

**PLATAFORMA DE CONHECIMENTOS E
APRENDIZAGEM TRANSGERACIONAL EM
EMPRESAS FAMILIARES**

DENIZE GRZYBOVSKI

2007

DENIZE GRZYBOVSKI

**PLATAFORMA DE CONHECIMENTOS E APRENDIZAGEM
TRANSGERACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, nível de Doutorado, área de concentração em Organizações, Mudanças e Estratégias, para a obtenção do título de "Doutor".

Orientador:
Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

**LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2007**

DENIZE GRZYBOVSKI

**PLATAFORMA DE CONHECIMENTOS E APRENDIZAGEM
TRANSGERACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de Doutorado
em Administração, área Organizações, Mudanças e
Estratégias, para obtenção do título de "Doutora".

APROVADA em 13 de fevereiro de 2007

Profa. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães	PUC/MG
Profa. Dra. Hilka Vier Machado	UEL
Prof. Dr. German Salazar Torres	UFLA
Prof. Dr. Mozar José de Brito	UFLA

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima
UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2007**

*Ao amigo e colega, Prof. Dr. João Carlos Tedesco,
por ser a minha fonte de inspiração e o responsável pelo meu
desenvolvimento intelectual na carreira de pesquisadora. Ele me
ensinou a acreditar em um mundo acadêmico diferente. Sempre
que o cérebro insiste em não formar um novo pensamento, é nos
seus textos que encontro a inspiração necessária para construir um
novo olhar. Por isso, meu carinho, respeito e admiração.*

OFEREÇO

Ao meu pai, por ter sido a ausência presente em cada novo pensar, na escolha de cada caminho na encruzilhada da vida; por ter sido pai e estar sendo: (a) a luz que guia o meu caminho; (b) o braço que segura minha mão em cada tropeço e que me carrega no colo toda vez que o pé dói pela caminhada infinita e quando as pernas não querem mais continuar a caminhada: (c) a mão carinhosa que seca todas as lágrimas que insistem em molhar meu rosto e que, todas as noites, me cobre com seu manto protetor e acalenta meu sono; (d) a paz que me convida a dormir toda vez que o livro cai sobre o meu corpo no meio da madrugada. Obrigada por, mesmo não estando mais presente nesta vida, estar no mais profundo de mim. Como ele mesmo disse: “quando sentires que eu não mais estou presente, procure-me no mais profundo de ti e eu estarei lá”.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho, a concretização de um sonho, que só se tornou uma realidade com a colaboração de muitas pessoas. A todas elas, expresso meu reconhecimento e carinho e, em especial:

Aos mestres, Profa. Maria Motkoski e Profa. Dra. Iolanda Moreira dos Santos Paiva, que me ensinaram a escrever as primeiras letras e a interpretar as palavras por elas formadas, minha eterna gratidão.

Às colegas, Profa. Dra. Tânia Maria Freddo e Profa. Msc. Marlete Sandra Diedrich, pela importante contribuição na interpretação dos mundos dos sujeitos, que só foi possível pela explicitação da subjetividade presente em cada mensagem e oralidade.

Aos empresários proprietários de empresas familiares, pela disponibilidade e abertura dos arquivos e memórias, que tornou possível desvelar o mundo abstrato que forma a estrutura concreta dos empreendimentos.

Aos técnicos e à secretária do Centro de Pesquisa e Extensão (Cepeac/UPF), Luís Martins Scheleder, Juliana Favretto e Betânia Martelli Soccol, pela disponibilidade, paciência e profissionalismo com que sempre me auxiliaram na resolução de problemas com os arquivos eletrônicos e... com minhas confusões na agenda.

À profissional Rosane Peruso, por ter me auxiliado a recuperar o equilíbrio cada vez que o desequilíbrio insistia em fazer parte do meu cotidiano. Ela foi a responsável pelo meu equilíbrio num dos momentos mais dolorosos da minha vida e, com elevado grau de profissionalismo, resgatou o ser humano, aflorou todos os sentidos e, assim, me ajudou a ficar em pé e a continuar a busca da realização dos sonhos. Valeu (e está) valendo à pena!

A minha mãe, Oflia Grzybovski, pela proximidade na distância e pela compreensão velada de que a fortaleza é frágil.

Aos meus irmãos, cunhada e sobrinhos, por não compreenderem mas aceitarem.

Aos grandes amigos, Maristela Magro, Marley Pértile, Dianete Modesti, Ana Maria Bellani Migott, Cátia Tillmann, Itatiane Chiaradia, Rita de Cássia Klein, Vera Regina Munhoz, Ritta Isabel Brogliato, Nelisi Schwartz, Maria Luci Zinke, Andressa Ongaratto, por terem preservado o sentimento e mantido a distância fundamentais para que eu pudesse percorrer sozinha este caminho nos últimos dois anos e não me sentir abandonada.

Àqueles amigos que ficaram ao longo da caminhada (Roberta Boscarin, em especial), que a ela se anexaram, ou que partiram para outros “mundos”, meu respeito e carinho guardados em meu coração. Peterson, Vivi, Dani, Cris, Bia, Cemir, Igor, PC, Stê, “santo” Alysson, Denis, Simone, Cristian, Letícia, Samantha, Vânia, Maria do Carmo, Sirlei, Cristiano, Aurélio... Todos igualmente estão sendo lembrados em cada: nota de violão e texto da canção (“ando devagar / porque já tive pressa / levo esse sorriso porque já chorei demais / Hoje me sinto mais forte / mais feliz quem sabe / só levo a certeza / que muito pouco eu sei / Eu nada sei...”), reflexão filosófica, pôr-do-sol na descida da UFLA, filme assistido, calor de cada abraço dado; calor de cada abraço pensado, muito desejado, mas nunca dado.

Aos meus queridos alunos, muitos deles hoje administradores, que sempre admiraram meu trabalho. Eles são um dos motivos para que eu tente, em cada novo estudo, qualificar ainda mais o resultado final. Eles, a razão da minha busca infinita!

Aos professores membros do colegiado do PPGA/DAE/UFLA, Mozar José de Brito, Rosa Teresa Machado, Robson Amâncio, por terem me ensinado o “jeito mineiro de administrar”.

Aos meus colegas do doutorado, por terem me mostrado o valor da diversidade, do carinho incondicional e da distância que não separa.

E, um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima, pelo rigor no olhar e elevado grau de criticidade em tudo que escrevo. O seu sempre foi o meu segundo olhar em tudo o que escrevi, o que tornou a versão final mais qualificada.

Obrigada!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS	ii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	vi
1 INTRODUÇÃO	1
2 A PROBLEMÁTICA DA APRENDIZAGEM EM EMPRESAS FAMILIARES	9
3 PESQUISAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR.....	29
3.1 Estudos brasileiros sobre empresa familiar.....	29
3.1.1 Considerações preliminares	29
3.1.2 Abordagens e perspectivas teóricas	36
3.1.3 Perspectivas não abordadas e tendências	43
3.2 Estudos internacionais sobre organizações familiares	47
3.3 Análise comparativa dos estudos brasileiros e internacionais	57
3.4 Análise das organizações familiares sob nova perspectiva.....	61
4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES	65
4.1 Elementos centrais de análise	66
4.1.1 Família: entre a tradição e a modernidade	66
4.1.2 Sistema geracional e a transgeracionalidade.....	78
4.1.3 Empresa familiar: a difícil demarcação teórica.....	82
4.2 Aprendizagem organizacional	94
4.2.1 As interpretações da aprendizagem nas teorias educacionais	94
4.2.2 A teoria da aprendizagem organizacional.....	101
4.2.2.1 Comunidades de prática.....	111
4.2.2.2 Espaço.....	113
4.2.2.3 Tempo	121

4.3 Aprendizagem organizacional transgeracional	123
5 METODOLOGIA	132
5.1 Caracterização da pesquisa: tipo, método e perspectiva de análise	132
5.2 Procedimentos para a seleção dos casos	137
5.3 Processo de coleta e análise dos dados	138
6 CONTEXTO HISTÓRICO-SOCIAL DA REGIÃO COLONIAL NO RIO GRANDE DO SUL	148
6.1 Elementos gerais do processo imigratório, a partir da segunda metade do século XIX	149
6.2 O processo imigratório no Rio Grande do Sul	155
6.2.1 Processo de ocupação e de constituição de novas colônias, no Rio Grande do Sul	160
6.3 Migrações internas na região colonial	163
6.4 Análise do contexto histórico-social	166
7 APRESENTAÇÃO DOS CASOS DE EMPRESA FAMILIAR NO RIO GRANDE DO SUL	171
7.1 O caso Padaria Real	171
7.1.1 O início das atividades e a primeira sucessão	171
7.1.2 O processo administrativo e os conflitos familiares	174
7.1.3 O ingresso da terceira geração na gestão dos negócios da família	184
7.2 O caso funilaria Silva	190
7.2.1 O início das atividades e a primeira sucessão	190
7.2.2 O processo administrativo e os conflitos familiares	193
7.3 O caso Gonçalves Couros	205
7.3.1 Início das atividades e a primeira sucessão	205
7.3.2 Aspectos históricos do controle societário do empreendimento	210
7.3.3 O ingresso da terceira geração na gestão da empresa da família	213

7.3.4 O processo administrativo e conflitos entre as gerações da família na empresa.....	218
7.3.5 Atividades produtivas do grupo empresarial	224
7.4 Síntese dos casos.....	230
8 ANÁLISE DOS CASOS	234
8.1 O caso Padaria Real	235
8.1.1 Análise geral do caso	235
8.1.2 Análise específica da aprendizagem organizacional.....	250
8.2 O caso funilaria Silva.....	256
8.2.1 Análise geral do caso	256
8.2.2 Análise específica da aprendizagem organizacional.....	265
8.3 O caso Gonçalves Couros	274
8.3.1 Análise geral do caso	274
8.3.2 Análise específica da aprendizagem organizacional.....	285
8.4 Síntese das evidências empíricas de aprendizagem transgeracional.....	291
9 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, EMPRESA FAMILIAR E TRANSGERACIONALIDADE.....	301
9.1 A reiteração da singularidade da empresa familiar	301
9.2 A plataforma de conhecimentos	307
9.3 Aprendizagem organizacional transgeracional	311
10 CONCLUSÃO	319
11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	324
ANEXOS	365

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Principais categorias temáticas em publicações nacionais e internacionais	59
FIGURA 2 Estrutura da pesquisa	145
FIGURA 3 Alteração da denominação jurídica do empreendimento familiar	191
FIGURA 4 A família Silva e suas empresas em Marau	196
FIGURA 5 Ramos da família Silva na árvore empresarial.....	202
FIGURA 6 Família Domingos Gonçalves, no Brasil	206
FIGURA 7 A denominações jurídicas da empresa familiar Gonçalves Couros	221
FIGURA 8 Dinâmica da família na empresa a partir da fundação	235
FIGURA 9 A família Santos no Brasil (1876-2005)	237
FIGURA 10 Difusão interativa do conhecimento na Funilaria Silva	259
FIGURA 11 Dinâmica da família na empresa a partir da fundação	262
FIGURA 12 Família Silva no Brasil.....	264
FIGURA 13 Família Gonçalves no Brasil.....	277
FIGURA 14 Distribuição dos cargos administrativos na Gonçalves Couros	281

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Definições de empresa familiar identificadas por Westhead & Cowling (1998).....	86
QUADRO 2 Matriz para a apresentação dos elementos organizacionais, por unidade de dados e dimensões da unidade de análise.....	146
QUADRO 3 Eventos que marcam os diferentes momentos da família empresária na empresa e que a reconfiguram	200
QUADRO 4 As diferentes gerações das famílias proprietárias na empresa.....	217
QUADRO 5 Comportamentos repetidos nas gerações pai e filho.....	241
QUADRO 6 As mensagens do filho e do neto e suas significações.....	246
QUADRO 7 Ações representativas do processo de aprendizagem transgeracional	261
QUADRO-SÍNTESE Aprendizagem transgeracional no conjunto de empresas familiares estudadas.....	296

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 População do Brasil, por nacionalidade (1872-1920)	150
TABELA 2 Brasil: habilitação dos contingentes recebidos e partidos, em 1935	152
TABELA 3 Tamanhos das propriedades nas velhas e novas colônias	161
TABELA 4 Número de comerciantes em algumas colônias no Rio Grande do Sul, entre 1899 e 1950	163
TABELA 5 Indicadores de produtividade da Gonçalves Couros (1947–2005)	224

RESUMO

GRZYBOVSKI, Denize. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.*

O tema central desta tese é o processo de aprendizagem organizacional transgeracional nas empresas familiares no qual se inserem as noções de tempo e de espaço que constituem a plataforma de conhecimentos considerando-se a influência do sistema geracional familiar e os elementos do contexto histórico-social que as envolvem. Aprendizagem transgeracional é o resultado de um processo de aquisição, construção, armazenagem e/ou disseminação de saberes pelos membros da família e válidos à gestão de empresas familiares. O tempo e o espaço são elementos centrais nesse processo, tendo em vista a necessidade de plataforma para a ocorrência de conversações, questionamentos, formação de laços familiares-empresariais, interações e práticas sociais entre membros da empresa e da família proprietária. O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de apreender o processo de aprendizagem organizacional transgeracional nas empresas familiares gerenciadas pelos membros da terceira geração da família proprietária, tendo como espaço geográfico da pesquisa empírica o Estado do Rio Grande do Sul. Utilizou-se o método estudo de caso multicaso sob a lógica da replicação objetivando a possibilidade de generalização analítica dos resultados. A ilustração dos casos segue a estrutura de construção da teoria, a técnica de descrição de cada caso é narrativa e a perspectiva de análise é interpretativista sob os fundamentos teóricos da aprendizagem organizacional. Sob a proposição teórica de que a aprendizagem transgeracional, desenvolvido em plataforma de conhecimentos, facilita a sobrevivência das empresas familiares, este estudo resultou na constatação de que a sobreposição e, por conseguinte, a interação de duas ou mais gerações de membros da família proprietária na empresa familiar é a principal dinâmica à criação de conhecimento organizacional. A aprendizagem organizacional nas empresas familiares acontece num processo combinado de subjetividade dos dirigentes no processo de tomada de decisão gerencial e na construção de espaços organizacionais, orientados pela etnicidade e subsistemas culturais desenvolvidos no espaço privado da família, e da informalidade no processo administrativo. A construção reflexiva de significados que permite gerar novos conhecimentos organizacionais se dá pela existência de sistemas fracamente estruturados, orientados pelo comprometimento da geração mais velha de membros da família em manter a propriedade e a gestão da empresa familiar. A

* Orientador: Juvêncio Braga de Lima - UFLA

plataforma de conhecimentos nas empresas familiares é mais importante que a estruturação e a formalização de processos técnicos.

ABSTRACT

GRZYBOVSKI, Denize. **The platform of knowledge and transgenerational learning in familiar companies.** 2007. 383p. Thesis (Doctor in organizations, strategies and management)-Federal University of Lavras, Lavras, MG*

The main theme of this thesis is the process of transgenerational organizational learning in the familiar companies in which the notions of time and space that constitute the knowledge platform are inserted considering the influence of the generational system of the family and the elements of the historical-social context that involve them. Transgenerational learning is the result of a process of acquisition, construction, storage/or dissemination of knowledge by the family members and valid for the administration of the familiar companies. The time and space are central elements in this process, having in mind the necessity of the platform for the occurrence of the conversations, questions, formation of familiar-companies relations, interactions and social practices between the members of the company and the owner family. The present study was developed with the objective of learning the process of the transgenerational learning in familiar companies administrated by members of the third generation of the owner family, having the State of Rio Grande do Sul as the chosen geographic place for the empiric research. The method used was the case study of multicase under the logic of the replication aiming the possibility of the analytical generalization of the results. The illustration of the cases follows the structure of the theory construction, the technique of description of each case is narrative and the perspective of analysis of the theoretical basis of the organizational learning is under the interpretive paradigm. Under the theoretical proposition that the transgenerational learning, developed in platforms of knowledge, facilitates the survival of the familiar companies, this study resulted in the verification that the superimposition and, consequently, the interaction of two or more generations of members of the owner family in the familiar company is the main dynamic for the creation of the organizational knowledge. The organizational learning in the familiar companies takes place in a combined process of subjectivity of the directors in the process of the administrative decisions making and in the constructions of the organizational spaces, oriented by the ethnicity and cultural subsystems developed in the private space of the family, and – of the informality in the administrative process. The reflexive construction of meanings, which permit to create new organizational pieces of knowledge, is possible due to the existence of the honestly structured systems,

* Guidance: Juvêncio Braga de Lima - UFLA (Major Professor).

oriented by the commitment of the oldest generation of family members in keeping the property and the administration of the familiar company.

1 INTRODUÇÃO

O tema central desta tese é o processo de aprendizagem organizacional transgeracional nas empresas familiares, no qual se inserem as discussões do tempo e do espaço para geração, acumulação e transmissão de conhecimentos organizacionais, num processo continuado, por meio das diferentes gerações de dirigentes membros da família proprietária.

Aprendizagem organizacional é o resultado de um processo de aquisição, construção, armazenagem e ou disseminação de saberes, pelos membros da família na empresa e válidos para a gestão dos recursos. A aprendizagem torna-se transgeracional pela reprodução desses saberes nos processos, sistemas e estrutura organizacionais de geração a geração de membros da família proprietária da empresa que atuam na empresa. A sua ocorrência depende das ações administrativas ordenadas no tempo e no espaço como atividades sociais familiares recursivas à empresa, que são continuamente recriadas pelos membros da família proprietária. O tempo e o espaço são elementos centrais nesse processo, tendo em vista a necessidade de plataforma para o armazenamento de conhecimentos, a ocorrência de conversações e questionamentos, a formação de laços familiares-empresariais, as interações e práticas sociais entre membros da organização empresarial e da família proprietária, bem como entre estes e os *stakeholders* internos e externos, a socialização dos saberes individuais e coletivos, a solidificação dos conhecimentos organizacionais elaborados coletivamente e a disseminação desses por meio das gerações, visando à continuidade da empresa familiar.

A concepção de plataforma de conhecimentos articula-se com a noção de aprendizagem transgeracional pela possibilidade de o tempo e o espaço, construídos geração após geração, pelos membros da família na empresa, representarem uma estrutura abstrata na qual os saberes organizacionais são

criados e armazenados, os quais estão vinculados a um tempo cíclico-qualitativo em espaços virtuais e intangíveis contextualizados localmente sob a abordagem histórico-social da família. Nessa concepção de estrutura organizacional, estabelecem-se relações entre o processo de aprendizagem, a estrutura e a dinâmica da família proprietária à sobrevivência das empresas familiares, pelos conceitos de reflexão na ação, interação social e sobreposição geracional.

A escolha das empresas familiares como objeto de estudos decorre da sua importância econômica e social, como a geração de emprego e renda. Os estudos organizacionais apontam a empresa familiar como um tipo especial de organização e com rupturas evidenciadas pelos problemas de sucessão de dirigentes por meio das gerações dos membros da família proprietária, em especial no estágio dois do ciclo de vida da empresa¹. Um dos pressupostos liga o sucesso ou o fracasso da empresa familiar ao comportamento, às habilidades e competências do administrador dos negócios da família. No entanto, os dirigentes se esforçam para desenvolver práticas modernas de gestão contratam consultores para auxiliá-los no processo de tomada de decisão gerencial e, por fim, descobrem que as propostas gerenciais apresentadas não resolvem o problema de gestão deste tipo de organização.

Na empresa familiar, adota-se um modelo de gestão diferenciada das demais organizações, por envolver a instituição social “família”, os elementos do processo administrativo e o direito da família à propriedade². De acordo com a transição das gerações no ciclo de vida familiar e na gestão da empresa, revelam-se processos de produção, reprodução e transmissão de conhecimentos

¹ Considera-se estágio dois do ciclo de vida da empresa familiar quando ela deixa de ser de propriedade e gestão exclusiva do fundador; geralmente, é representado pela passagem da gestão (total ou parcialmente) aos membros da segunda geração.

² “Modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização” (Pereira & Santos, 2001, p.47).

específicos àquela organização. Esse processo revela uma aprendizagem organizacional diferente daquela demonstrada teoricamente, quando o analista segue as propostas dos modelos de gestão na perspectiva da *mainstream*, a corrente principal dos estudos organizacionais orientada pelo funcionalismo estrutural, pois é uma aprendizagem com historicidade e recursiva à vida social dos dirigentes.

Aprofundar os estudos sobre as empresas familiares, seguindo os pressupostos teóricos da aprendizagem organizacional, transformou-se num desafio. Teorizá-las na perspectiva do processo de aquisição, construção, armazenamento e disseminação de conhecimentos organizacionais transgeracionais, num processo que envolve tanto as dimensões técnicas quanto cognitivas de acordo com um paradigma alternativo à *mainstream* - o paradigma interpretativista -, permite compreendê-las a partir do encadeamento complexo de eventos que se dão durante sua existência e de acordo com a dinâmica da família proprietária. Essa é a estratégia analítica **modelos lógicos**, a qual revela padrões repetidos de causa-efeito-causa-efeito, sem ignorar a subjetividade presente nas ações administrativas. Dessa forma, é possível compreender as empresas familiares na sua essência e especificidade, encadeando evidências³.

A teoria da aprendizagem oferece os fundamentos teóricos básicos para compreender o processo de aprendizagem organizacional transgeracional a partir do paradigma interpretativista. Nele se reconhecem a visão dos atores sociais como fonte de dados e o contexto histórico-social, a complexidade e a dinâmica da instituição família impressos nos processos, sistemas e estrutura organizacionais, os quais constituem o modelo de gestão da empresa familiar, como evidências, ou seja, dados para a interpretação da realidade.

³ Utiliza-se aqui a noção de subjetividade na interpretação elaborada por Cornelius Castoriadis. “Chamarei subjetividade a capacidade de receber o sentido, de fazer algo com ele e de produzir sentido, dar sentido, fazer com que cada vez seja um sentido novo. [...] A subjetividade é uma possibilidade do homem” (Castoriadis, 1999, p.35).

Neste estudo, a família é interpretada tomando-se como referência os elementos da Antropologia, da Sociologia e da Psicologia. Empresa familiar é interpretada considerando-se os elementos histórico-sociais que caracterizam o contexto da pesquisa, o modelo de gestão adotado e a plataforma geradora de conhecimentos. O conceito de família e os elementos que constituem a base do pensamento analítico alteram a compreensão do modelo de gestão de empresas familiares. Com a utilização de métodos e técnicas qualitativas de análise dos dados, destacam-se a singularidade e os traços que definem o objeto de estudo. Evita-se, assim, o estudo da empresa familiar de forma descontextualizada, uma vez que é a dinâmica social que explica a família e a gestão nas empresas familiares, quando essas deixam de ser unipessoais (do fundador) e passam a ser de um grupo de membros da família do fundador (familiar).

O objetivo é apreender o processo de aprendizagem organizacional transgeracional nas empresas familiares industriais selecionadas que estão sendo gerenciadas pela terceira geração de membros da família empresária, localizadas na Região da Produção, no estado do Rio Grande do Sul, identificando os elementos que justificam a repetição de comportamentos positivos e ou negativos, de geração a geração, bem como as razões apresentadas pelos dirigentes para a eliminação ou a adoção de algumas práticas consideradas prejudiciais ao desenvolvimento dos negócios.

Por comportamentos positivos ou negativos considera-se tudo que afeta a imagem da empresa ou da família empresária na sociedade. Entre eles incluem-se a manutenção da pureza étnica (casamentos inter-raciais), o grau de participação na comunidade (dirigente de entidades de classe ou associações comunitárias), a idoneidade, a formação profissional e o comportamento empreendedor, entre outros.

Todos os elementos anteriormente descritos, no seu conjunto, evidenciam a existência de uma estrutura subjetivada pelo contexto social e com

características informais que representam um processo pelo qual criam-se, armazenam-se e disseminam-se saberes coletivos na organização em movimentos transgeracionais. Assim, compreendem-se as especificidades inerentes às empresas familiares.

As evidências foram obtidas por meio da análise das diferentes fases de desenvolvimento das empresas familiares, numa perspectiva histórico-temporal e em consonância com a dinâmica da família proprietária, e da identificação dos elementos formadores da plataforma de conhecimentos. Plataforma de conhecimentos é tempo-espaço social que se forma na empresa familiar, caracterizado pela dinâmica do sistema familiar em movimentos transgeracionais e pelo grau de interação social entre os membros que atuam na empresa, com o fim de produzir novos e reelaborar conhecimentos organizacionais anteriores.

Tempo e espaço sociais são elementos estruturais da plataforma de conhecimentos, marcados pelos encontros de idéias, não de pessoas, com características de intangibilidade, abstração e virtualidade, num contexto histórico-social específico de famílias empresárias que, pela historicidade, podem ser apreendidos. Historicidade é a percepção do presente como história e que transforma acontecimentos cotidianos em fatos.

Assim, foi possível compreender como os dirigentes das empresas familiares gerenciam os processos e desenham os sistemas e a estrutura de forma que ocorra a aprendizagem organizacional em movimentos transgeracionais. A proposição teórica é de que a aprendizagem organizacional transgeracional, desenvolvida em plataforma de conhecimentos, justifica a perenidade das empresas familiares.

O conteúdo desta tese está organizado em nove capítulos. Os **capítulos 1 e 2** compõem os seus elementos introdutórios. No primeiro, apresentam-se os objetivos geral e específicos do estudo e o problema de pesquisa. No segundo,

sob o título “A problemática da aprendizagem organizacional transgeracional em empresas familiares”, apresenta-se a problematização das bases teóricas que sustentam as noções conceituais de organização, família e empresa familiar. O paradigma selecionado para a análise da realidade do objeto de investigação empírica e a demonstração teórica conferem a originalidade e o ineditismo dessa tese.

O **capítulo 3** apresenta o “estado da arte” dos estudos sobre organizações familiares, nos contextos nacional e internacional. O propósito foi analisar o desenvolvimento das pesquisas sobre empresas familiares com vistas a evidenciar as peculiaridades teóricas e metodológicas que as envolvem. Com base na análise do estágio de desenvolvimento das pesquisas no campo, construiu-se o **capítulo 4**, sob o título “aprendizagem organizacional em empresas familiares”. Nele apresentam-se os elementos centrais que caracterizam o objeto de estudo e a teoria da aprendizagem organizacional elaborada para investigar empresas familiares, considerando-se a realidade brasileira. A relevância desta construção teórica consiste em elaborar conceitos que dão sustentação à tese de acordo com o paradigma de análise.

O **capítulo 5** especifica os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica. Apresentam-se, inicialmente, as características e a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos organizacionais e, em especial, neste, por envolver as dimensões antropológicas e sociológicas da instituição família na compreensão dos processos, sistemas e estrutura organizacional na organização empresarial do tipo empresa familiar.

O contexto histórico-social da investigação empírica, representado pela região colonial no estado do Rio Grande do Sul, é apresentado no **capítulo 6**. Neste capítulo, o propósito foi identificar alguns aspectos do contexto histórico-social, sobretudo elementos gerais do processo (i)migratório ocorrido a partir da segunda metade do século XIX, que contribuíram para a formação de valores,

cultura e do espaço social em que as empresas familiares industriais investigadas estão inseridas. Os dados históricos que constituem o espaço dos conhecimentos produzidos e reinterpretados pelas tradições do senso comum, reproduzidos por meio de instituições, modelos, normas e convenções nas interações sociais, tanto na família quanto na empresa, são destacados. Igualmente, destacam-se a trajetória dos imigrantes italianos e dos empreendedores nas “antigas colônias”, e o fluxo migratório interno formador das “novas colônias”, impulsionadas pelo processo de ocupação de parte do território rio-grandense, que hoje constitui a região colonial no Rio Grande do Sul.

Os casos, as histórias de formação e desenvolvimento de cada uma das empresas investigadas e a dinâmica da(s) família(s) proprietárias na empresa são apresentados no **capítulo 7**. O propósito foi o de apreender os aspectos da aprendizagem em suas especificidades, deixando os fatos falarem por si, sem a intervenção do pesquisador. A análise desses casos de aprendizagem organizacional em empresas familiares é realizada no **capítulo 8**. As questões relacionadas aos processos, aos sistemas e às estruturas organizacionais que facilitam a ocorrência da aprendizagem organizacional, bem como a dinâmica da família proprietária na empresa, são abordadas neste capítulo.

No **capítulo 9**, tendo como base os casos de empresas familiares no Rio Grande do Sul, volta-se à literatura para construir uma nova teoria e responder ao problema de pesquisa. Neste capítulo buscou-se teorizar acerca dos elementos da aprendizagem organizacional evidenciados nas falas dos sujeitos. O propósito foi o de demonstrar, teoricamente, como as empresas familiares gerenciam os processos e desenham as estruturas organizacionais, de forma que ocorra a aprendizagem transgeracional.

Ainda que as empresas familiares sejam organizações empresariais e a corrente principal do pensamento administrativo condicione a compreensão da realidade organizacional pelo funcionalismo estrutural, analisar apenas os

elementos inerentes ao processo administrativo não é suficiente para compreender a sobrevivência dessas empresas sob a gestão de membros da família proprietária, geração após geração. Assume-se que o paradigma interpretativista tem maior poder de análise e oferece respostas ao desenvolvimento da ciência da Administração mais condizentes com a realidade que norteia a gestão das empresas familiares, indicando que há uma relação entre a concepção da natureza da empresa familiar na qual se insere a dinâmica do núcleo familiar, o método de pesquisa adotado e a construção da teoria. Segue a esse, o décimo capítulo com as conclusões do estudo.

2 A PROBLEMÁTICA DA APRENDIZAGEM EM EMPRESAS FAMILIARES

Os textos, na área gerencial, sobre empresa familiar, com relativa frequência, enfatizam-na como um objeto de investigação que apresenta características de descontinuidade provocada por eventos negativos (estagnação das atividades, fragmentação do patrimônio, perda de competitividade) e, em especial, por conflitos entre familiares na terceira geração de dirigentes membros da família (Martins, 1976; Lodi, 1987; MacNabb, 1998; Lodi, 1999; Tedesco, 2000; Silva Júnior & Muniz, 2003).

É convenção colocar o foco primário de análise da empresa familiar na ordenação lógica dos elementos que constituem o processo administrativo (Silva & Fonseca, 1993; Costa, 1999), conduzindo o debate para a profissionalização da gestão (Costa & Luz, 2003). O objetivo é propor um modelo de gestão que impeça a ocorrência de conflitos entre os membros da família proprietária (Leone, 1996; Kirschner, 1999; Bornholdt, 2005) que, por vezes, estão vinculados aos estágios do ciclo de vida familiar (Gersick et al., 1997; Vidigal, 2000; Girardi, 2001; Costa & Luz, 2003; Leone, 2005) e que afetam o desempenho da empresa. Talvez pelo fato de as empresas familiares serem complexas, ambíguas e repletas de paradoxos, o que dificulta a compreensão da natureza do objeto, a objetividade da análise é considerada a melhor alternativa (Chua et al., 2003).

A empresa familiar é permeada por relações entre familiares e não familiares que imprimem uma dinâmica empresarial muito complexa, envolvendo relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão sócio-empresarial. Essas relações são de difícil compreensão apenas por meio dos fundamentos teóricos do funcionalismo estrutural. Isso ocorre porque eles se apresentam por meio de elementos simbólicos, étnicos e culturais que têm

origem no modelo gerencial implementado pelo fundador quando da constituição da empresa, o qual é modificado (total ou parcialmente) pelos seus sucessores, de acordo com a dinâmica da instituição família empresária.

Tais modificações ocorrem num processo continuado de acumulação de conhecimentos, de revisão de conceitos, de reflexão das experiências que deram certo ou errado, bem como pela manutenção daquilo que o núcleo familiar considera válido para transmitir às gerações seguintes de membros da família proprietária em atividades sociais recursivas, continuamente recriadas por eles na gestão da empresa, na medida em que há sobreposição de gerações. Os saberes gerados nessa dinâmica familiar-empresarial, por sua vez, sofrem a influência do contexto histórico-social e da dinâmica de crescimento e de desenvolvimento da família proprietária.

O reconhecimento desses elementos relativos à estrutura do espaço e do tempo privados da família, presentes no cotidiano organizacional, implica pensar a natureza do objeto “empresa familiar” numa perspectiva menos funcionalista, ao mesmo tempo integrando e superando o positivismo. Os fenômenos sociais, na realidade da empresa familiar, podem variar, indo desde a imprevisibilidade total (contingência) à previsibilidade, tomando por referência eventos anteriores e dissociados do espaço físico da empresa, mas passíveis de compreensão e interpretação no sistema família, que provocam certas conseqüências na gestão.

Ao reconhecer a existência de elementos subjetivos como orientadores das ações dos membros da família empresária na organização empresarial, numa única dimensão de análise (a empresarial), o objeto de análise “empresa familiar” passa a ser concebido como uma organização que reúne elementos do objetivismo e do subjetivismo. Por conseguinte, a análise da empresa familiar é mais complexa, fato que requer a compreensão do sistema simbólico (Bourdieu, 2001) que constitui o sistema familiar (religião, etnia, costumes, crenças, ritos) no sistema empresa (processo administrativo) orientando as decisões gerenciais.

A questão é como considerar a subjetividade presente nas ações dos membros da família empresária na objetividade das ações dos dirigentes da empresa familiar, as quais são praticadas pela mesma pessoa. As atividades sociais humanas são recursivas à vida social (Giddens, 2003), pois “não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam *como* atores” (Giddens, 2003, p.2) sem, contudo, dissociarem-se das funções políticas impressas pelos sistemas simbólicos (Bourdieu, 2001).

Essa abordagem do objeto empresa familiar apóia-se nos conceitos de aprendizagem organizacional como um processo (Garvin, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1997) e na ação humana como um fluxo contínuo de conduta (Giddens, 2003) que tem história impressa num espaço-tempo não linear.

A ênfase numa abordagem analítica da empresa familiar menos pragmática em relação ao funcionalismo estrutural evita análises descontextualizadas e estáticas (Reed, 1999), uma vez que há “movimentos” na gestão da empresa familiar que ocorrem em consonância com os movimentos dos membros da família proprietária no sistema geracional (Gersick et al., 1997).

E, em cada movimento da família na empresa (transição), novos conhecimentos organizacionais são gerados ou velhos conhecimentos organizacionais são modificados (Amboni, 1997), num processo dinâmico de transgeracionalidade.

Assim, ao considerar a empresa familiar como sendo igual a outros tipos de organizações empresariais, como um sistema estruturado em que as ações sociais se dão de forma ordenada, construídas no tempo linear e solidificadas nos processos organizacionais à margem dos elementos culturais e simbólicos advindos do núcleo familiar do fundador e de seus sucessores, estar-se-ia vinculando o processo de análise à concepção modernista, orientada pelo

funcionalismo estrutural⁴. Essa abordagem, argumenta Reed (1999, p.62), não foi questionada nos seus pressupostos básicos⁵, o que leva este autor a se contrapor à idéia de uma ciência da Administração que se desenvolve de forma incremental, com “modelos teóricos amplamente aceitos e fortemente institucionalizados”.

Da mesma forma, questiona-se o desenvolvimento de pesquisas sobre empresa familiar sem questionar a natureza que a distingue das empresas não familiares (Chua et al., 2003). Os estudos organizacionais sobre o tema acabam por limitar-se a compreender como os membros da família interagem na empresa familiar e como essa interação afeta a visão e os objetivos organizacionais (Silva & Fonseca, 1993; Kirschner, 1999; Gómez-Mejia et al., 2001; Magalhães Neto & Freitas, 2003).

De acordo com essa perspectiva, as organizações são sistemas estruturados (Donaldson, 1999), nos quais a hierarquia verticalizada das relações de poder oferece a estruturação básica para que os atores sociais possam desenvolver ações administrativas que viabilizem a oferta de produtos/serviços ao mercado, de acordo com o desejado pelo consumidor e o retorno esperado pelo proprietário. Assim, atribui-se à competência e às habilidades técnicas do gestor a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso da empresa familiar.

A abordagem funcionalista da empresa anteriormente descrita remete o analista organizacional a um objeto previamente definido, como uma “coisa” que pode ser construída de forma ordenada, dispondo-se pessoas, máquinas, equipamentos, dinheiro e outros recursos materiais num fluxo coerente e

⁴ Ao revisar a produção científica publicada nos periódicos nacionais e internacionais, observou-se que a empresa familiar é considerada igual a outros tipos de organizações, como um reflexo da concepção modernista orientada pela ortodoxia funcionalista. Grzybovski, D. et al. Organizações familiares: abordagens, perspectivas teóricas e tendências, 2005. [Texto não publicado]

⁵ Nas Ciências Sociais, a concepção modernista foi questionada por Jean-François Lyotard, ainda em 1984 (Lyotard, 1984).

harmonizado de ações administrativas, como se no seu interior não ocorressem ações sociais orientadas pela estrutura emocional do dirigente e do contexto histórico-social, no qual ele e a organização empresarial se desenvolveram.

Essa abordagem teórica ignora as questões que envolvem a continuidade da empresa familiar sob a perspectiva da acumulação e da geração de novos saberes, ou seja, da aprendizagem organizacional como um processo de geração de conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1998), pela promoção de práticas não canônicas (Brown & Duguid, 1991), com conteúdos armazenados em tempo e espaço sociais, transmitidos e reproduzidos às gerações seguintes a do fundador pela sobreposição de gerações em “cenários de interseção” (Giddens, 2003).

Portanto, ao estudar empresas familiares orientando-se pela abordagem funcionalista acaba-se por não questionar o processo de crescimento e desenvolvimento dessas empresas e, por conseguinte, a natureza do objeto de estudo.

Para ser empresa familiar, é necessária a reunião de uma organização (*empresa*) com uma ou mais instituições sociais (*família*). Nela, é possível que novos conhecimentos organizacionais sejam produzidos pela interação dos membros da família proprietária, em movimentos (transições ou inter-relações) que ocorrem por meio de dirigentes membros de um núcleo familiar. Por isso, afirma-se que há particularidades que envolvem a “empresa” e a “família” na estruturação e nos mecanismos de funcionamento da empresa familiar.

Compreendê-la, portanto, acarreta conceituá-la para além da visão funcionalista, ampliando o debate com base na noção de virtualidade na arquitetura organizacional.

A arquitetura organizacional baseada na hierarquia e na ordenação lógica das ações administrativas não oferece a estruturação básica para a formação de redes sociais, que culminam num processo de aprendizagem organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997). Assim, a noção de virtualidade,

representada pelo tempo e pelo espaço criados pelos membros da família proprietária na empresa, é uma alternativa estrutural para ampliar a reflexão coletiva e com potencial para suportar os processos de acumulação e geração de conhecimentos organizacionais, pelos movimentos que ocorrem no sistema geracional. É também uma possibilidade de reconhecer nela as relações de poder, dominação e conflito entre membros da família empresária como promotoras de aprendizado organizacional e não mais como relações coercitivas.

Sistema geracional refere-se à sistematização das mudanças sofridas pela família, de acordo com os estágios do ciclo de vida familiar pelo qual passa e que alteram o *status* de cada um de seus membros em relação à geração anterior (Carter & McGoldrick, 1995). As transições no ciclo de vida familiar requerem uma mudança de ordem ou uma reorganização do sistema, em termos de relacionamento hierárquico (pai-filho-neto), mas, no seu interior, há conteúdos que ficam armazenados no inconsciente daqueles que pertencem ao sistema; a cognoscibilidade dos atores sociais está contida na consciência prática (Giddens, 2003) e é reproduzida no discurso com reflexividade parcial. Os níveis do sistema familiar são: indivíduo, família nuclear, família ampliada, comunidade, sociedade e seus elementos culturais (religião, etnia, idioma e outros). A passagem de um membro da família de um nível para outro ocorre por meio de eventos e transições normativas do ciclo de vida familiar (rituais), tais como casamento, nascimento e mortes, que são diferentes em cada grupo religioso ou étnico.

Nesse sentido, argumenta-se pela necessidade de compreender as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo (Giddens, 2003) como atividades sociais recursivas às organizações. Giddens (2003) afirma que as ações sociais são continuamente recriadas pelos atores sociais, num processo que se inicia na retenção na memória (consciência prática) de conteúdos que conhecem tacitamente e apenas refletem parcialmente as experiências e

observações anteriores (aprendizagem individual) para, numa expressão discursiva direta, (re)produzir e transmitir conteúdos. Nas empresas familiares, esse processo ocorre em movimentos transgeracionais. Os resultados desse processo reflexivo no cotidiano organizacional integram todos os que participam da família e da empresa na geração de novos conhecimentos, utilizando-se de plataformas abstratas, nas quais os conhecimentos anteriores estão armazenados.

Os conhecimentos que emergem dessas ações sociais integrativas numa estrutura abstrata, uma vez considerados válidos, são utilizados pelos dirigentes das organizações como “conhecimentos organizacionais”, sem que, para tanto, seja excluída a dimensão social representada pelo contexto familiar.

Sob essa perspectiva, a “empresa familiar” é uma organização diferente em relação aos demais tipos de organizações empresariais, pois ela está estruturada por espaço físico e social em que membros de uma ou mais famílias representam papéis ambíguos (familiares e profissionais difíceis de serem identificados separadamente) e estruturas sociais e afetivas se encontram, e no qual a subjetividade das práticas sociais (Morgan, 1980; Giddens, 2003; Bourdieu, 2001) sobrepõe-se à lógica objetivista da estrutura organizacional funcionalista (Donaldson, 1999).

Incorporar a subjetividade das práticas sociais na descoberta de generalizações teóricas do objeto de estudo “empresa familiar” implica adotar uma postura ideológica e escolha paradigmática. Devido às transformações sociais observadas no contexto contemporâneo, o qual envolve modificações nas estruturas e na dinamicidade da instituição família vinculada a um empreendimento, a empresa familiar torna-se um objeto móvel. Não se pode ignorar o contexto social, econômico e político do local onde ela opera e o impacto de suas operações nas estruturas familiar e organizacional, concomitantemente. A instituição família move-se por meio de fases diferentes do ciclo de vida em cada momento da história (Carter & McGoldrick, 1995).

Igualmente, o mesmo contexto histórico-social origina movimentos (mudanças, transições) na gestão da empresa, à medida que ingressam dirigentes de diferentes gerações da família proprietária, que marcam o modelo de gestão adotado por meio de eventos vinculados à dinâmica da família proprietária, não exclusivamente a competência gerencial do dirigente.

Existem padrões de comportamento, rituais, mitos e legados familiares que são transmitidos às gerações seguintes de uma família, principalmente por meio da triangulação emocional (Bowen, 1978), que estabelece conexões longitudinais na empresa familiar, não passíveis de compreensão objetiva. De acordo com Carter & McGoldrick (1995), no seu ciclo de vida, a família passa por momentos transacionais que podem aglutinar expectativas, facilitar a passagem dos conteúdos intergeracionais determinados pela lealdade familiar ou por conflitos e podem, também, promover distanciamento emocional ou rompimento de vínculos afetivos (Bowen, 1978).

A apreensão desses padrões de comportamento é altamente subjetiva e envolve a compreensão histórica das transições e ou movimentos da família por meio da análise dos eventos que marcaram o ciclo de vida familiar. Descrever o ciclo de vida das empresas familiares (Gersick et al., 1997) é uma tentativa de demonstrar teoricamente a vinculação desses movimentos da família na empresa e as especificidades que norteiam o objeto “empresa familiar”. Contudo, essa demonstração não é exclusivamente linear, pois os movimentos são simultaneamente horizontais e verticais, à medida que a família lida com mudanças e transições do ciclo de vida familiar numa perspectiva horizontal (desenvolvimental) e com intersecções verticais (transgeracional), representadas pelos padrões de relacionamento e funcionamento que são transmitidos de uma para outra geração.

Identificar os ciclos de vida da empresa familiar separando-se os eventos nodais relativos às idas e vindas dos membros da família na empresa

(casamento, nascimento, aposentadoria, outros) apenas ajuda a compreender as mudanças e transições na perspectiva horizontal, mas não evidencia os conteúdos apre(e)ndidos pelos dirigentes na perspectiva vertical. No contexto familiar, a aprendizagem não só acontece em movimentos horizontais, mas também por meio das histórias contadas, de regras e normas sociais consolidadas nos padrões de relacionamentos, as quais definem comportamentos transgeracionais e consolidam modelos de gestão na empresa da qual a família é proprietária. Interpretar esses comportamentos transgeracionalmente e compreender as decisões gerenciais requerem a análise da dinâmica da estrutura familiar de, pelo menos, três gerações (Carter & McGoldrick, 1995).

Portanto, refletir sobre a aprendizagem organizacional na empresa familiar, considerando os aspectos da transgeracionalidade dos conteúdos apreendidos envolve a análise da dinâmica da estrutura familiar de, pelos menos, três gerações de dirigentes da família proprietária, em consonância com os movimentos da empresa (dinâmica estrutural, inclusão e ou exclusão de novos sócios, interpretação do ambiente externo, outros). Ainda é preciso refletir sobre o fato de que, nas teorias psicanalíticas, famílias são consideradas subsistemas emocionais que reagem aos relacionamentos passados, presentes e antecipam futuros (Carter & McGoldrick, 1995), o que requer a inclusão da dimensão simbólica (Bourdieu, 2001) na análise.

Sendo assim, torna-se relevante considerar que as teorias organizacionais comumente utilizadas para compreender a empresa familiar (teoria dependência de recursos, teoria principal-agente, conforme Grzybovski et al., 2005) favorecem práticas de alguns grupos (para quem gerencia) e pouco têm a dizer a outros (para quem é gerenciado). Para Marsden & Townley (2001), o debate é mais bem colocado numa relação dialética teoria (mundo do pensamento) e prática (mundo da ação). É na prática, afirmam os autores, em que se operacionaliza alguma teoria que, por conseguinte, acarreta favorecer

uma corrente de pensamento em detrimento de outra. O conjunto de teorias organizacionais desenvolvidas desde a teoria clássica (Fayol, 1997) até a teoria da contingência estrutural (Motta & Vasconcelos, 2002) é considerado uma corrente funcionalista, ou seja, a ortodoxia do pensamento gerencial. Contudo, os pressupostos básicos da análise organizacional estão sendo questionados (Morgan, 1980; Reed, 1999), fato que faz emergir correntes alternativas ao pensamento gerencial, as quais imprimem um novo olhar sobre as organizações, enfatizando o caráter ativo e reflexivo da conduta humana, que vão muito além do sistema de coordenação de ação.

A interpretação de Hassard (1995) é a de que o poder de análise dos sistemas tem diminuído, da mesma forma em que novas teorias das organizações têm emergido, revelando as limitações conceituais e metodológicas do funcionalismo estrutural. A abertura analítica que emerge reconhece a dinamicidade do ambiente numa abordagem pluralista que abriga o diálogo entre ambigüidades e tensões, ao mesmo tempo em que evidencia um “mundo único, integrado” pela transgressão das fronteiras tradicionais (nações, culturas nacionais, tempo, espaço, narrativas) que modificam os contextos econômico, social, cultural, tecnológico e empresarial (Parker, 1995) e, por extensão, as narrativas (Reed, 1999).

Nessas narrativas, as empresas se apresentam, cada vez mais, como um objeto de análise que sofre modificações estruturais pelos seus movimentos por meio do tempo cíclico, pela dinâmica da sociedade e pela evolução tecnológica nos processos produtivos e nos sistemas de comunicação. Uma opção de análise é compreender as empresas como organizações que praticam modelos de gestão combinando racionalidades, integrando poder às estruturas subjetivas (intuição, interpretação, integração e institucionalização), combinado a elementos políticos para fornecer “energia social” à organização, ou seja, tornando-se um fornecedor de *insights* organizacionais (Lawrence et al., 2005).

Essa concepção de organização provoca ruptura na idéia de uma “empresa em busca do lucro” (funcionalista) para “empresa é tradição e confiança” (interpretativista). Então, compreender a empresa familiar tem como ponto de partida a análise da estrutura familiar em que se dão as relações sociais entre dirigentes e os elementos políticos reproduzidos na estrutura organizacional na qual novos saberes organizacionais emergem. Esse processo ocorre em tempo e espaço que unem as dimensões família e empresa e na análise do seu conjunto podem estar os elementos que justificam a sobrevivência da empresa familiar por mais de duas gerações da família fundadora. Para tanto, incluem-se os estudos sobre a instituição família (Ariès, 1981; Belardinelli, 2002), sua estrutura e dinamicidade (Carter & McGoldrick, 1995), os elementos culturais formadores do povo brasileiro, sua singularidade e modernidade (Freyre, 2004; Souza, 2000), os elementos cognitivos que constroem os laços familiares-empresariais vinculados à organização empresarial (Lodi, 1987, 1994; Grzybovski, 2002; Bornholdt, 2005), o espaço organizacional e o tempo em que os conhecimentos individuais são socializados e, então, transformados em conhecimentos organizacionais.

Assim, as empresas familiares são compreendidas pelo contexto de complexidades, permeado por elementos simbólicos nos quais racionalidades se conjugam e se entrelaçam na estrutura familiar e empresarial, nos processos e sistemas de gestão e nas dimensões estruturais da propriedade por meio dos elementos cognitivos e das dimensões relacionais familiares e societárias.

Nessa perspectiva, questiona-se a base sobre a qual o conceito de empresa foi elaborado, enfatizando a maneira pela qual realidades organizacionais são criadas e sustentadas sem um senso concreto. A realidade social, nessa perspectiva, é produto de (inter)subjetivas experiências individuais (Berger & Luckmann, 2002; Spink, 2000) e a sociedade é apreendida a partir do sujeito participante na ação (Spink, 2000; Minayo, 2001; Giddens, 2003) como

também das suas conexões longitudinais estabelecidas na estrutura familiar (Carter & McGoldrick, 1995). Na concepção interpretativista, afirma Morgan (1980), múltiplas realidades são confirmadas e modificadas, baseando-se na pressuposição de que existe um modelo e uma ordem subjacentes no espaço social, que tornam a ciência uma rede de jogos de linguagem, com conceitos e regras subjetivas que explicam o oxímoro ordem na desordem, preconizado por Cohen (1972).

No caso das empresas familiares, os fluxos verticais e horizontais de padrões de comportamento e de relacionamentos dos dirigentes em relação à estrutura familiar são as fontes de evidências para interpretar a realidade que, equivocadamente, tem sido analisada quase que exclusivamente na perspectiva funcionalista (Grzybovski et al., 2005), ou seja, pressupondo que a “sociedade é concreta, com existência real e caráter sistêmico orientado para produzir ordem e estado regulado de transações” (Morgan, 1980). Por esse enfoque, a família é uma instituição social estática, o que corresponde a compreender a empresa familiar como sistema estruturado para produzir uma ordem e um estado regulado de transações.

Na concepção que orienta este estudo, a família é uma instituição social melhor compreendida na perspectiva temporal, que se modifica ao longo do seu ciclo de vida em movimentos que envolvem todo o sistema geracional, abrangendo três ou mais gerações (Áries, 1981; Peixoto et al., 2001; Cavedon & Ferraz, 2003; Carter & McGoldrick, 1995). Ainda, compreende todo o sistema emocional de, pelo menos, três gerações, que se constitui num campo emocional operativo em qualquer momento dado, seja passado, presente ou futuro (Carter & McGoldrick, 1995).

Na área da Psicologia (terapia de família), o campo emocional operativo é assinalado pela propriedade de dependência que os sistemas familiares possuem, em que membros de uma família dependem uns dos outros, dentro da

espiral geracional. A apreensão de tais elementos requer a investigação dos sentidos da história para valorizar eventos e transições, bem como compreender as mudanças organizacionais.

Com base nesses pressupostos e na adequação da presente pesquisa ao contexto e realidade sociais, optou-se por analisar as empresas familiares pela perspectiva da sociologia do conhecimento e pelo nível analítico do significado exposto (Mannheim, 1968). Esta perspectiva oferece elementos para compreender o processo pelo qual determinada “realidade” se solidifica nos indivíduos, se desenvolve, é transmitida e se mantém, por meio das interações sociais no contexto organizacional (Berger & Luckmann, 2002), relevando a subjetividade e as forças sociais como fundamentos orientadores da ação.

Mannheim (1968, p. 289) reconhece a complexidade dos processos sociais como influenciadores na criação de novos saberes, bem como a subjetividade, que orienta a ocorrência dos fenômenos sociais e impulsiona a diversidade de interpretações do mundo. A subjetividade tem como fundamento as expressões intelectuais de grupos conflitantes em luta por poder, as quais são relevantes na interpretação da ação social. Em função disso, ao optar pela subjetividade como uma abordagem de análise da gestão da empresa familiar, a presente tese propõe a integração do objetivismo impresso nas proposições do funcionalismo estrutural (Donaldson, 1999) a um olhar interpretativo da realidade concreta.

Para sustentar esse pensamento, recorre-se ao pensamento de Weber (1991), o qual considera o homem com poder para compreender suas próprias intenções e interpretar os motivos que conduziram outros homens a cometer a ação (intenções professadas ou atribuídas). Sendo assim, as ações humanas estariam seguindo uma explicação estrutural orientada por elementos subjetivos, evidenciando a necessidade de integrar objetivismo e subjetivismo. Essa tese é desenvolvida pelos teóricos pós-modernistas (Bourdieu, 2001; Giddens, 2001,

2003), à medida que discutem um mundo não “dado”, mas construído socialmente por meio de diversas narrativas.

Para Giddens (2003), o domínio das ciências sociais não é a experiência do ator individual, nem a existência de totalidades sociais, mas práticas sociais ordenadas no tempo e no espaço, explicadas pelo processo de reflexividade na ação e que têm o espaço não apenas como lugar, mas como cenário de interação. O tempo e o espaço são tomados como movimentos abstratos e virtuais que ocorrem pela interação social de um dado grupo social, ou seja, compreendidos pela dimensão cíclica-qualitativa em contraposição à linear-quantitativa (Hassard, 2001; Giddens, 2003).

Assim, nesta tese, insere-se ao debate conceitual do objeto “empresa familiar” a análise das dimensões agente e estrutura, pela perspectiva da teoria da aprendizagem, tendo em conta que essa organização é singular. A singularidade reside no vínculo da organização empresarial à dinâmica familiar e pelo fato de seus dirigentes implementarem ações administrativas com base na competência gerencial e na estrutura cognitiva, agindo como atores sociais pertencentes a um núcleo familiar. A reflexividade sobre a ação social, portanto, se dá no momento da sua ocorrência; **na** ação social (Schön, 1983) e a teoria organizacional utilizada para a sua compreensão, por ser abstrata, portanto, vazia em si mesmo, requer a busca de fenômenos sociais que a preenchem. A teoria utilizada para analisar organizações empresariais torna-se uma função inserida **na e com** a história e com o cotidiano do objeto observado (Zeitlin, 1976); um pensar filosófico contextualizado **no** tempo e no espaço constituídos historicamente.

Para tanto, há necessidade de comparar determinados aspectos que indicam traços do mundo circundante, além dos elementos causadores da formação das sociedades (Colliot-Thélène, 1995). Apoiando-se em Weber (1991), argumenta-se que é preciso partir da concepção de realidade empírica

para problematizar qualquer idéia de observação, pois só é possível conhecer e observar um fenômeno social após o processo de seleção do material empírico, de modo que apenas um fragmento limitado de determinada realidade constitua o objeto da compreensão científica. Contudo, essa seleção é, necessariamente, parcial e marcada pela subjetividade do pesquisador, o que faz com que não exista “uma verdade” (Paiva, 1997). Se há parcialidade na pesquisa, infere-se que haverá pluralidade de interpretações.

Pelo caráter retrospectivo do conhecimento sob o qual se pode ler o passado, e da unilateralidade da interpretação que a ele se liga, Weber (1991) considera necessário assinalar as ausências,

que não se verificam senão com relação a presenças vindouras dos ‘menos’ que só os ‘mais’ do futuro trazem à existência. E é ainda o enraizamento de toda curiosidade legítima no horizonte da civilização moderna que fornece a moldura dessa grade de leitura, sem o qual o devir seria completamente desprovido de sentido (Colliot-Thélène, 1995, p. 85).

Sendo assim, ao autor cabe o papel de porta-voz das escolhas axiológicas fundamentais da sociedade a que pertence, sob a perspectiva do desenvolvimento do conhecimento do objeto de estudo (Minayo, 2001). A partir de escolhas entre operar uma variável e reter ou negligenciar outras, dá-se sentido ao fenômeno que torna possível o conhecimento dentro de um quadro limitante de análise. Este sempre será provisório, uma vez que o fenômeno pertence a um contexto social, a uma dada cultura (Pelto, 1967), a uma distribuição parcial de interesses e valores dentro do quadro de “variáveis possíveis” de um universo obscuro.

A palavra cultura está sendo usada no sentido antropológico apresentado por Pelto (1967):

‘Cultura’ é a palavra que usamos para rotular aquele (sic) ‘algo que foi acrescentado’ e que explica as grandes diferenças de comportamento entre o homem e os outros animais. [...] Significa, com frequência, simplesmente a ‘herança social’ de um determinado grupo de pessoas. A herança social não é uma ‘coisa’ que seja transferida intacta, de geração a geração. É, antes, a abstração complexa que poderíamos construir se fosse possível juntar as idéias, padrões de significação e ‘regras’ de comportamento de todas as pessoas de uma determinada comunidade. Toda (sic) geração nova remodela e modifica os sistemas de idéias, significados e regras, de modo que a tradição social jamais é fixa e imutável, em nenhuma sociedade (Pelto, 1967, p. 84).

Portanto, a empresa familiar se transforma por um processo de interação de indivíduos de gerações diferentes, mas que fazem parte de uma família de origem étnica definida por uma cultura específica da região em estudo, considerando a família como instituição social e a empresa como um conjunto de recursos físicos, materiais, humanos com práticas marcadas por uma “produção”. A subjetividade que envolve essa opção de investigação representa, também, uma ruptura nos estudos sobre empresa familiar na literatura gerencial, os quais, segundo Grzybovski et al. (2005), seguem quase exclusivamente a corrente principal (*mainstream*), ao enfatizarem o funcionalismo e o objetivismo.

Argumenta-se que a perspectiva positivista predomina sobre a perspectiva interpretativista nas pesquisas sobre empresas familiares, objeto de estudo que tem por base gerencial a “tradição” e a “confiança” em detrimento do “lucro” puro e simples. Sendo assim, empresas familiares são mais bem compreendidas pela análise de suas estruturas subjetivas, em que se dão as relações sociais e de poder de membros da família, funcionários, fornecedores e clientes.

Essa perspectiva contradiz basicamente o que o paradigma positivista orienta. Acredita-se, em geral, que as pesquisas sobre empresas familiares, embora sejam amplamente divulgadas, não são, na realidade, construídas com o

rigor científico requerido. Isso ocorre, sobretudo, quando os fatores sistêmicos familiares desempenham papel importante na orientação do modelo de gestão e os elementos subjetivos definem critérios de ingresso ou permanência de membros da família proprietária na condução dos negócios.

Nesse sentido os pressupostos de Giddens (2001, 2003) são úteis para reconhecer as relações sujeito-estrutura e tempo-espaço, e integrando os conceitos sociológicos ao campo organizacional no estudo das empresas familiares. Isso envolve compreender a subjetividade das práticas sociais e reconhecer que as organizações mudam e, portanto, aprendem, pois, aprendizagem envolve mudança (Freire, 1997; Vigotsky, 1998a, 1998b).

O procedimento metodológico para estudar a aprendizagem organizacional nas empresas familiares tem o indivíduo como ponto de partida e de chegada (unidade explicativa) e os conceitos utilizados no método (família, empresa familiar, plataforma de conhecimentos, aprendizagem organizacional, transgeracional) são construídos pela singularidade do contexto histórico-social.

O resultado do uso desse método é a compreensão do objeto estudado, o que se dá no fim da pesquisa, e da ação social utilizando-se a concepção de “plataforma de conhecimentos” para estruturar a tese de “empresas familiares como organizações que aprendem na perspectiva transgeracional”.

Esses conceitos orientam o olhar do pesquisador para a complexidade (subjetivismo-objetivismo) da realidade da empresa familiar e constituem a pressuposição do conhecimento organizacional sendo gerado num movimento por meio dos ciclos de vida da família em relação ao sistema geracional de, pelo menos, três gerações. Ao constatar que ignora-se a dimensão família na análise da empresa familiar (Grzybovski et al., 2005), considera-se que isso é quase que um processo de imputação da realidade, na medida em que explica individualmente os fenômenos observados com a explicação de parte de uma série finita de elementos extraídos da dimensão empresarial. Desse processo

funcionalista obtém-se um quadro coerente do objeto de estudo sob o princípio da identidade e da não-contradição, ao tipo ideal weberiano como conceito-limite, porém, dissociado da realidade.

Contudo, a empresa familiar, na sua essência, já é uma contradição, pois reúne, no espaço organizacional, estruturas empresariais que tendem à formalidade dos processos e estruturas afetivas que tendem à informalidade das relações sociais. O conceito-limite no estudo destas empresas é representado pela plataforma de conhecimentos, como espaço e tempo contextualizados e construídos pelos membros da família para a geração, a armazenagem e a disseminação de conhecimentos organizacionais, bem como para base de conteúdos para a interação social entre esses e os membros da organização⁶.

Na sua essência, plataforma de conhecimentos é uma estrutura abstrata e imaterial, tornando-se possível acessá-la pela interpretação e compreensão da dinâmica familiar, que se dá na interação dos membros no cotidiano organizacional. Assim, o foco de estudo está nos elementos do processo gerencial, nas evidências do cotidiano organizacional que caracterizam as fases e que determinam os ciclos de vida da empresa sem explicitá-los, nos conteúdos que caracterizam o processo de aprendizagem organizacional, na estrutura familiar e no sistema geracional intervenientes na dinâmica da empresa pela perspectiva da transgeracionalidade.

Afirma-se, portanto, que há limitações no poder de análise das teorias organizacionais que constituem a corrente principal do pensamento científico. A instituição social família como elemento importante de análise da empresa familiar confere a este tipo de organização um maior grau de complexidade de

⁶ Mesmo que Ricardo Goldenberg afirme que “não existem conceitos-limite”, por considerar que um conceito pertence a um campo ou a outro do conhecimento, *plataforma de conhecimentos* está sendo inserido neste estudo numa concepção de estrutura organizacional subjetivada pelo tempo e espaço, o que o coloca como um termo utilizado numa fronteira previamente determinada, que é o contexto organizacional; é uma projeção topológica do termo.

análise em relação aos outros tipos de organização empresarial. Para compreender a empresa familiar é necessário, primariamente, compreender a estrutura da família proprietária e a sua dinâmica na empresa em, pelo menos, três gerações.

Nas empresas familiares, **por um lado**, os dirigentes não seguem os modelos de gestão tradicional e não desenham as estruturas organizacionais de forma que todas as suas partes formem um conjunto integrado como se fosse uma engrenagem mecânica. Bornholdt (2005) propõe uma estrutura específica para empresas familiares. Essas questões de gestão atípica são descritas teoricamente em forma de conflitos que impedem a continuidade do empreendimento familiar (Cepelowicz, 1996; Flores, 1997; Lodi, 1999; Gostinski, 2000) ou de fragilidades das empresas familiares (Carrão, 1996; Cardoso, 1999; Dalla Costa, 1999; Grzybovski, 2002).

Por outro lado, isso não as caracteriza como organizações sem condições estruturais de se transformar em organizações que aprendem e ou que sobrevivem a diferentes processos sucessórios de dirigentes membros da família (Dalla Costa & Luz, 2003). As ações administrativas dos dirigentes de empresas familiares não podem ser consideradas fatores limitantes ao desenvolvimento destas, devido às interferências da família proprietária na estrutura e na dinâmica organizacional, seja pela historicidade impressa nos objetivos e ideais do fundador, pelo contexto histórico-social do qual a família propriedade descende, entre outros elementos que explicam por que algumas empresas familiares sobrevivem numa perspectiva analítica orientada por teorias sociais (Capelão & Melo, 2001). Considera-se, então, que a construção teórica orientada exclusivamente pelo funcionalismo enfraquece os textos sobre empresa familiar.

Desenvolver um novo olhar, pensar novas formas de analisar a geração de saberes coletivos nas empresas familiares e compreender o processo de transmissão desses conhecimentos, por meio das gerações de membros da

família proprietária, constituem um caminho teórico a ser percorrido. O que falta na análise da gestão das empresas familiares é uma teoria organizacional que as evidencie como redes sociais onde se constroem novos saberes a cada nova geração e se consolidam processos, sistemas e estrutura organizacionais que são transmitidos às gerações seguintes de uma família, principalmente por elementos simbólicos e subjetivos sem promover certezas ou consistências normativas, como propõe o funcionalismo.

Para tanto, é preciso compreender como as empresas familiares aprendem, como criam novos saberes coletivos e como os transmitem às gerações seguintes, num processo continuado de acumulação de conhecimentos.

3 PESQUISAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

A análise da orientação teórica e da metodologia adotada revela o estágio de desenvolvimento de uma área de pesquisa, bem como evidencia tendências e oportuniza a elaboração de uma agenda de pesquisa. No contexto nacional, uma das principais dificuldades para a maioria dos pesquisadores tem sido estabelecer uma orientação teórica e metodológica consistente para a investigação empírica. No contexto internacional, o debate volta-se para as questões da estrutura da pesquisa e para a epistemologia dos conceitos utilizados para análise do objeto, o que garante robustez e consistência teórica para analisar os dados.

Neste capítulo, busca-se analisar os dois espaços de desenvolvimento das pesquisas sobre empresas familiares, com vistas a evidenciar as peculiaridades teóricas e metodológicas que as envolvem.

3.1 Estudos brasileiros sobre empresa familiar

3.1.1 Considerações preliminares

Os escritos brasileiros sobre empresas familiares, publicados quase na sua totalidade em livros até 1999, se referem a trabalhos de consultoria empresarial, focalizando questões de comportamento e cultura organizacional como fontes de “problemas” vivenciados pelas empresas familiares no processo sucessório, dentre os quais destacam-se os seguintes: Bidigaray (1990), Bernhoeft (1989), Bernhoeft & Castanheira (1995), Fontana (1997), Oliveira (1999), Álvares (2003) e Bernhoeft & Gallo (2003). Apenas alguns livros são escritos por pesquisadores brasileiros preocupados com a discussão teórica sobre esse tipo de organização, dentre os quais destacam-se: Martins et al. (1999), Gonçalves (2000), Garcia (2001), Grzybovski (2002) e Grzybovski & Tedesco (2000), Bornholdt (2005) e Leone (2005).

Materiais em formato de manual de aplicação prática à realidade empresarial são importantes para o desenvolvimento de uma área de pesquisa, desde que sejam instrumentos de pesquisadores para a transferência da tecnologia de gestão. No entanto, as obras analisadas representam apenas “impressões” dos autores, sem o rigor científico necessário para a consolidação de um campo de estudos a partir da realidade brasileira. Nelas, no entanto, encontram-se importantes referenciais das práticas e processos gerenciais para que se discutam a perenidade e o desenvolvimento futuro das empresas familiares.

Bernhoeft (1999), com um conjunto de trabalhos focalizando questões de sobrevivência e de conflitos nas empresas familiares, em fins dos anos 1990, voltou-se para a discussão das oportunidades que essas organizações têm no mercado e, junto com Martins et al. (1999), reflete teoricamente sobre as diferentes perspectivas e desafios para pensar a continuidade dos negócios geridos e ou controlados por famílias. Lodi (1999), por sua vez, revela os processos de reestruturação administrativa por que passaram as empresas familiares brasileiras nos anos 1990, em função da abertura do mercado brasileiro à concorrência internacional e descortina, a um só tempo, as dificuldades em manter empresas familiares operando em ambientes competitivos. As outras obras de Lodi (1987, 1989, 1994, 1998), consideradas clássicas na literatura brasileira sobre empresa familiar, apresentam conceitos, dinâmicas e conflitos, como características singulares desse tipo de empresa.

Com o trabalho de Bornholdt (2005), no entanto, a gestão das empresas familiares brasileira ganhou uma interpretação diferenciada, agregando o elemento cultura organizacional, formada pelos laços coesos de familiares vinculados a uma organização empresarial, ao elemento propriedade financeira.

A ligação desses dois elementos para a compreensão da gestão de empresas familiares é realizada pela dimensão da governança corporativa. A

lógica de ligação desses elementos está no fato de a cultura organizacional ser formada pela participação acionária e pela condição de sócio e herdeiro, enquanto que a propriedade financeira é formada por “papéis abstratos e simbólicos”; cotas e ações possuem valor intrínseco, já que o real é o valor patrimonial que elas podem representar e a remuneração que podem gerar, afirma aquele.

No campo das pesquisas científicas, as produções se desenvolvem em diferentes áreas do conhecimento, como antropologia (Cavedon & Ferraz, 2003), história econômica (Dalla Costa, 1999; Dalla Costa & Luz, 2003; Kirschner, 1999) e sociologia com foco na agricultura familiar (Tedesco, 1999a,b, 2000; Queiroz, 2003). No campo da administração, as questões relativas à sobrevivência organizacional (Gallo & Lacueva, 1983; Vidigal, 2000; Aquino, 2000), à visão crítica dos estudos, às oportunidades de pesquisa e às tendências teóricas (Bethlem, 1993, 1994; Lethbridge, 1997, Silva et al., 1999; Davel & Colbari, 2000; Davel & Souza, 2004), à cultura organizacional e às questões de gênero (Beatriz e Hastreiter, 1997; Rodrigues, 1991; Gutierrez, 1987; Silva Júnior & Muniz, 2003; Macedo et al., 2004) confirmam a pluralidade e a diversidade de interpretações dadas ao objeto empresa familiar. Os temas relacionados ao processo sucessório são predominantes, como os apresentados por Antonialli (1995), Leone et al. (1996), Leone (2002, 2004), Gueiros & Oliveira (2000), Rossato Neto & Cavedon (2003), Machado (2003), Andrade & Grzybovski (2004) e Mosele & Biehl (2004), entre outros.

Os objetos de análise têm sido as organizações do tipo empresa urbana e propriedade rural. Na verdade, há uma diversidade de organizações familiares (fundações, museus, faculdades, etc.). Então, no ano de 2000, o Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais, na Universidade Federal da Bahia, abriu espaço para o debate desses “outros tipos”. Segundo Davel & Colbari (2000), essa foi uma primeira tentativa de reunir autores e textos que

representassem a pluralidade e a multidisciplinariedade que envolvem organizações familiares⁷.

Davel & Colbari (2000) observam que as discussões teóricas sobre o tema enfatizam as dimensões materiais e imateriais, sob a predominância das perspectivas pragmática, estrutural e funcionalista, especialmente questões de sucessão, ciclos de vida, estratégia e profissionalização da gestão e dos herdeiros. Em fins dos anos 1990, identificaram-se estudos sobre os aspectos simbólico e cultural da vida organizacional, relacionando-os às imagens do universo familiar e aos contextos sócio-cultural e local, apontando para a complexidade epistemológica e metodológica que envolve as organizações familiares. Com essa constatação, os teóricos começaram a estudar as organizações familiares não apenas como empresa, mas como grupos de teatro, universidades, organizações não governamentais e outras. A caracterização da organização passou a ser feita pela imagem do universo familiar e não pelos laços consangüíneos, como apresentado por Davel & Souza (2004).

No quadro de referência teórica dessas investigações, há uma diversidade de abordagens que provocam contraste entre a produção brasileira e a internacional. Enquanto na literatura internacional (a ser discutida na Seção 3.2) emergem discussões sob a ótica da Nova Economia Institucional e a metodologia quantitativa, que constituem textos com o propósito de construir teoria para estudar organizações familiares, na literatura brasileira encontram-se resultados de pesquisas sobre sucessão familiar, numa abordagem que envolve os elementos da cultura organizacional e brasileira; o corpo teórico é relativamente fraco e a abordagem metodológica é predominantemente

⁷ Fórum temático apresentado no periódico *Organização & Sociedade*, v. 7, n. 18, maio/ago., 2000.

qualitativa⁸. Um dos trabalhos que destoam desse eixo teórico é o desenvolvido por Gorgatti (2000), que estudou os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares nos processos sucessórios, utilizando a teoria da firma.

Ainda no contexto nacional, a produção científica sobre organizações familiares está centralizada em duas universidades. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul é produzida a maior quantidade de teses e dissertações (21,05%) em relação às demais instituições de ensino superior do país; a PUC/SP ocupa o segundo lugar, representando 8,77% do total. Entre as 57 produções intelectuais brasileiras defendidas num período de 14 anos (1990-2004), apenas 5 são teses de doutorado. O enfoque temático é essencialmente comportamental, envolvendo questões de sucessão e de relação entre os membros da família proprietária na empresa.

Os periódicos científicos apresentam concentração da produção ainda maior do que as teses e dissertações, com apenas quatro totalizando as publicações sobre o tema. Organização & Sociedade, publicado pela Universidade Federal da Bahia, responde por metade do total de artigos em periódicos de excelência, no Brasil⁹.

Com relação aos eventos científicos, o debate está concentrado em três encontros: Encontro Anual da Anpad, ou Enanpad (29,17%); Encontro de

⁸ Na área **estudos organizacionais**, os pesquisadores buscam explicações para os fenômenos sociais presentes numa dada realidade a partir de um quadro teórico consistente que represente robustez teórica, como Max Weber definiu o “tipo ideal”. Nesse sentido, para que determinada reflexão, que tem o social como objeto de estudo, seja considerada ciência, ela, obrigatoriamente, precisa ser construída a partir de uma teoria forte. McKinley, Mone & Moon (2003) argumentam que o desenvolvimento de escolas do pensamento administrativo deve exibir uma combinação de inovação, continuidade e escopo para alcançar *status* de escola. Então, as produções científicas deveriam conter um corpo teórico (“teoria forte”) capaz de explicar os fenômenos organizacionais e de gerar cânones por meio das “correntes” de pesquisa empírica.

⁹ Considera-se periódico de excelência aquele que é avaliado pelo Sistema de Qualificação de Periódicos, Anais, Jornais e Revistas (Qualis), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), como sendo nível “A Nacional”.

Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, ou Egepe (20,83%), Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, da Sociedade Brasileira de Economia Rural (Sober) (13,89%). Porém, as temáticas estão fragmentadas em dois grupos. No Enanpad e no Egepe predominam artigos sobre as organizações familiares urbanas, com estudos focalizados, quase que exclusivamente, em empresas comerciais (Carrão, 1997; Leone, 2002), industriais (Sato, 1998; Campos & Mazzilli, 1998; Silva et al., 1999; Capelão & Melo, 2001) e de serviços (Bortoli Neto et al., 1998; Macedo, 2000; Gueiros & Oliveira, 2000; Castro et al., 2001; Rocha, 2002). Não foram identificados estudos em outros tipos de organizações familiares urbanas (escolas, grupos afros) nem em empreendimentos rurais.

No entanto, o Enanpad é um dos eventos científicos mais importantes do país para a academia brasileira de gestão, pela excelência nos critérios de seleção dos trabalhos e por congregar um grupo seleto de pesquisadores. A análise do conjunto dos artigos apresentados no período 1990-2004 revela as tendências e as orientações teóricas e metodológicas com vistas ao desenvolvimento das pesquisas, como as propostas por Bethlen (1993, 1994), Davel & Colbari (2000) e Andrade & Grzybovski (2004).

No Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural da Sober, concentram-se as discussões relativas às dinâmicas, conflitos, estratégias e modos de produção dos empreendimentos rurais e agroindustriais (Lazzarotto, 2001). Alguns temas se destacam, como os aspectos culturais (Rocha et al., 2001), os mecanismos de sucessão e os processos de trabalho e de produção (Artigiani et al., 2002; Hendges et al., 2002). Essas são temáticas focalizadas nos espaços sociais onde se desenvolve a agricultura familiar (Sant'ana & Costa, 2001; Pereira Filho, 2001; Cole & Schneider, 2002; Biolchi & Schneider, 2002).

O interesse pelo estudo das organizações familiares é recente (final dos anos 1990) e frágil, em termos teóricos e metodológicos. A produção científica

sobre organizações familiares, no Brasil, tornou-se representativa somente a partir do ano de 1999. A análise histórica das pesquisas brasileiras revela que ela tem sido incipiente diante das afirmações da importância econômica desse tipo de organização para o desenvolvimento econômico e social do país. Ao mesmo tempo, observam-se comunidades científicas sendo formadas em três estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Bahia e Minas Gerais), com especificidades temáticas alinhadas às características econômicas regionais, fatos que confirmam a orientação local dos pesquisadores.

A revisão dos estudos organizacionais brasileiros sobre empresa familiar revela ser este um campo emergente sem, no entanto, possuir uma (ou várias) corrente(s) teórica(s) orientadora(s). A diversidade de abordagens teóricas, enquanto evidencia a amplitude temática, expõe a dispersão dos pesquisadores sobre o tema e a necessidade de aproximação de grupos para promover um espaço de debate e enfrentamento das questões centrais para o desenvolvimento de um campo consolidado de investigação sobre a realidade brasileira e, assim, promover o estabelecimento de uma agenda de pesquisa. Enfatizar os conflitos entre membros da família empresária e retratar os processos gerenciais em empresas familiares, sem apresentar um arcabouço teórico que sustente as análises empíricas, não contribuem para o avanço da ciência¹⁰. A organização da família e a estrutura da empresa familiar são instituições e sistemas sociais sobrepostos que requerem esforços dos pesquisadores em direção à compreensão das microinstâncias neles imbricados, das estratégias e racionalidades internas, do universo e contexto empresarial e da complexidade do comportamento individual de familiares nos espaços empresariais. Enfatizar essas questões significa explorar as especificidades desse tipo de organização sem abandonar a perspectiva gerencial, dimensão determinante para o estudo do processo de aprendizagem transgeracional.

¹⁰ Ver Nota 5.

3.1.2 Abordagens e perspectivas teóricas

Na análise do conjunto de artigos, teses e dissertações defendidas no Brasil, observou-se inclinação dos pesquisadores em discutir tanto a empresa familiar urbana quanto o empreendimento familiar rural. Os empreendimentos rurais, devido às peculiaridades regionais que caracterizam o Brasil, ao tamanho das propriedades e à orientação econômica a que servem, são analisados teoricamente sob diferentes abordagens, o que confirma a pluralidade do debate.

Por vezes, são compreendidos pela ótica da agricultura familiar (Kiyota, 1999; Sant'ana & Costa, 2001; Sant'Ana & Tarsitano, 2001; Rocha et al., 2001; Cole & Schneider, 2002; Hendges et al., 2002), outras como unidade familiar rural (Guimarães & Brisola, 2001), agroindústria familiar (Breda et al., 2001), pequenas propriedades rurais de base familiar (Soares, 1990; Azevedo, 1993; Shultz, 2001), microunidades produtivas familiares, empresa familiar agroindustrial (Lazzarotto, 2001) ou, ainda, como empresa familiar rural (Rockenbach, 1995; Antonialli, 2001). O ponto convergente em todas as denominações é a instituição família, unidade integradora da ação produtiva e do desenvolvimento da pesquisa.

As categorias temáticas que aparecem com maior incidência nos trabalhos científicos, no Brasil, são: processo sucessório e herança (26,14%), administração estratégica (17,65%), cultura organizacional (9,80%) e abordagens teóricas e epistemológicas (9,80%). Essas categorias, juntas, representam 63,39% dos temas discutidos.

Processo sucessório e questões de herança são temas dominantes, marcados pela complexidade que envolve os sistemas família e empresa no objeto empresa familiar. Na verdade, enfatiza-se o tema sobrevivência e continuidade das empresas familiares, os elementos da cultura, as estratégias familiares na condução do processo sucessório e conflitos inerentes à dinâmica da família na empresa (Leone et al., 1996; Waiandt, 2005), e os fatores

considerados pelos filhos na sucessão dos pais (Silva & Fonseca, 1993; Procianoy, 1994; Antonialli, 1998; Vidigal, 2000; Bortolli Neto & Moreira Júnior, 2001; Fossá & Mazzilli, 2002; Silva Júnior & Muniz, 2003; Fossá, 2003; Macedo et al., 2004; Juchem & Lovatto, 2004). Contudo, as categorias temáticas “processo sucessório e herança” e “cultura organizacional” se sobrepõem, no que tange ao objetivo das pesquisas.

As questões relativas à estratégia empresarial são discutidas com o mesmo referencial teórico (enfoque porteriano), tanto para grandes e pequenas empresas urbanas quanto para empreendimentos rurais, numa tentativa simples de transposição das fronteiras teóricas. Na categoria “agricultura e agroindústria familiar”, o foco das análises está nas estratégias adotadas para a sobrevivência da família no meio rural e no desempenho do empreendimento pelo uso das estratégias familiares e de produção (Sant’ana & Costa, 2001; Artigiani et al., 2002; Hendges et al., 2002).

Observa-se que os ciclos de desenvolvimento dos negócios familiares urbanos, geralmente, são analisados pelo modelo tridimensional de Gersick et al. (1997), como comprovam os trabalhos de Dalla Costa (1999), Reis (2000), Girardi (2001) e Andrade (2004), e a agricultura familiar é analisada por diferentes correntes teóricas da economia (Biolchi & Schneider, 2002), da sociologia (Martins & Santos, 2001; Pereira Filho, 2001; Rocha et al., 2001) ou da história econômica (Costa, 1999). Empreendimentos familiares rurais são analisados em relação à dinâmica do desenvolvimento econômico e social, enquanto que empresas familiares urbanas são analisadas pelas teorias organizacionais e em relação à dinâmica da família. Isso sugere que os empreendimentos familiares rurais não pertencem ao campo de estudos da administração. A carência em pesquisas realizadas por administradores no espaço rural já havia sido constatada por Antonialli (1995) e Lima et al. (1995).

Contudo, ao analisar as teses e dissertações, se observa que o tema é multidisciplinar, abordado nos cursos de direito (Soares, 1990), comunicação social (Cavalcanti, 1993; Flores, 1997), geografia humana (Azevedo, 1993), desenvolvimento regional (Ribeiro, 1998; Rocha Filho, 1999; Girardi, 2001), engenharia da produção (Amboni, 1997; Borin, 1999; Montedo, 2001; Prati, 2002), sociologia e antropologia (Sena, 1998), psicologia (Tondo, 1999; Macêdo, 1999b; Mairesse, 2000; Silva, 2000; Estol, 2000; Pereira, 2001) e ciências contábeis (Souza Neto, 2001), além da administração (Cattani, 1992; Faria, 1992; Riski, 1993; Scheffer, 1993; Tavares, 1994; Poli, 1994; Rockenbach, 1995; Palmeira, 1995; Carrão, 1996; Barbieri, 1996; Zurdo, 1996; Cepelowicz, 1996; Dias, 1997; Souza, 1998; Campos, 1998; Gueiros, 1998; Kuchenbecker, 1998; Moreira Júnior, 1999; Silva, 1999; Kiyota, 1999; Cardoso, 1999; Ribeiro, 1999; Roiek, 1999; Teló, 2000; Gostinski, 2000; Curimbaba, 2000; Reis, 2000; Gorgatti, 2000; Guariento, 2001; Rocha, 2001; Capelão, 2001; Agostini, 2001; Zamboni, 2001; Rossato Neto, 2003; Webber, 2003; Fossá, 2003; Andrade, 2004; Santos, 2004).

Os principais temas abordados nessas teses e dissertações são, em primeiro lugar, as questões ligadas aos conflitos que surgem durante o processo sucessório e a partilha dos direitos de propriedade, seguidos pelas questões inerentes à cultura (racionalidades, traços culturais, mitos, relacionamentos e emoções, sistemas políticos, redes de relações), especialmente em função das dificuldades enfrentadas pelos membros da(s) família(s) proprietária(s) na concretização da sucessão da gestão. Com menor ênfase, são abordadas as questões relativas a: expansão dos negócios (crescimento empresarial), ações preventivas na empresa para enfrentar o processo de sucessão, gestão tecnológica e estratégia competitiva vinculadas à sucessão, dinâmica das relações de família e suas nuances no espaço empresarial (relação pai-filho, em especial), profissionalização dos sucessores, teorias para o constructo

metodológico, desempenho econômico-financeiro da empresa e as transformações sofridas pelas organizações familiares no contexto atual.

A aprendizagem organizacional, como uma categoria teórica, aparece apenas no trabalho de Prati (2002), desenvolvido na área da engenharia da produção e que propõe a transformação de uma organização familiar em uma organização de aprendizagem. As evidências empíricas, no caso estudado por Prati (2002, p.140), indicam que a empresa familiar “não possui o contexto adequado para a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional”.

Diante de tal constatação, o autor propõe, teoricamente, a adoção de alguns procedimentos para tornar possível que a empresa familiar seja uma organização de aprendizagem. No entanto, as medidas propostas revelam-se utópicas para a realidade da empresa familiar, quando o autor afirma, que:

familiares que não possuam as competências requeridas pela função que os mesmos desempenham, estas competências deverão ser desenvolvidas [...]. Caso contrário, o familiar deverá desocupar a função que exerce, cedendo-a a um profissional que possua as competências requeridas para a função (Prati, 2002, p.139).

Não é meramente uma “troca de pessoa” no cargo que Prati (2002) está propondo, mas rupturas nos laços familiares. Fossá & Mazzilli (2002), em contraste, apresentam o sofrimento vivido pelos familiares em momentos de sucessão na empresa, à luz da teoria freudiana e revelam que, nas empresas familiares, há um conjunto compartilhado de valores essenciais entre os sujeitos organizacionais que favorecem a formação de identidade cultural e de comprometimento, ocultando e instrumentalizando as relações de dominação. Fossá & Mazzilli (2002), citando Mowday et al. (1979), entendem comprometimento relacionado com a “*identificação e envolvimento de um indivíduo com os valores e objetivos de uma organização, um desejo de exercer*

considerável esforço em favor da empresa e um intenso desejo de se manter como membro da organização”.

O conjunto de temáticas identificadas, portanto, retrata as organizações familiares como objetos complexos, com interfaces e nuances próprias dos sistemas sociais, de difícil demarcação conceitual e numa interpretação paradigmática muito mais próxima das pressuposições do paradigma interpretativo apresentados por Morgan (1980) do que o funcionalista que predominou nos estudos organizacionais até a década de 1980 (Hassard, 1995). Assim, o debate precisa ser deslocado para um nível superior (ontológico) com a convicção de que o “objeto” dos estudos organizacionais, como afirmam Marsden & Townley (2001), tornou-se um “alvo móvel”.

Cabral (2003, p.159) vai mais além nessa crítica e reconhece a necessidade, por meio dos pressupostos epistemológicos e ontológicos subjacentes aos problemas organizacionais, de reconhecer que o *status* atual dos estudos organizacionais é “*um conjunto impreciso, elástico e eclético de teorias e pesquisas sociais*”, com enfoques positivistas-funcionalistas no campo.

A abordagem metodológica predominante nas teses e dissertações sobre organizações familiares é empírica qualitativa. A metodologia quali-quantitativa aparece em trabalhos que envolvem as teorias sociológicas e administrativas (racionalidade, subjetivação, cultura organizacional, qualidade de vida) e a teoria da dependência (sociologia do desenvolvimento). Verificou-se apenas um trabalho do tipo “teórico ensaio”, que utiliza a teoria econômica de finanças. Isso explicita o fato de que a gestão financeira de organizações familiares não é uma das preocupações dos pesquisadores.

A abordagem teórica observada nos trabalhos apresentados em eventos científicos é a mesma que caracteriza as teses e dissertações, mas as questões centrais se referem ao processo sucessório, como: problemas enfrentados durante a sucessão, estratégias de manutenção dos jovens membros da família

rural no campo, distribuição e partilha da terra (sucessão e herança patrimonial), atitudes e estratégias das famílias na condução do processo sucessório e fatores considerados pelos filhos na sucessão dos pais. Também são relevantes as análises dos ciclos de vida das empresas urbanas, com predominância teórica e metodológica do modelo de Gersick et al. (1997), porém, sem as proposições adaptativas apresentadas por Chua et al. (2003) e Fletcher (2004).

O avanço de uma ciência depende da reflexão constante dos fundamentos desta ciência. Uma reflexão crítica sobre estudos acerca de organizações familiares foi realizada recentemente. Davel & Colbari (2000) fazem um balanço daquilo que já foi produzido sobre organizações familiares no Brasil e, então, apontam novos horizontes de investigação. Isso significa um *gap* de quase dez anos entre as reflexões de Bethlem (1993, 1994) e as de Davel & Colbari (2000), sem constatar avanços no processo investigativo. Os trabalhos apresentados por Grzybovski & Lima (2004) e Davel & Tremblay (2004) sinalizam ações isoladas nessa direção.

Contudo, a análise da série histórica dos artigos apresentados nos Enanpads (1990-2004) revela que o processo sucessório continua o tema central (33,33%), mesmo sem apresentar desenvolvimento nos constructos teóricos; 42,87% dos artigos discutem estratégias empresariais (natureza das relações estratégia-estrutura, estratégia-ambiente e isomorfismo), ciclos de desenvolvimento das empresas e abordagens teóricas e epistemológicas que buscam caminhos para pesquisar organizações familiares. Os demais artigos apresentam variedade temática, com destaque para dois textos. Um, apresentando o “estado da arte”, outro, testando um modelo de análise.

Em termos teóricos e de níveis de análise, predominam abordagens teóricas advindas das ciências sociais e humanas, numa perspectiva interpretativista. O conjunto dos trabalhos pode ser reunido em dois grupos distintos para análise temática: em conjunto são agrupados artigos resultantes de

pesquisas que focalizam as questões de gestão, discutindo elementos da cultura brasileira, das relações parentais na empresa e dos elementos cognitivos que influenciam o desempenho empresarial; no outro conjunto de artigos são focalizadas as questões de poder e conflito no interior das organizações, utilizando a teoria burocrática (Max Weber), a genealogia do poder (Michael Foucault) e a teoria da família para contextualizar o problema de sobrevivência das empresas familiares.

No primeiro conjunto de trabalhos (Carrão, 1997; Sato, 1998; Bortoli Neto et al., 1998; Macêdo, 2000; Gueiros & Oliveira, 2000; Rocha, 2002; Leone, 2002; Silveira & Biehl, 2003), observou-se deficiência epistemológica na construção do objeto de pesquisa e ausência de teoria para sustentar a análise empírica.

Macedo (1999a) realizou uma discussão peculiar sobre a influência da cultura da sociedade brasileira nas relações que se desenvolvem nas organizações familiares. A autora afirma que traços da cultura brasileira refletem nas organizações, com ênfase maior na empresa familiar. Essa forma de Macedo (2000) discutir cultura segue a perspectiva da corrente principal (*mainstream*) dos estudos organizacionais, sugerindo como verdade os pressupostos de Holanda (2004) e Matta (1983). Souza (2000, p. 159), no entanto, contrapõe essa verdade e revela um Brasil de cultura singular – “o Brasil representa uma variação singular no desenvolvimento específico ocidental” – representando uma corrente interpretativa crítica da realidade e dos elementos formadores da cultura brasileira. Esse debate deveria estar presente (mas não está) nos textos apresentados nos congressos científicos que discutem os pressupostos da gestão na realidade brasileira.

O segundo conjunto de trabalhos (Beatriz & Hastreiter, 1997; Campos & Mazzilli, 1998; Silva et al., 1999; Capelão & Melo, 2001; Castro et al., 2001; Rossetto & Rossetto, 2002; Magalhães Neto & Freitas, 2003; Rossato Neto,

2003; Queiroz, 2003; Andrade & Grzybovski, 2004) apresenta um arcabouço teórico bem desenvolvido, com discussões empíricas fundamentadas e contextualizadas, apresentando contribuições relevantes para os estudos de empresas familiares. Nele destacam-se as análises dos elementos da cultura, como aprendizagem compartilhada de um grupo utilizando o modelo de Schein (1996) e os eventos que caracterizam as fases por meio do estudo dos ciclos de vida, como propõem Gersick et al. (1997). O tema predominante – processo sucessório – é analisado sob diferentes abordagens e perspectivas: enfoque antropológico, psicanalítico freudiano, weberiano e foucaultiano (para as relações de poder). A análise das mudanças estratégicas é realizada na perspectiva de Pettigrew (1990), sob a orientação teórica da teoria institucional.

O que resulta dessa análise são estudos sobre empresas familiares com uma diversidade de abordagens temáticas que não permitem estabelecer uma agenda de pesquisa sólida e consistente para o avanço da ciência. O debate apresentado é superficial, sem uma consistência teórica que promova a reflexão crítica dos conceitos utilizados, principalmente porque não têm conteúdo específico de uma ou mais teorias orientadoras capazes de sustentar um significado explanatório, como propõe Yin (2005).

Os autores brasileiros tendem a utilizar conceitos de forma indiscriminada, sem os cuidados epistemológicos necessários ao importá-los de outras ciências, especialmente da psicologia e da sociologia, numa demonstração de não reflexão crítica daquilo que (re)produzem. Assim, as afirmações tornam-se atóricas e não fornecem os recursos conceituais básicos para o consumo desse conhecimento.

3.1.3 Perspectivas não abordadas e tendências

O agrupamento das variáveis resultantes da análise de conteúdo dos artigos, teses e dissertações sobre organizações familiares em categorias

temáticas oferece elementos para inferir tendências, indicar ausências, apontar fragmentações ou especificar narrativas para estudos na realidade brasileira. Os dados analisados apontam uma tendência para discutir a realidade da gestão de empreendimentos familiares urbanos e rurais, com preocupações centradas nos aspectos relacionados ao processo sucessório. Paralelamente, os textos revelam preocupações com a formação gerencial dos dirigentes e dos sucessores dessas organizações, bem como da natureza da relação estratégia-estrutura, estratégia-ambiente e as ações ou práticas gerenciais visando à sobrevivência do empreendimento, tanto no meio rural quanto no meio urbano. Percebem-se, também, preocupações com formulação de estratégias para a manutenção da empresa no mercado (no espaço urbano) e preocupações sociológicas relacionadas à permanência do homem no campo (no espaço rural).

Há duas questões centrais nessas preocupações. Uma refere-se aos fundamentos da literatura da literatura de estratégia, e a outra à dinâmica da família empresária (rural ou urbana) no contexto socioeconômico. A intersecção desses dois pontos se dá pela ênfase no uso do modelo de Gersick et al. (1997), que propõe compreender os diferentes ciclos de desenvolvimento das organizações familiares numa tentativa teórica de explicar os fenômenos sociais que as enfraquecem no mercado.

Constatou-se, ainda, a ausência de temas, como: o conceito de família na modernidade, o empreendedorismo como elemento teórico determinante na qualidade da sucessão entre gerações da família empresária, a gestão da qualidade, a tecnologia e a inovação sob a perspectiva da aprendizagem organizacional, a aprendizagem organizacional pelo sistema familiar geracional, as particularidades da gestão financeira de empreendimentos familiares, a(s) racionalidade(s) predominante(s) na inter-relação dos sistemas família e empresa e o elemento confiança com sendo de equivalência funcional ao poder.

As reflexões de Luhmann são fundamentais para a compreensão das relações de poder-confiança e a importância delas nas pesquisas sobre organizações familiares. Na visão de Mathis (2004), Niklas Luhmann estabelece a relação entre sistemas sociais e psíquicos para afirmar que a comunicação não é possível sem a presença de sistemas psíquicos; por ser autopoietica, somente pode ser criada no contexto recursivo das outras comunicações, em uma rede. A relação sistema-meio é caracterizada por um acoplamento estrutural e não é determinada pelos acontecimentos do meio. Esses apenas estimulam operações internas, cujo resultado não é previsível, mas contingente.

Além da ausência de temas importantes para a compreensão das organizações familiares anteriormente descritas, há pouca preocupação dos pesquisadores com a construção teórica do objeto de análise (a organização). Por vezes enfatizam apenas uma característica da organização familiar (a ação racional orientada a fins), esquecendo-se das características peculiares desse tipo de organização, que estão na dimensão família encravada no sistema empresa.

Ao considerar a dinâmica da família no sistema empresa, talvez os pesquisadores de organizações familiares reconheçam como verdadeiros os pressupostos de Silverman (1994), para quem é um erro reificar “os objetivos da gerência como as metas da ‘organização’” (Marsden & Townley, 2001, p.43).

No mesmo debate há textos produzidos numa abordagem interpretativa e que refletem elementos da cultura brasileira, das questões de gênero que, apesar de não serem enquadrados na perspectiva dos estudos críticos ou pós-modernos, apresentam uma abordagem diferenciada, uma vez que utilizam as literaturas psicanalítica, antropológica e etnográfica como arcabouço teórico para a análise empírica. Os mais representativos são os trabalhos de Beatriz & Hastreiter (1997), Rossato Neto & Cavedon (2003) e Cavedon & Ferraz (2003).

Por fim, deve-se considerar que, num contexto de grandes mudanças – especialmente as observadas na estrutura familiar e na dinâmica dos negócios –

e onde proliferam os debates sobre as transformações por que passa a instituição família (o que é família na atualidade) e a emergência de novas formas organizacionais (redes organizacionais, organizações “ponto.com”, outras), torna-se fundamental pensar a produção e a gestão do conhecimento científico sobre as organizações familiares numa perspectiva crítica. Para tanto é preciso elaborar os conceitos utilizados e contextualizar o debate para a realidade local sem, no entanto, ignorar o contexto global.

Na produção científica brasileira sobre organizações familiares predominam métodos e técnicas qualitativos na análise dos dados empíricos. Isso implica, no campo das organizações familiares, na ausência de trabalhos utilizando teorias pertencentes à corrente teórica da Nova Economia Institucional (NEI), como a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Teoria da Agência. A utilização dessas teorias nas análises empíricas requer o uso de técnicas de análise quantitativa, especialmente análise multivariada, que estão ausentes nos trabalhos consultados¹¹.

De acordo com as observações de Hair Júnior et al. (1995), o uso dessas técnicas de análise exige rigor na elaboração do constructo e aprimoramento no uso do método e na elaboração do modelo teórico. O uso de técnicas de análise qualitativa também exige rigor na elaboração dos conceitos e a elaboração de uma teoria consistente com os propósitos da pesquisa.

Assim, a ausência de “teoria forte” (Sutton & Staw, 1995) sugere que os estudos brasileiros sobre o tema são frágeis. Observou-se ausência de trabalhos utilizando a análise multivariada e a não integração de métodos, como propõem Cherobim et al. (2003).

¹¹ Godoi & Balsini (2004) analisaram a produção científica brasileira entre 1997 e 2003 e constataram que há “fragilidade metodológica-epistêmica”. Essa constatação amplia a discussão sobre o rigor científico e os aspectos particulares da pesquisa qualitativa em organizações iniciada por outros autores.

Para que um campo de estudos seja considerado teoricamente bem construído, Sutton & Staw (1995) consideram que o rigor dos pesquisadores deveria estar impresso na seleção e na aplicação dos métodos e técnicas¹². São de grande validade para o aprimoramento das pesquisas em direção à construção de “teorias fortes”, se utilizadas paralelamente metodologias quantitativas e qualitativas (Cherobim et al., 2003).

3.2 Estudos internacionais sobre organizações familiares

Para analisar a produção sobre organizações familiares no campo do conhecimento da administração, em âmbito internacional, é preciso, inicialmente, definir os termos utilizados para a caracterização de “organizações familiares” em diferentes contextos: *family firm*, *family business* e *family farm*. O objetivo é ampliar o escopo de investigação com vistas a incluir as organizações urbanas das diferentes atividades produtivas (comércio, indústria e serviços) e porte, bem como empreendimentos rurais de diferentes tamanhos e perspectivas conceituais. Tenta-se identificar aspectos e dimensões destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que forma e em que condições (teorias, variáveis empregadas, metodologia) têm sido produzidas as pesquisas sobre negócios gerenciados por famílias, no período compreendido entre os 1990 e

¹² No embate teórico entre o que é *teoria forte* ou *teoria fraca*, o consenso reside nos elementos que não formam teoria. Segundo Sutton & Staw (1995), artigos com teorias fortes freqüentemente começam com uma ou duas declarações conceituais e constroem um caso detalhado logicamente, trazendo no seu bojo simplicidade e interconexão. Portanto, teoria forte procura, no delineamento do processo, explicar e prever o fenômeno observado como sendo uma resposta ao “por quê” de ele ter ocorrido.

2004, demarcado com a intenção de investigar o desenvolvimento na década de 1990, caracterizada como “época de grandes mudanças”¹³.

O que move um pesquisador na realização da análise das publicações sobre organizações familiares na literatura é o não conhecimento acerca da totalidade de estudos sobre organizações familiares sob diferentes conceituações, com preponderância para *family business* e *family firm*.

Davel & Colbari (2000) apontaram algumas questões importantes para refletir criticamente sobre as pesquisas e as teorias orientadoras dos estudos sobre organizações familiares. Ao focalizar os estudos na perspectiva sociocultural, os autores excluíram perspectivas importantes, como as sustentadas pela Nova Economia Institucional, mas contribuíram apontando para os raros trabalhos que contêm discussões metodológicas, identificando “ausências” importantes na literatura internacional e reconhecendo que há pouca profundidade nas análises das dimensões temporais, emocionais, políticas, discursivas, lingüísticas, étnicas e de gênero, nas produções científicas específicas da área.

Uma análise aprofundada do conteúdo das publicações científicas revela as interfaces que o tema “organizações familiares” apresenta, de forma independente, sobreposto ao tema *entrepreneurship*, explicitamente apresentado por Barbot & Richomme-Huet (2003). *Entrepreneurship* é um tema que tem sua origem na década de 1970, com o interesse da disciplina Economia em oferecer

¹³ O período pós-II Guerra Mundial ficou marcado como sendo de mudanças, mas o avanço das tecnologias de informação tem sido um dos fatores que impulsionam deslocamentos e transformações sociais de forma muito diferente nos anos 1990. A globalização dos mercados e a formação dos blocos econômicos imprimem um novo paradigma econômico que, associado ao paradigma tecnológico, transforma as instituições sociais e políticas, com conseqüências em diferentes dimensões, como apontam Rifkin (1999), Senge (1999), Lodi (1999), Giddens & Turner (1999), Castells (2003) e Bauman (2003).

serviços de consultoria na abertura de novos negócios, como revela o trabalho de Fritz (1993)¹⁴.

O tema organizações familiares se desenvolveu pelos serviços de consultoria na área financeira e pelos problemas familiares que apareceram nos debates da área da psicologia, especialmente em terapia familiar. Ambos surgiram com o enfoque prescritivo e normativo e, hoje, encontram dificuldades metodológicas na realização dos estudos, devido à carência de definições conceituais e de avanços metodológicos em temas específicos.

No que se refere às noções conceituais utilizadas nas pesquisas, Brockhaus (1994) contribuiu apresentando as variáveis demográficas utilizadas na pesquisa de *entrepreneurship* – e que são igualmente importantes nas pesquisas de negócios familiares – e expõem as dificuldades em definir “negócios familiares”. O autor também mostra que ambos os campos de pesquisa ganharam muitos espaços para a divulgação dos seus trabalhos, nos últimos 50 anos, com 27 novos periódicos especializados em negócios familiares e em *entrepreneurship*.

O *Family Business Review* é um desses periódicos dedicado exclusivamente à exploração da dinâmica da empresas familiares mundiais, sob a responsabilidade do *Family Firm Institute* (FFI). Entre os principais conteúdos apresentados sobre o tema “empresa familiar” estão os seguintes: avaliação da extensão da influência da família na empresa e o impacto desta influência no resultado das operações empresariais; o papel das condições públicas no crescimento dos negócios familiares; a evolução da instituição família e seus

¹⁴ As interfaces teóricas entre organizações familiares e o tema *entrepreneurship*, que se fazem nas pesquisas, aparecem em função de o segundo representar um processo contínuo de combinar recursos para produzir novos produtos ou serviços, ou seja, um processo de criação de novas organizações ou processos. Historicamente, as organizações familiares estão associadas a pessoas com características *entrepreneurs* (criadores de empresas). Ver especialmente Brockhaus (1994) e Dyer Júnior & Handler (1994).

impactos na sociedade e nos negócios, os valores e as características das famílias de empresas familiares que “envelheceram” (*old finnish*); a socialização dos herdeiros sucessores e a transferência de valores da primeira para a segunda geração na empresa; os diferentes mecanismos de governança e suas implicações na qualidade da tomada de decisão estratégica e outros.

O periódico *Entrepreneurship Theory and Practice* (ET&P), reconhecido com um dos cinco melhores periódicos internacionais nas publicações científicas sobre *entrepreneurship* (Katz & Boal, 2005)¹⁵, na década de 1990, se destacou em volume de publicações sobre negócios familiares: 40% do total das publicações consultadas no período 1990-2004. Os anos 2003 e 2004 concentram o maior volume de artigos sobre empresa familiar, devido a dois fóruns de debates sobre o tema, organizados pelos editores.

Os editores do *Journal of Small Business Management* (JSBM) e da *Harvard Business Review* também demonstraram preocupação com os negócios familiares, publicando 20% e 11,58%, respectivamente, de artigos sobre o tema. Juntos, esses três periódicos respondem por 71,58% da produção científica internacional sobre organizações familiares. O ET&P e o JSBM têm maior volume de publicações devido aos fóruns temáticos organizados pelos editores, enquanto que a HBR apresenta regularidade nas publicações, com onze artigos distribuídos entre os anos 1960 e 2000, com maior concentração na década de 1980. O *Administrative Science Quarterly* (ASQ), por sua vez, publicou apenas um artigo sobre o tema (Palmer & Barber, 2001), na década de 1990.

As pesquisas internacionais sobre organizações familiares se desenvolvem de forma gradual e constante, desde o início dos anos 1990. Há

¹⁵ Para ser reconhecido como um dos melhores periódicos internacionais é preciso estar indexado no *Journal Citation Reports* (JCR), o qual utiliza o Fator de Impacto na base de dados JCR, do *Institute for Scientific Information* (ISI). Os periódicos com impacto igual ou superior a 0,5 são considerados nível A e os periódicos com fator de impacto inferior a 0,5 são classificados em nível B.

uma tendência à reflexão de domínios temáticos para formar uma agenda de pesquisa (fóruns, congressos, encontros), fato que explica o crescimento no volume de publicações ocorrido nos últimos anos (Riordan & Riordan, 1993; Hoy & Verser, 1994; Brockhaus, 1994; Litz, 1995, 1997; Westhead & Cowling, 1998; Chua et al., 1999; Chua et al., 2003; Dyer Júnior, 2003). Bird et al. (2002) observaram que essas pesquisas têm se tornado cada vez mais sofisticadas, numa tentativa de se tornar um campo independente de estudos.

Quanto às abordagens teóricas e perspectivas de análise, a literatura internacional concentra discussões na perspectiva funcionalista, num nível de análise empírica (72,63%), com a utilização da metodologia quantitativa (38,95%) e aporte teórico da Nova Economia Institucional. A exceção à perspectiva funcionalista está nos estudos de Ainsworth & Cox (2003). Divergindo das principais pesquisas sobre organizações familiares, as autoras dão um enfoque crítico e interpretativo ao incorporar a visão dos empregados e explorar as formas de controle e resistência ao contexto local.

Em estudos que discutem as questões relativas à administração da sucessão, ao gênero, aos programas educacionais voltados para negócios familiares e às relações inter e intrageracionais preponderam os métodos qualitativos de análise (29,47%). As técnicas de coleta dos dados predominantes são *surveys* para os métodos quantitativos e uma diversidade de técnicas para métodos qualitativos: *Delphi*, *naturalistic inquiry*, teoria fundamentada¹⁶, *snowball method*, *focus group*, pesquisa bibliográfica e entrevistas.

Na literatura internacional, percebe-se maior preocupação em compreender as características e as conseqüências da relação principal-agente, o que implica no uso freqüente da Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen & Meekling (1976) e Milgron & Roberts (1998), e a demonstração dessas relações com a utilização de técnicas de análise multivariada (Hair Júnior et al., 1995).

¹⁶ *Grounded theory*, na perspectiva de Strauss & Corbin (1994).

Trabalhos que discutem essa temática foram escritos por Schulze et al. (2001), Gomez-Mejia et al. (2001), McConaughy et al. (2001), Schulze et al. (2003), Mork & Yeung (2003), Berghe & Carchon (2003), Gomez-Mejia et al. (2003) e Chrisman et al. (2004), entre outros.

No entanto, raros são os trabalhos que enfatizam o estudo de empresas familiares numa perspectiva interpretativista e utilizando métodos qualitativos. A combinação de métodos (quali-quant) pode resultar numa interpretação diferenciada do objeto empresa familiar. Isso foi percebido por Stavrou & Swiercz (1998), quando estudaram a intenção dos filhos em se juntarem aos negócios da família. Utilizando técnicas quantitativas de análise dos dados (análise fatorial, análise de regressão, diagnóstico de multicolinearidade), os autores identificaram que a dimensão família mostrou significância na orientação dos jovens para se manterem distante da empresa familiar. Há elementos subjetivos que precisam ser considerados na análise dos dados quantitativos e que estão sendo ignorados pelos pesquisadores. A qualidade das relações entre os membros da família proprietária, tanto no espaço da empresa quanto no sistema familiar, é determinante ao jovem herdeiro no momento em que precisa decidir construir uma carreira profissional independente ou vinculada à empresa de propriedade de sua família.

Considerando a estatística multivariada como uma técnica sofisticada de análise (Hair Júnior et al., 1995) e o seu uso em pesquisas com enfoque no funcionalismo, observa-se positivamente o rigor na construção dos conceitos, com a teoria explicando a realidade. Os fundamentos do pensamento administrativo revelam a importância de os pesquisadores compreenderem claramente o conceito do que é teoria para o desenvolvimento da ciência e a consolidação de um campo de estudos. Para ter teoria num texto, se pressupõe, primeiro, a existência de um diálogo preliminar com os autores envolvidos no tema, pois a “verdade” trata sempre de um “ver” que pode ser conduzido por

métodos indutivos e dedutivos, dependendo da complexidade ou da simplicidade do objeto. Segundo, a teoria é abstrata e, portanto, vazia em si mesmo. Para ter aplicabilidade, a teoria requer a observação, ou seja, a busca de fenômenos que a preencham (Whetten, 2003; Sutton & Staw, 1995; Weick, 1995). Assim, ela torna-se uma função inserida na e com a história, um pensar filosófico contextualizado no tempo e constituído historicamente.

Tal constatação nos estudos internacionais sobre organizações familiares evidencia uma preocupação particular dos pesquisadores em não separar teoria da prática, ao mesmo tempo em que enfatiza a descrição reflexiva desse relacionamento vital no desenvolvimento das teorias organizacionais para a compreensão das empresas familiares. Carsrud (1994) representa com muita propriedade essa preocupação, evidenciada no conjunto dos artigos consultados.

Este autor relatou sua experiência e lições aprendidas com o desenvolvimento de um programa educacional voltado para negócios de família, como parte das atividades de um centro de estudos de empreendedorismo no *Entrepreneurial Studies Center (Anderson School, Ucla)*. Num tom mais crítico, Litz (1997) também questionou as implicações práticas da omissão dos negócios de família nos estudos empíricos e conceituais realizados nas universidades e, assim, desafiou a orientação teórica até então dada às pesquisas sobre empreendimentos controlados por famílias.

Isso resulta em que 16,84% dos artigos publicados na literatura internacional abordam questões metodológicas e epistemológicas sobre negócios familiares. O processo sucessório e as questões de herança são temas enfatizados nos textos internacionais, assim como as definições conceituais do objeto de pesquisa, novos modelos teóricos ou outras questões epistemológicas relevantes para os estudos de organizações familiares. Brockhaus (1994), Litz (1997), Westhead & Cowling (1998), Kelly et al. (2000), Kwak (2003), Chua et al.

(2003), Stewart (2003) e Dyer Júnior (2003) são referências importantes nesse debate.

Os enfoques temáticos são variados e retratam a complexidade presente na gestão e na dinâmica das empresas familiares. Administração do processo e proposição de modelos para a sucessão (Hugron, 1991; Fox et al., 1996; Bayad & Barbot, 2002; Janjuha-Jivraj & Woods, 2002), sistemas de valores na gestão da empresa e pluralidade dos atores (MacNabb, 1998; Boissin, 2000; Bachkaniwala et al., 2001), vantagens e desvantagens das empresas familiares em relação a elas mesmas (Leenders & Waarts, 2001) e em relação às não familiares (Cromie et al., 1995), importância da estrutura familiar e o *status* de “empregador conjugal” (Schneer & Reitman, 1993), os mecanismos de remuneração e compensação de executivos (Gomez-Mejia et al., 2003), a percepção dos executivos seniores (Boyd et al., 1999), a transformação dos conflitos familiares em compromisso na organização familiar (Pratt & Rosa, 2003) e a preocupação em gerar categorias sobre a experiência dos filhos que trabalham com os pais (Dumas, 1992) são alguns dos temas importantes encontrados na literatura internacional.

Como tema emergente, pesquisadores europeus e norte-americanos apresentam a noção de *interpreneurship* (Hoy & Verser, 1994) e de *entrepreneurship* (Fletcher, 2004) para estabelecer conexões entre o processo *entrepreneurial* e a gestão das empresas familiares (Dyer Júnior & Handler, 1994; Littunen & Hyrsky, 2000; Barbot & Richomme-Huet, 2003; Fletcher, 2004). Outro tema emergente é o estudo da sucessão, no caso das empresas familiares fundadas e dirigidas por mulheres (Cadieux et al., 2000).

Contrariamente aos estudos brasileiros, a literatura internacional apresenta pesquisas na área financeira, com discussões teóricas sobre a evolução e a reação dos mercados de capitais em relação aos negócios familiares (Bhattacharya & Ravikumar, 2001; Arthur, 2003).

Outra diferença está nas pesquisas sobre o processo empreendedor e temas de empreendedorismo sobrepondo-os ao debate sobre negócios de família na literatura internacional. Brockhaus (1994) e Dyer Júnior & Handler (1994) apontam que os pesquisadores de empresas familiares têm muito a aprender com um outro campo relativamente novo (*entrepreneurship*) por meio da transferência de temas, variáveis e noções conceituais. Em 2003, no entanto, se observou uma preocupação maior com os horizontes teóricos nas pesquisas de negócios familiares. Chua et al. (2003) se propuseram a suprir as deficiências das teorias que estudam os negócios familiares, uma vez que o modelo mais popular e eficiente (modelo dos três círculos, de Gersick et al., 1997) é falho, a natureza da distinção entre empresa familiar (EF) e empresa não familiar (ENF) é incompleta e seu impacto na *performance* da firma também é analisado de forma incompleta.

Fletcher (2004), então, adiciona um quarto eixo (*entrepreneurship*) ao modelo desenvolvido por Gersick et al. (1997), com a intenção de dar continuidade ao debate iniciado em 1994. Assim, os pesquisadores são estimulados a explorar com maior profundidade as relações existentes entre família e empreendedorismo. Fletcher (2004) afirma que a noção de *entrepreneurship* revela uma interseção diferente entre família, propriedade e ciclo de vida dos negócios, envolvendo transições intergeracionais.

Numa outra dimensão, Sirmon & Hitt (2003) e Chua et al. (2003) utilizam a visão baseada em recursos (RBV) como abordagem teórica para identificar recursos e capacidades que distinguem empresa familiar (EF) de não familiar (ENF). A pergunta orientadora desse tipo de estudo é: quais recursos e capacidades os membros de uma geração deveriam ter para dar à geração subsequente o potencial para realizar a visão da EF? Que conhecimento a geração atual deve ter para transmitir à geração seguinte e garantir a continuidade do empreendimento através das gerações?

Drozdow & Carroll (1997) e Kwak (2003) voltam-se às questões que envolvem a administração estratégica das empresas familiares. Eles observam que, nesse tipo de empresa, está evidente a força das demandas emocionais e cognitivas na tomada de decisão estratégica. Uma vez que os negócios são uma parte da vida da família empresária e das identidades individuais, os autores afirmam que o líder de empresas familiares deveria apresentar habilidade de integração pela representação dos papéis de cada membro da família na empresa. Destarte, o “sistema de negócios de família” (*family business system*), uma vez em curso de inovação e criatividade, pode sustentar traços de conservadorismo por meio da transferência intergeracional dos valores do fundador (García-Álvares et al., 2002). Isso, no entanto, não necessariamente é um sinal de patologia, mas uma característica de um conjunto de relações de agência dentro e entre os sistemas família, propriedade e gestão (Berghe & Carchon, 2003). A força da família na empresa reside nesse envolvimento que permeia os três sistemas. Num importante estágio do ciclo de vida da empresa familiar, na passagem do legado dos negócios para a próxima geração, a capacidade em criar e sustentar a riqueza da família pode ser indeterminada, mas isso depende da confiança e da liderança existente entre as gerações (Drozdow & Carroll, 1997) e da cooperação familiar no processo de transição (Narotzky, 1988).

O fato de sobreviver à transição pode estar vinculado à transferência dos ativos de uma geração à outra. Essa tese é sustentada por Zaudtke & Ammerman (1997) que consideram vital desenvolver um plano de ação, num horizonte de dez anos, no processo de sucessão para a transição ordenada de responsabilidades, numa estrutura construída com a família. Numa interpretação dessa problemática à luz das formulações de Geus (1988), poder-se-ia dizer que a empresa familiar deveria “planejar como aprender” através das gerações.

Contudo, Weidenbaum (1996) e Vergara & Yamamoto (1996) observaram que a estrutura da propriedade e as questões da cultura nacional

fazem com que negócios familiares sejam diferentes dos demais tipos de organizações, em função das características regionais. Pant & Rajadhyaksha (1996) complementam afirmando que os sinais de estabilidade familiar, os planos de sucessão bem assentados e a demarcação clara dos responsáveis pela tomada de decisão tornam os negócios, indianos, por exemplo, mais atraentes para alianças internacionais do que os ocidentais. Da mesma forma, Nam & Herbert (1999) e Rademakers (1998) observaram que nacionalidade, ou cultura nacional, é elemento relevante na análise de negócios familiares, pois as instituições sociais estão ligadas às estruturas de mercado.

No conjunto de textos analisados, preponderam as abordagens teóricas da Nova Economia Institucional e técnicas e métodos quantitativos. Mesmo teoricamente bem estruturados, tais textos identificados na literatura internacional evidenciam a preferência do pesquisador em analisar as organizações familiares, utilizando conceitos do funcionalismo. Devido à primazia da técnica estatística, da orientação funcionalista anglo-saxônica dos principais periódicos internacionais, a tendência é utilizar métodos quantitativos nos estudos sobre comportamento e cultura organizacional e nacional. Assim, o resultado das pesquisas é determinístico, como se o contexto social e organizacional fosse estático; uma variável de análise previamente construída pelo pesquisador. Com o uso de técnicas e métodos qualitativos, argumenta-se que a literatura internacional poderia ganhar maior profundidade e amplitude em determinadas temáticas sobre a gestão de organizações familiares, em especial se orientada pelos pressupostos do paradigma interpretativista.

3.3 Análise comparativa dos estudos brasileiros e internacionais

O campo de estudos sobre organizações familiares, na literatura internacional, se mostra coeso, pouco fragmentado, mas não necessariamente com um debate passivo; novas maneiras de pensar a pesquisa estão surgindo.

Identifica-se um grupo de estudiosos preocupados com a construção de conceitos e modelos para aprimorar os estudos sobre empresa familiar (Chua et al., 2003; Stewart, 2003; Peredo, 2003).

Ao analisar os estudos de organizações familiares publicados na literatura internacional, comparativamente aos realizados no Brasil e descritos anteriormente, constata-se que os estudos brasileiros demonstram fragmentação temática, pouca coesão teórica e passividade na utilização dos conceitos. O processo sucessório e as questões de herança são temas importantes para qualquer cenário, mas, no conjunto de textos analisados na literatura internacional, constata-se que essa temática, para os pesquisadores, tem o mesmo grau de importância que a proposição de novos modelos teóricos e noções conceituais. Isso sugere pesquisadores de organizações familiares atentos ao debate corrente entre a posição conceitual contrária a *mainstream*, preocupados com a natureza do discurso e com o papel que este representa nos estudos organizacionais.

Questões relacionadas à agricultura familiar e à aprendizagem organizacional são temas ausentes na literatura internacional. Isso pode ser explicado pela orientação dos periódicos para o contexto local onde se desenvolve a investigação. *Organization Studies*, por exemplo, é um periódico multidisciplinar, publicado em associação com o Grupo Europeu de Estudos Organizacionais, mas que, nos últimos anos, tem enfatizado os estudos da realidade no continente asiático (Indonésia, Hong Kong, Cingapura, Coreia), sob diferentes abordagens, como: características das ligações interfirmas comparativamente às organizações de mercado, descrição da estrutura empresarial numa perspectiva “neo-evolucionária” motivada pelo comportamento adaptativo e pelas questões de agência dos interesses humanos, a natureza das relações dos negócios de família e a estratégia adotada pela

empresa familiar, descrição das mudanças na estrutura de gestão dos negócios nos períodos pré e pós-“crise asiática”.

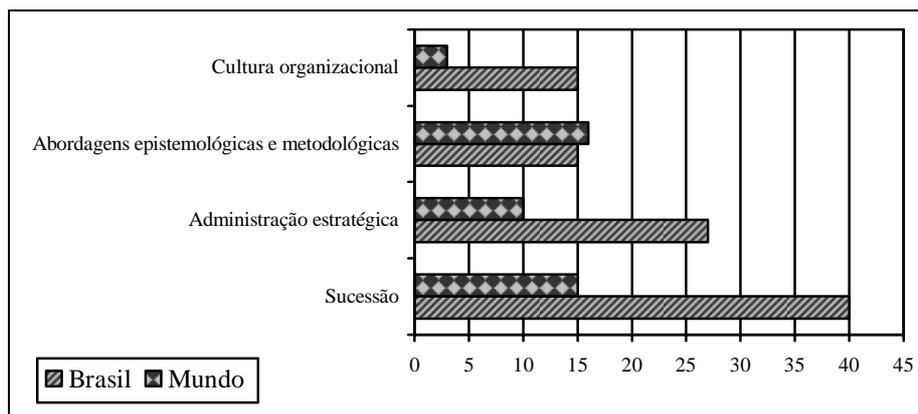


FIGURA 1 Principais categorias temáticas em publicações nacionais e internacionais.

Fonte: Dados da pesquisa (2004).

No entanto, tais abordagens temáticas estão ausentes nas publicações brasileiras. As diferenças podem ser observadas no gráfico da Figura 1. Para os pesquisadores brasileiros, os problemas relativos ao processo sucessório são mais relevantes do que para os pesquisadores internacionais, pois a maior parte da produção científica é sobre esse tema. Para esses pesquisadores, no entanto, discutir as questões relativas à orientação teórica (teoria *stewardship* versus teoria da economia comportamental; teoria das redes sociais versus sociologia econômica), às dimensões analíticas (divisões interpretativas versus interseções dos sistemas família, propriedade, gestão; *betweenness*, *closeness* e *connectivity*) e às noções conceituais (família, empresa familiar, *founder centrality*, *interpreneurship*) é mais importante do que discutir a administração da sucessão apenas pelo fenômeno social, sem teoria forte que a explique.

A literatura internacional evidencia três correntes de pesquisa. A primeira, em defesa de uma “teoria de negócios de família”, apóia-se na literatura antropológica de parentes e na etnografia. A segunda corrente prioriza um arcabouço teórico construído com as teorias sociais, especialmente o tema redes sociais. A terceira, por sua vez, é a corrente que apresenta maior rigor analítico, com muitos trabalhos utilizando as teorias que constituem a Nova Economia Institucional.

Ainda, na literatura internacional, observa-se inclinação dos autores em estudar negócios de família na perspectiva longitudinal, especialmente para explicar como parentes são “anexados” às empresas familiares. Dessa maneira, novamente, aparece a etnografia como um método importante para pesquisar e teorizar sobre organizações familiares.

Os estudos brasileiros, por sua vez, são elaborados na perspectiva interpretativista, contrapondo-se à tendência da literatura internacional de seguir o paradigma funcionalista. Duas correntes teóricas podem ser identificadas: (a) a que discute o processo sucessório e as questões de herança na perspectiva do poder, com mais ênfase à abordagem de Foucault (2004) e (b) a análise dos ciclos de desenvolvimento dos negócios familiares com a utilização do modelo tridimensional (Gersick et al., 1997). Considerando que, na literatura internacional, já existem publicações apontando falhas nesse modelo teórico (Chua et al., 2003) e novos elementos de análise a ele foram incorporados (Fletcher, 2004; Andrade, 2004; Andrade & Grzybovski, 2004), pode-se afirmar que há ausência de rigor epistemológico na elaboração teórica para as análises de dados empíricos. Isso resulta em um campo de pesquisa com pouca expressão temática na academia. Os estudos sobre organizações familiares, desenvolvidos com base nos pressupostos da antropologia, no entanto, se mostram mais consistentes (“teoria forte”) e representam uma oportunidade para a reflexão crítica na utilização das noções conceituais.

3.4 Análise das organizações familiares sob nova perspectiva

Neste capítulo são analisadas, separadamente, as produções científicas sobre organizações familiares, nos contextos nacional e internacional. O resultado dessa análise evidencia que os estudos sobre organizações familiares encontram-se fragmentados em uma variedade de discursos e, especialmente no contexto nacional, tais discursos não apresentam coerência analítica e tornam os resultados empíricos inconsistentes para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa. Há paradoxos em cada espaço da pesquisa, na medida em que a maior parte dos artigos científicos não menciona as transformações sociais por que passa a família, núcleo central constituinte da análise de organizações familiares, embora seus autores busquem explicar os dilemas e conflitos presentes no processo sucessório de dirigentes nestas organizações. Igualmente, há paradoxos na construção teórica dos elementos centrais da investigação empírica, na medida em que a maioria dos autores se propõe a analisar a organização familiar apenas pela sua função técnica, como “um instrumento dirigido para a solução de problemas econômicos”, por intermédio da análise da racionalização do desempenho do trabalho (Reed, 1999, p.66). Contudo, na análise dos dados, os autores voltam-se para a análise dessa organização, pela sua função social, em especial ao discutir a presença da família, uma instituição social permeada por relações sociais complexas, como elemento interveniente do desempenho da organização.

Embora os relatórios de pesquisas publicados em periódicos internacionais evidenciem que a investigação empírica está sendo desenvolvida com base em uma série de conceitualizações dentro da teoria organizacional, a linguagem predominante é a da ortodoxia funcionalista. Esse paradigma orientador das pesquisas é descrito por Morgan (1980) como sendo uma tentativa dos pesquisadores traduzirem as preocupações e idéias originadas de “fora” para “dentro” de seus próprios termos, o que é criticado por Reed (1999).

No cerne desse paradigma está a visão objetivista das organizações familiares. Contudo, os processos cognitivos orientam a tomada de decisão dos dirigentes que, nas empresas familiares, tem por base os objetivos da família proprietária. Compreender o processo de tomada de decisão dos dirigentes em empresas familiares só é possível pela visão subjetiva da realidade, associada aos desempenhos econômico e financeiro da organização empresarial. Sendo assim, estudar organizações familiares envolve considerar duas dimensões de análise: uma é a subjetividade na interpretação dos fenômenos que ocorrem na empresa, orientados pela dinâmica da família proprietária, e a outra é a objetividade dos resultados exclusivamente da empresa familiar.

Os estudos das organizações familiares realizados com maior ênfase no funcionalismo se devem ao fato de a comunidade científica da administração não ter acompanhado as discussões de outros campos da ciência, como: (1) a psicologia, que explica a família como uma instituição movendo-se através do tempo e modificando suas estruturas em termos de relacionamento intergeracional e complexidades das transições de vida considerando os problemas e as forças familiares; (2) a sociologia e a antropologia, que oferecem elementos teóricos e metodológicos para interpretar os aspectos subjetivos, em grande parte, negligenciados nos estudos organizacionais.

Estudos recentes conduzidos por Chua et al. (2003), Stewart (2003) e Peredo (2003) recuperam essa dimensão subjetiva na análise de organizações familiares e lançam luzes sobre as questões que envolvem a subjetividade na gestão organizacional, especialmente a negligência dos teóricos quanto ao conceito de família. Contudo, o interesse principal dos analistas organizacionais ainda é a explicação dos conflitos entre familiares que ocorrem durante o processo sucessório de dirigentes, sob a orientação teórica do funcionalismo. Agindo dessa forma, os analistas estão ignorando a dimensão simbólica que orienta as relações entre familiares na organização empresarial.

Nas organizações familiares há objetivos dos membros da família proprietária que interferem no processo de tomada de decisão gerencial (Barbieri, 1996; Boyd et al., 1999; Chua et al., 1999; Boissin, 2000), assim como o contexto histórico-social de formação do empreendimento e de constituição da família proprietária define a orientação estratégica das atividades empresariais. Entretanto, muitos pesquisadores sobre organizações familiares se mostram passivos diante da presença de fatores sistêmicos da dinâmica familiar (Carter & McGoldrick, 1995) na análise organizacional, como os que aparecem nos motivos de dissolução da sociedade entre irmãos, num determinado ciclo de vida da família.

Os dirigentes das organizações familiares, especialmente as do tipo empresa, gerenciam os processos e desenham a estrutura organizacional de forma que os erros ou as experiências negativas vividas pelos membros da família nuclear do fundador não sejam repetidos pelos membros das gerações seguintes, o que lhes garante a sobrevivência necessária para criar novos saberes coletivos. Compreender a estrutura do espaço e do tempo em que novos conhecimentos são gerados na empresa familiar requer analisá-los sob diferentes pressupostos. As decisões gerenciais tomadas pelos dirigentes têm como base elementos simbólicos e concepções de mundo advindos do universo familiar, mesmo quando a decisão a ser tomada é econômica e ou financeira e exclusivamente relacionada à empresa. Por meio de uma perspectiva interpretativa, conseguem-se alcançar determinados aspectos frequentemente negligenciados por outros estudos. De fato, pode-se postular que a dimensão afetiva do universo familiar impregna a tomada de decisão gerencial, afetando diretamente a perenidade de empresas familiares.

Os fatores sistêmicos familiares (o contexto no qual a empresa e a família cresceram, a dinâmica e a estrutura da família proprietária, a influência dos movimentos dessa na tomada de decisão gerencial) e a historicidade da

família empresária são elementos que constituem a dimensão subjetiva do universo familiar-empresarial e que precisam ser considerados simultaneamente nos estudos empíricos sobre organizações familiares. A compreensão ampliada pelo contexto e pelo conteúdo da história da família empresária, que orienta os processos, os sistemas e define a estrutura organizacional, igualmente amplia o espectro de análise de como as empresas familiares gerenciam o processo de criação e de transmissão de conhecimentos geração a geração, o qual resulta na aprendizagem organizacional transgeracional.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

A aprendizagem organizacional é um tema recorrente na literatura de gestão das organizações contemporâneas por estar vinculado à sobrevivência organizacional na medida em que, no atual contexto, é determinante para a produção de conhecimentos, a competitividade e a inovação. Analisar a aprendizagem organizacional nas empresas do tipo familiar requer compreensão do universo familiar que confere algumas particularidades à organização empresarial. Além disso, se o objetivo é focar o caráter familiar da organização, a produção e a disseminação dos conhecimentos devem ser vistos de maneira contextualizada, refletindo a transgeracionalidade do conhecimento, a conceituação de família na contemporaneidade e o desenho do sistema geracional que revela a dinâmica familiar.

Essas noções conceituais são importantes para compreender o espaço organizacional e as decisões gerenciais nas empresas familiares. Membros da família proprietária, em conjunto com os demais membros da organização, criam conhecimentos com a possibilidade de reprodução e transmissão às gerações seguintes e têm como objetivo de longo prazo a sobrevivência da empresa.

A visão das particularidades da aprendizagem organizacional nas empresas familiares se deve ao pressuposto de que a família é um alvo móvel no tempo e no espaço e de que compreender a dinâmica familiar facilita o entendimento de como essas empresas gerenciam processos e desenham suas estruturas, considerando o momento em que deixam de ser unipessoais (geração do fundador) e passam a ser dos familiares (segunda ou mais gerações).

4.1 Elementos centrais de análise

Ao oferecer uma exposição preliminar dos elementos centrais de análise da organização familiar para discutir a aprendizagem organizacional, é útil começar compreendendo a família e a dinâmica do sistema geracional, preservando-se as diferentes possibilidades de análise e reconhecendo a complexidade do contexto contemporâneo.

4.1.1 Família: entre a tradição e a modernidade

Família, tradicionalmente, é definida pelo padrão americano que considera como membros aqueles que detêm influência ou poder na sociedade, centrando-se no tipo de família nuclear inata, que inclui outras gerações apenas para traçar a genealogia até ancestrais ilustres (McGoldrick, 1995). Por ser uma instituição social, o conceito de família muda de acordo com o grupo social do qual se está falando. Os italianos, os negros e os asiáticos são grupos sociais diferentes na sua essência e a importância atribuída às diferentes transições de ciclo de vida também é.

Família tem historicidade vinculada a um contexto local, por isso não desenvolve normas, valores, crenças e rituais no vazio (McGoldrick, 1993). Historicidade, segundo Giddens (2003), é o sentido definido de vida num mundo social constantemente exposto à mudança. Para conceituar família, portanto, é preciso recuperar a sua história e conectá-la à realidade presente em relação ao futuro (Segalman & Himelson, 1994), considerando os elementos culturais étnicos e religiosos (McGoldrick, 1993; McGoldrick & Gerson, 1995). A perspectiva de análise é sócio-histórica e contextualizada com a dinâmica estrutural, a localização geográfica e ao conjunto de valores de um dado grupo social.

A família não é uma instituição social definida *a priori*, como se fosse um elemento dado pelo pesquisador. Convém concebê-la como sendo

constituída de significados pelos artefatos históricos, culturais, ritos e cerimônias que simbolizam um dado tempo e lugar, passíveis de compreensão em contextos de co-presença, como explica Giddens (2003, p. 82). Contexto é formado por “faixas de tempo-espaço no âmbito das quais as reuniões ocorrem”, das quais apreendem-se os significados.

Portanto, o contexto no qual o conceito de família nuclear surgiu é diferente do contexto atual, apesar de representar um conjunto de crenças, regras e ritos ligados à raiz cultural norte-americana. McGoldrick (1993) afirma que os padrões étnicos da qual tem origem determinado tipo de família estão retidos no inconsciente de cada um dos seus membros. Hoje, esses padrões se apresentam modificados por força do contexto socioeconômico, dos casamentos interétnicos, do grau de mobilidade geográfica e das mudanças e eventos no ciclo de vida familiar (McGoldrick, 1993; Greenfield, Mayard & Childs, 2000).

Sendo assim, conceituar família requer compreensão multidisciplinar do contexto, uma vez que, dependendo da perspectiva teórica, limitam-se ou ampliam-se os marcos definidores. Bruschini (1989) afirma que os estudos atuais de família têm privilegiado o recorte mais simbólico da antropologia, que aprofunda a análise da dinâmica dos relacionamentos familiares, porém, limita-se aos segmentos pontuais da sociedade. Enquanto isso, a sociologia e a demografia traçam retratos familiares generalizáveis, porém, estáticos e limitados ao grupo coincidente com a unidade doméstica.

Diante de um ambiente social em que havia poucas mudanças estruturais, a família foi considerada pela sociologia como um sistema, na perspectiva funcionalista parsoniana, e interpretada como uma “agência socializadora” com funções centradas na formação da personalidade dos indivíduos. Essa concepção provocou reflexos marcantes na compreensão da família no contexto brasileiro (Bruschini, 1989). Com as transformações ocorridas na sociedade a partir dos processos de industrialização, da inserção da

mulher no mercado de trabalho e da escola assumindo parte da formação da criança, significativas alterações estruturais ocorreram na família contemporânea (Goode, 1969; Ariès, 1981). As questões de reprodução social e de produção industrial, da força de trabalho, das relações de gênero nas classes sociais e das crescentes uniões do mesmo sexo são algumas das “cadeias de mediações que estruturam *formatos possíveis* de famílias com *lógicas* diferenciadas” (Tedesco, 2000, p.125).

Na antropologia, por sua vez, a família é uma estrutura social caracterizada como uma rede, uma teia ou um sistema de relações sociais (Goode, 1969) compreendidas numa lógica própria e, de acordo com Lèvi-Strauss (1998, p.112), “num nível onde se conservam uma significação humana num conjunto significativo”.

Numa tendência de apreender a família como uma complexa teia de vínculos e de emoções, expressa simultaneamente por meio do ódio e do amor, a obra de Freud ampliou a compreensão e os estudos psicológicos sobre família passaram a considerar as questões sociais mais amplas, a rica dinâmica emocional que se passa dentro deste grupo social. “Ela é o espaço onde as gerações se defrontam mútua e diretamente e onde os sexos definem suas diferenças e relações de poder” (Bruschini, 1989, p.6). Sendo assim, pela psicologia compreende-se família como um sistema de relações geracionais movendo-se através do tempo, com propriedades basicamente diferentes de todos os outros sistemas e de outras organizações (Carter & McGoldrick, 1995).

A compreensão teórica da instituição família mais coerente com a realidade ocorreu quando ela foi tomada como um grupo social que se movimenta numa dinâmica própria, devido à individualidade dos seus membros e à interação constante dos conhecimentos que cada um porta. Considerando que a estrutura social contemporânea se transformou, conceituar família está sendo difícil até mesmo para os antropólogos e sociólogos (Bock, 1969; Cardoso,

1997). O divórcio e o recasamento (Sader & Paoli, 1997), o parentesco por aliança, o individualismo e a parceria intergeracional (Peixoto et al., 2000), os avós e as transmissões afetivas e materiais aos netos (Peixoto, 2000) são apenas alguns “problemas” verificados na estrutura familiar, que têm reflexo nos diferentes pontos da estrutura social e (re)configuram as relações sociais e os padrões de comportamento através da história (Lèvi-Strauss, 1949) e das especificidades dos grupos sociais (Lèvi-Strauss, 1980).

Em algumas sociedades prevalece a estrutura de família nuclear (Valero, 1992), caracterizada por diferentes estágios do ciclo de vida familiar, de acordo com o padrão étnico dominante. Em outras, prevalece a estrutura de família moderna (Áries, 1981), caracterizada pela função moral e espiritual de formar corpo e alma. A classe social, a religião, a localização geográfica, a diversidade cultural e a etnicidade estabelecem o que os indivíduos pensam, como agem e esses elementos são transmitidos de diferentes formas, por meio da família, pelo amplo contexto cultural. Etnicidade, de acordo com McGoldrick (1993), refere-se a um grupo social constituído de pessoas da mesma raça, religião e história cultural, formando uma comunidade uns com os outros, que preserva os elementos culturais através das gerações.

Goode (1969) confirma que:

alguns sistemas de família podem modificar-se facilmente (sic); outros, podem resistir. Certos traços persistem ao passo que outros se enfraquecem rapidamente (sic). Os elementos que se modificam em primeiro lugar, num sistema de família, podem, noutro, manter-se firmes. Além disso, quando contemplamos sob a superfície, podemos descobrir que, embora velhas formas estejam desmoronando-se, outras, novas, estão emergindo e poderiam, em alguns casos, ser tão estáveis quanto, outrora, foram as antigas (Goode, 1969, p.36-37).

Nesse sentido, convém revisar a noção de sociedade, na qual a família é uma das instituições. A sociedade é uma pluralidade de esfera de valores

(Weber, 1991) ou um sistema social operado pelas comunicações que demanda elevado grau de autonomia e reduz a complexidade do mundo, de tal maneira que ela pode ser entendida pela linguagem, como considerou Luhmann (Viskovatoff, 1999; Mathis, 2004). O processo social se desenvolve de acordo com um conjunto lógico de interações entre sociedade e organizações, de tal forma que a sua compreensão se dá no contexto recursivo das comunicações e no tempo, tornando-se automático após a identificação dos elos causais.

Apesar da complexidade que cerca a sociedade, interpretada numa concepção de “sistema social” e pela sua história, observa-se um processo mecânico que governa as relações sociais até a terceira geração, como afirma Belardinelli (2002) e que tem a família como parte da estrutura. As relações familiares que se dão no interior das organizações e que permeiam as relações sociais são pontos de intersecção de costumes, valores, tipos de descendência, direitos de participação na herança, entre outros elementos que definem a estrutura sócio-familiar contemporânea e, conseqüentemente, no que se compreende como família. Nas relações familiares encontram-se práticas, regulares e constantes. Sua identificação e análise revelam conteúdos, significados, conhecimentos gerados inter e externalizados de diferentes formas, como se fossem resíduos de experiências coletivas de, pelo menos, três gerações (transgeracionalidade). Desse processo, que se dá num determinado espaço temporal, decorrem novos conhecimentos, que são disponibilizados às gerações seguintes.

Ao analisar-se a estrutura familiar, evitando-se apenas buscar evidências em simples incidentes da vida pessoal, ver-se-ão nela aprendizagens por meio de práticas regulares, constantes e repetidas de geração a geração. Essas evidências podem ser encontradas na maneira de agir que, com o tempo, são consideradas pelo grupo social como obrigatórias e nos costumes ligados à demografia da

família (fenômenos da vida doméstica que exprimem os movimentos da vida coletiva) (Souto-Maior, 1998), bem como no contexto histórico-social.

Portanto, considerando as particularidades da sociedade local, do contexto histórico-social e da etnicidade, a estrutura da família brasileira é única em relação a outras sociedades. Contudo, ela apresenta padrões diferentes no contexto histórico, de acordo com a abordagem impressa. Freyre (2004), por exemplo, valorizou o negro e reinterpretou a raça pela cultura e até pelo meio físico¹⁷. Ele mostrou, com mais força que Matta (1983) e Holanda (2004), que o hibridismo e a plasticidade cultural da convivência são características e vantagens do Brasil.

Freyre (2004) e Gonçalves (2000) evidenciam que a reconfiguração da estrutura da família brasileira dá-se concomitantemente à reconfiguração do contexto econômico, mas é só a partir de meados do:

[...] século XVI que pode considerar-se formada [...] a primeira geração de mamelucos. [...] Os formados pelos primeiros coitos não oferecem senão o interesse [...] de terem servido de calço ou de forro para a grande sociedade híbrida que ia constituir-se. A mulher gentia temos que considerá-la não só a base física da família brasileira, aquela em que se apoiou, robustecendo-se e multiplicando-se, a energia de reduzido número de povoadores europeus, mas valioso elemento de cultura, pelos menos material, na formação brasileira. Por seu intermédio enriqueceu-se a vida no Brasil [...] de uma série de alimentos ainda hoje em uso (Freyre, 2004, p. 162).

¹⁷ Casa-Grande & Senzala, livro escrito por Gilberto Freyre e utilizado aqui como referência na discussão sobre a formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal, foi publicado originalmente em 1933. Está sendo utilizada a 49ª edição, de 2004, uma vez que esta contém notas bibliográficas revistas e índices atualizados por Gustavo Henrique Tuna, bem como a Apresentação (“Um livro perene”) escrita pelo sociólogo Fernando Henrique Cardoso, que ampliam o debate original com base nas novas abordagens dos elementos sócio-históricos que surgiram após Freyre analisar as críticas recebidas.

Para Gonçalves (2000, p.6), a família brasileira experimentou mudanças ao longo do tempo e que são determinantes nos processos de transformação dos empreendimentos familiares (negócios), “o que sugere que se procure sempre não perder de vista uma perspectiva histórica” na análise de empresas familiares. O autor também reconhece que as famílias ajustam-se à determinada realidade histórica, econômica e social, por meio da interação dos indivíduos que dela fazem parte.

Pode-se dizer, então, que a família é um sistema que se move através do tempo (McGoldrick, 1993; Carter & McGoldrick, 1995), o qual possui propriedades diferentes de todos os outros sistemas e organizações, pois incorpora novos membros pelo nascimento, adoção e casamento. Mas, esses só podem ir embora pela morte. Ao lançar os filhos ao mundo, a família continua existindo numa nova configuração e esse filho continua a fazer parte dela, mesmo que não se faça presente fisicamente.

Para Friedman (1995), as famílias não são “veículos” passivos nos ritos de passagem da vida (funerais, casamentos, puberdade, outros). Há forças invisíveis no processo de transição no ciclo de vida familiar, na medida em que todos os grupos sociais usam “máscaras culturais”, ou seja, mecanismos representativos de concessões, autorizações, permissões para indivíduos ingressarem, saírem, manterem ou dissolverem vínculos familiares. As pessoas, de acordo com o contexto, assumem suas máscaras culturais e, assim o fazendo, permitem-se passar à próxima geração.

As máscaras culturais modificam-se de acordo com as características de um povo. Tanto numa sociedade (brasileira, por exemplo) como em outras (européia, asiática, africana), há um grau elevado de complexidade implícito na estrutura familiar, devido a sua dinâmica e seus elementos simbólicos. Para compreender essa dinâmica e as alterações estruturais, deve-se considerar a perspectiva temporal da formação da família e do contexto, por meio de fatos

sociais que evidenciam as circunstâncias das mudanças e como, ao mudarem, afetaram a instituição família. Com as comparações e distinções das evidências obtêm-se características básicas da família, presentes em qualquer tipo, passado ou presente, e que constituem os elementos de uma noção de qualquer família e em qualquer espaço temporal.

Na perspectiva temporal observam-se características estruturais da sociedade e da família do início do século XXI muito diferentes das observadas no início do século XX. Para Peixoto et al. (2000) e Belardinelli (2002), o individualismo é uma das principais características na sociedade atual: homens mais independentes e livres, criadores de si mesmos, enquanto o indivíduo é o elemento central da sociedade. Cada uma dessas características está imbricada nos diferentes estágios do ciclo de vida da vida familiar (Carter & McGoldrick, 1995).

Numa outra dimensão, ao longo do processo de individualização na sociedade contemporânea, ocorreu um processo de diferenciação (Belardinelli, 2002), com a família passando a constituir-se em um mero espaço de comunicação, no qual informar é muito mais importante que formar. A família, que até então representava a célula primária da vida social, tornou-se mais que uma célula primária na vida individual, o que diminuiu os esforços de reflexão da sociedade sobre o seu papel. Nesse sentido, Belardinelli (2002) afirma que, na sociedade atual, há fenômenos sociais que atuam como forças que tentam enfraquecer os papéis dos indivíduos na família, confinando-os no domínio totalmente privado de afeição e satisfação pessoal (“íntima”).

Nas palavras de Goode (1969, p. 28),

a ideologia da família conjugal provavelmente (sic) entra na sociedade através de alguns porta-vozes antes que as condições materiais para sua existência estejam presentes, mas não prepara os indivíduos para se ajustarem às exigências da nova sociedade. Debates acerca da nova

filosofia da família enfraquecem o caráter evidentemente justo do sistema mais antigo. Embora seus primeiros porta-vozes possam ser de elite, os debates logo se realizam em todos os níveis da sociedade. A ideologia da família é uma expressão da ideologia política, enquanto mudanças nas decisões dos tribunais e nas leis implementam êsses (sic) novos grupos de princípios. Tais ações legais, por sua vez, amoldam os costumes e os termos (sic) do debate ideológico.

Tratando-se de pensar o mundo social e considerando as reflexões de Peixoto et al. (2000), Belardinelli (2002) e Bauman (2003), pode-se afirmar que a sociedade contemporânea tornou-se individualista, pluralista, eticamente neutra, de forma que o multiculturalismo perpetua as diferenças e, ao mesmo tempo, os indivíduos são mais livres para decidir o que é bom para si mesmo e o que pode fazê-los felizes. Contudo, é preciso lembrar que as relações sociais também são caracterizadas pela gratuidade, pelo dom, alguma coisa que envolve a pessoa completa num processo social caracterizado como menos mecânico e mais sistêmico¹⁸. Autonomia, liberdade, tolerância, responsabilidade e confiança são alguns dos recursos essenciais na sociedade pluralista e que continua tendo por base a família, se ela souber construir relações objetivando, sobretudo a pessoa completa (Belardinelli, 2002).

Desse processo de transformação social resulta a indiferença aos valores, à neutralidade moral da sociedade moderna (Belardinelli, 2002), o que não necessariamente representa uma situação que se configure na destruição da instituição família (Áries, 1981; Belardinelli, 2002). A família mostra-se muito mais capaz de estabelecer diálogos entre seus membros e demonstra mais senso de compromisso e responsabilidade. Como desvantagem, salienta-se o uso da autonomia individual e da diferenciação de vários sistemas sociais como desculpa para não seguir o processo normal de socialização.

¹⁸ Pessoa completa inclui a totalidade do ser humano formado pela interação de quatro elementos no ciclo de vida, os quais são: físico, social, emocional, espiritual.

Família é o agente primário de socialização e um “bloco” da construção da sociedade, apesar de a industrialização, a urbanização e a centralização política tentarem enfraquecê-la (Segalman & Himelson, 1994). Os autores também observam que as categorias de família rica e de “baixa categoria” (*underclass*) estão experimentando sérias crises. Essas produzem pessoas com problemas de sociabilidade, tornando-se, por vezes, destrutivas e mais “desempregáveis” que membros de famílias tradicionais.

Isso, na verdade, é uma aparente “degradação da família nuclear”, mas que oportuniza um novo tipo de família (moderna, por referir-se ao contexto presente), que se compõe com a individualização e é assim descrita por Singly (2000, p. 15):

sua permanência se dá a esse preço, sua instabilidade também. Por isso, paradoxalmente, a família pode parecer frágil e forte: frágil, pois poucos casais conhecem antecipadamente a duração de sua existência, e forte porque a vida privada com uma ou várias pessoas próximas é desejada pela grande maioria das pessoas (sob certas condições, ou seja, se a família não é percebida como sufocante). A família deve ser designada, para nós, pelo termo de ‘relacional e individualista’. E é nessa tensão entre os dois pólos que se constroem e se desfazem as famílias contemporâneas.

Em algumas sociedades, a família nuclear deu lugar a um tipo de “família ampliada”, que mantém o sistema conjugal, mas tornou-se uma “unidade de pessoas mais independentes”. A família ampliada é “um recurso da família nuclear em momentos de calma e perturbação (Bradt, 1995, p.213), na qual as iniciativas de contato e os relacionamentos são mútuos entre gerações mais velha, ‘do meio’ e mais jovem”¹⁹. Os membros dessas gerações participam dos eventos familiares para apoiar e manter o senso de associação e de

¹⁹ Os critérios para referenciar as gerações estão na literatura psicanalítica, a qual considera os pais representantes da geração mais velha, os filhos da geração do meio e os netos da geração mais nova.

pertencimento (Bradt, 1995). Assim, forma-se uma rede complexa de conexões que se alteram no contexto social e cultural e que se movem através da vida (McGoldrick, 1993).

Com relação ao contexto social, observa-se que, dependendo da etnia predominante numa dada sociedade, suas características definem critérios para alguém ser considerado ou não membro da família e, conseqüentemente, o que os membros dessa sociedade compreendem por família. No caso específico dos membros de uma sociedade em que predomina a etnia italiana, não existe família nuclear, mas uma:

rede ampliada de tias, tios, primas e avós, que estão todos envolvidos nas tomadas de decisões familiares, que passam juntos os feriados e os pontos de transição do ciclo de vida, e que tendem a viver em estreita proximidade, se não na mesma casa (McGoldrick, 1995, p.66).

Mesmo que a instituição família tenha sofrido transformações no tempo, McGoldrick (1995) chama a atenção para o fato de que os valores e as identificações étnicas são mantidas, pelo menos, por três gerações e desempenham um papel importante por todos os estágios do ciclo de vida familiar. Sendo assim, todos os “tipos familiares” (comunismo doméstico, família patriarcal, família paternal) se reencontram no “tipo atual” de família, a família contemporânea, a qual não é necessariamente formada por estruturas elementares de parentesco, como analisa Lèvi-Strauss (1949), nem se distancia significativamente da dinâmica econômica.

Para Goode (1969),

[...] onde quer que o sistema econômico se expanda devido à industrialização, os padrões de família modificam-se; os lados (sic) de família multiplicada se enfraquecem, os padrões de linhagem dissolvem-se e uma tendência para certa forma de sistema conjugal

começa, geralmente a aparecer, isto é, a família nuclear torna-se unidade de parentesco mais independente (Goode, 1969, p.8).

Bruschini (1989) afirma que o recorte metodológico à luz da antropologia aprofunda a análise da dinâmica do relacionamento familiar nas empresas familiares e amplia o grau de compreensão da estrutura empresarial. Mas, por outro lado, segundo Bruschini (1989) e Cabral (2003), ele impõe limitações ao explicar apenas parte da realidade. Assim, ao definir família, torna-se necessário ter cuidados, considerando a realidade social num dado contexto, sem deixar de reconhecer a família como um espaço de poder, social e econômico, que se traduz e se reproduz em outros espaços, como o da empresa familiar, mas com ações orientadas pela lógica familiar.

De acordo com a estrutura e a dinâmica das famílias contemporâneas descritas por Singly (2000), a lógica familiar pode ser analisada pelas relações sociais de afeto e respeito mútuo, bem como pelo desenvolvimento da negociação das necessidades entre aqueles considerados membros da família, seja pelo núcleo central (pais e filhos) ou por agregação (genros, noras) e relações de parentesco (primos, tios).

No caso específico do contexto brasileiro, as relações de parentesco são mais bem compreendidas pela noção de afinidade. A singularidade cultural e a plasticidade que caracterizam a sociedade brasileira, retratadas por Freyre (2004) e Souza (2000), evidenciam relações familiares estabelecidas pela afinidade das pessoas, independente da existência ou não de grau de parentesco.

Dessa forma, a noção de família, para estudar empresa familiar no Brasil, é mais bem colocada como sendo um grupo de pessoas, formado por laços sociais, com laços de sangue ou não, que estabelecem entre si relações de solidariedade e tensão, conflito e afeto. Essas pessoas são regidas pela lógica do amor e dentro de um contexto sócio-cultural específico, que se movem no espaço temporal e se ampliam de acordo com o sistema de valores, normas

culturais, etnicidade. Todos esses elementos operam como elementos simbólicos conectores das diferentes gerações em movimentos verticais e horizontais, como um sistema geracional que caracteriza a família da qual se está falando.

4.1.2 Sistema geracional e a transgeracionalidade

Há uma dimensão histórica presente nas ações dos indivíduos (historicidade do sujeito), representada pelos elementos culturais herdados das gerações anteriores e repetidos nos encontros sociais na vida familiar. O processo de transmissão cultural de uma para outra geração liga cultura **em um** momento histórico com cultura de outro momento histórico. Esse processo é chamado “socialização”, do ponto de vista da família e “desenvolvimento”, do ponto de vista do indivíduo (Greenfield et al., 2000).

O desenvolvimento é construído por meio da interação social, práticas culturais e internalização ou apropriação cognitiva dos elementos simbólicos (Vygotsky, 1998b). A socialização, por sua vez, é representada por um processo de aprendizagem cultural, no nível individual, que ocorre no ambiente familiar. A transmissão dos elementos culturais constituintes da socialização sofre influências do contexto, podendo modificar-se na perspectiva temporal (Greenfield et al., 2000). Mesmo assim, as características básicas do processo de socialização podem ser apreendidas pela análise do sistema geracional até a terceira ou quarta geração. Elas servem de evidências para compreender as ações de um membro da família no tempo presente.

O sistema geracional é um conceito desenvolvido por psicólogos, tendo como referência a teoria sistêmica na área da terapia familiar, o qual é descrito por movimentos verticais (padrões, mitos, segredos, legados familiares) e horizontais (transições de ciclo de vida desenvolvimentais – natalidade, casamento, morte – e imprevisíveis – morte precoce, doença crônica) que se dão num espaço temporal. O movimento vertical é considerado transgeracional

(Carter & McGoldrick, 1995) e, na interseção com o movimento horizontal, aumenta a ansiedade no sistema, devido à mudança no ciclo de vida familiar (Simionato-Tozo, 2002)²⁰. A ansiedade, que aparece num determinado ponto de transição do ciclo de vida familiar, por ocasião de um evento (paternidade, por exemplo), reaparece em qualquer outro ponto na história da família e pode alterar o padrão de comportamento ou a dinâmica da família.

De acordo com Carter & McGoldrick (1995), o sistema geracional desenvolve-se em cinco níveis e tem o indivíduo como ponto de referência. Os demais níveis são: família nuclear, família ampliada, comunidade e contexto. Ao considerar a família ampliada como um subsistema de múltiplas gerações (Bradt, 1995), está se reconhecendo que as relações familiares podem ocorrer em diferentes estágios de transição dentro do ciclo de vida familiar. Aquelas que ocorrem dentro de uma geração são consideradas transições intrageracionais e quando ocorrem de uma para outra geração, denominam-se transições intergeracionais. Todas as transições no ciclo de vida familiar são marcadas por rituais e cerimônias de passagem (Friedman, 1995) que, ao cruzarem-se num determinado ponto, os quais variam de acordo com cada grupo social (McGoldrick, 1993, 1995), são consideradas transições transgeracionais.

Os elementos intervenientes nas transições, num grupo social, são a etnicidade e a diversidade cultural que, ao constituírem a complexa rede de relações, “suavizam” os movimentos no ciclo de vida familiar (McGoldrick, 1993). No seu entorno, forma-se um sistema emocional que atenua as diferenças de gênero, condiciona a rotina da casa e o cuidado com os filhos, o grau de liberdade sexual, o tipo de relacionamento por afinidade (sogro/genro, sogra/nora, outros), bem como a proximidade física e emocional entre as diferentes gerações (Simionato-Tozo, 2002).

²⁰ Ansiedade é um conceito desenvolvido com base na psicologia para a intervenção terapêutica. É considerado um estado emocional associado a um momento crítico da vida de um indivíduo (Friedman, 1995; Hoffman, 1995; Carter & McGoldrick, 1995).

Friedman (1995) afirma que o sistema emocional familiar se dá pelos movimentos espaço-temporais observados em, pelos menos, três gerações. Mesmo que seus membros estejam separados fisicamente, eles reagem aos relacionamentos dentro do sistema familiar maior de três gerações (Friedman, 1995; Greenfiel et al., 2000), o que torna a sua compreensão um fenômeno complexo. Os genetogramas são retratos gráficos da história e do padrão familiar, mostrando a estrutura básica, a demografia, o funcionamento e os relacionamentos entre os membros da família, facilitando, assim, a compreensão da dinâmica dessa dentro do sistema geracional (McGoldrick & Gerson, 1995).

Nos genetogramas estão inscritos os movimentos horizontais da família, assim como a natureza das relações familiares (conflituosas, não conflituosas), na perspectiva transgeracional. A transmissão de bens, valores, saberes e outros tipos de apoio intergeracionais aparece como elemento constituinte do circuito de solidariedade e de reprodução familiar geracional, que também ocorre em espaços sociais diferentes dos familiares. Ainda, as transmissões de elementos culturais evidenciam preferências bilaterais, que podem ser identificadas após visualização de todos os movimentos, no mínimo em três gerações.

Como afirma Peixoto (2000, p. 110):

as preferências são bilaterais, já que os netos também fazem as próprias escolhas: a avó ou o avô preferido do lato paterno ou materno. Assim, eles podem rejeitar toda forma de relação com a linhagem da qual desejam se afastar por um motivo ou outro. Individualizadas, as transmissões são inscritas nas relações de gênero, pois as avós e os avôs desejam deixar a cada um dos netos, em função do seu sexo, uma lembrança particular ou um traço de sua passagem. Mesmo que se apoiem na primogenitura, em uma preferência por um ou outro e no carinho por todos, as relações entre avós e netos são sempre individualizadas (Peixoto, 2000, p. 110).

Essa problemática do individualismo no sistema geracional foi apropriada pelos fundadores da sociologia (Cicchelli, 2000), com o objetivo de compreender as transformações ocorridas na família e a contribuição dessa instituição para a manutenção e a estabilidade dos laços sociais. A perspectiva sociológica tradicional considera os estágios do ciclo de vida familiar como namoro, casamento e morte²¹. Ao considerar a família como um grupo social permeado por emoções e sentimentos entre o amor e o ódio, que vai do berço (nascimento) ao túmulo (morte), a psicologia apresenta contornos diferenciados na compreensão da dinâmica desse grupo, pelo quadro de interações familiares não suficientemente posto em evidência pela sociologia (Cicchelli, 2000).

Nesse sentido, a compreensão do sistema geracional envolve reconhecer a metamorfose pela qual passa a família à medida que os padrões de relacionamento entre as gerações mudam, pela maturidade física dos seus membros (Preto, 1995). Carter & McGoldrick (1995) delineiam o ciclo de vida familiar iniciado no estágio de “jovens adultos”. A tarefa primária da família estaria sendo encerrada quando é estabelecido um acordo familiar sobre com quem, quando e como esse jovem deveria se casar e, por meio de rituais e cerimônias, conquistaria o direito de seguir para outros estágios, tais como: “o novo casal”, família com filhos pequenos, famílias com adolescentes, família de adultos e família no estágio tardio de vida (Carter & McGoldrick, 1995).

Os estágios do ciclo de vida familiar não são determinados, mas construídos após análise sistêmica da estrutura familiar, a partir do mapeamento dos movimentos de separação e pertencimento dos membros no ciclo de vida familiar e da história transgeracional. As mudanças nos relacionamentos entre as gerações são o resultado da dinâmica do sistema geracional e, ao ocorrerem, reconfiguram outras organizações das quais este grupo social faz parte.

²¹ A sociologia tradicional é a vertente funcionalista de Merton, que procura saber como os indivíduos agem em situações já definidas fora deles e preexistentes a suas interações.

4.1.3 Empresa familiar: a difícil demarcação teórica

As práticas gerenciais nas empresas familiares estão fortemente atreladas às estruturas históricas que constituem a atividade econômica da família proprietária (Sato, 1998). A dinâmica e a estrutura da família empresária (Carrão, 1996; Costa, 1999; Kelly et al., 2000), por sua vez, constroem algo semelhante a uma rede comunicante no plano da sociedade, como descrevem Beatriz & Hastreiter (1997) e Kirschner (1999). Essa ligação da gestão da empresa à dinâmica da família e ao contexto histórico-social que a envolve faz da empresa familiar um objeto de difícil demarcação teórica.

A discussão em torno de benefícios e do grau de envolvimento de famílias em negócios (Davis & Harveston, 1999; Belardinelli, 2002; Astrachan et al., 2002; Sirmon & Hitt, 2003; Dyer Júnior, 2003; Stewart, 2003; Ainsworth & Cox, 2003; Chua et al., 2003), bem como a importância delas na economia de diversos países e regiões (Kicza, 1985; Lethbridge, 1997; Nam & Herbert, 1999; Corbetta & Montemerlo, 1999; Gilding, 2000; Salyards, 2000; Yeung, 2000; Pistrui et al., 2000; Moores & Mula, 2000; Davis et al., 2000; Grzybovski, 2002; Morck & Yeung, 2003) são temas recorrentes na literatura gerencial.

Ao mesmo tempo em que essa diversidade temática em torno da empresa familiar é salutar, a complexidade que a envolve requer cuidados no delineamento conceitual. De acordo com o recorte metodológico de interesse particular do pesquisador, do contexto histórico e do espaço da investigação, os resultados podem contribuir significativamente para o desenvolvimento da ciência. Espaço social está sendo referenciado como um espaço multidimensional, na concepção de Bourdieu (2001, p.153), o qual considera “um conjunto aberto de campos relativamente autônomos, (...) subordinados

quanto ao seu funcionamento e às suas transformações, de modo mais ou menos firme e mais ou menos directo ao campo de produção económica”²².

Diante dessa complexidade, ao propor o debate teórico sobre empresa familiar pelo paradigma interpretativista, seguindo-se o pensamento gerencial alternativo à corrente principal (*mainstream*), o desafio à pesquisa está na busca de uma abordagem metodológica específica em cada novo estudo, especialmente nas fases de coleta e análise de dados empíricos.

Assim, procura-se redesenhar as fronteiras entre os processos dedutivos e indutivos de análise de empresas familiares com a possibilidade de o discurso do pesquisador enfrentar-se com o contexto, no qual o conhecimento científico é produzido ou consumido. Os resultados de estudos sobre empresas familiares, obtidos de forma indiscriminada ou sob um único olhar, podem ser considerados inconsistentes pelas perspectivas concorrentes a *mainstream*, por não contemplarem a complexidade do espaço social no qual o fato social ocorreu e, portanto, distanciar os resultados da pesquisa da realidade social da qual eles emergiram²³.

Upton et al. (2001), atentos à complexidade na definição de empresa familiar, utilizaram critérios diferenciados para estudá-las. Primeiro definiram “negócios de família” para se referirem ao contexto empresarial que reúne família e empresa num único espaço social. Negócios de família é uma noção conceitual que envolve múltiplas condições na análise da estrutura, dos processos e sistemas, da performance e da cultura organizacionais, em diferentes

²² Texto originalmente apresentado em português de Portugal.

²³ Há “discursos” na literatura gerencial que opõem Michael Reed e Lex Donaldson. De um lado, busca-se a manutenção da supremacia do funcionalismo e do positivismo; de outro lado, tenta-se demonstrar filosoficamente que há diferentes racionalidades, diversas culturas, diferentes realidades que precisam ser interpretadas por diferentes abordagens teóricas, em que o consenso entre abordagens concorrentes torna-se algo difícil de ser alcançado. A produção e o consumo do conhecimento também são objetos de debate intelectual e são oportunamente apresentados por Hassard & Parker (1993), Hassard (1995), Reed (1999) e Donaldson (1999).

dimensões. Por isso, empresa familiar passou a ser entendida como negócios em que a propriedade e o controle são de uma ou mais famílias, que sofrem a influência dela(s) na tomada de decisão e na qual existe a intenção de transferir a empresa (propriedade e gestão) à próxima geração.

Sharma et al. (1997) utilizaram os mesmo critérios que Upton et al. (2001) para estudos em empresas familiares, porém, limitaram-se em oferecer parâmetros identificadores dos tipos de organizações, que são igualmente importantes para o desenho de pesquisas nesta área temática. Litz (1995), por sua vez, propõe a complementaridade de dois enfoques (um baseado na estrutura e outro baseado na intenção) para clarear as fronteiras de domínio dos negócios familiares e, assim, desenvolver uma estrutura organizacional adequada para o desenvolvimento das pesquisas no campo das organizações familiares. Entretanto, quando compreendidas como sistemas estruturados que se entrelaçam, é difícil identificar claramente as fronteiras entre família e empresa, mesmo utilizando os fundamentos das teorias sociais, complementarmente aos fundamentos das teorias organizacionais.

Nesse sentido, focalizando o papel do fundador na administração estratégica dos negócios de famílias, Kelly et al. (2000) estabelecem a noção de “centralidade do fundador” na perspectiva de redes sociais. A contribuição para a elaboração de um conceito de empresa familiar reside no reconhecimento da presença do fundador e do envolvimento da família na dinâmica da empresa familiar. Afirmam os autores que é por meio do processo social que se produzem importantes modelos de ação compartilhados entre membros do mesmo grupo social e, nessas interações, criam-se mecanismos de aprendizagens organizacionais transgeracionais. O não reconhecimento desse envolvimento complexo de empresa e de família em empresa familiar, numa perspectiva crítica, pode representar falha na definição epistemológica do objeto de estudos para proceder a análise organizacional.

No entanto, Dyer Júnior (2003) apresenta essas falhas em pesquisas sobre empresas familiares e aponta a ausência da variável família como influente no comportamento organizacional. Para o autor, família é tratada como uma noção conceitual perdida nas pesquisas sobre empresas familiares e chama a atenção para o fato de que objetivos e valores familiares impactam nos estudos sobre estrutura de governança, rede social, dinâmica da equipe, desenvolvimento de carreiras, entre outras temáticas no campo da administração.

Diante do exposto, definir quando uma empresa é familiar ou não tornou-se algo complexo devido ao envolvimento da família na gestão dos negócios, o que torna a organização empresarial singular, ao mesmo tempo em que pesquisá-la também o é. Dyer Júnior (2003) sugere aos pesquisadores desenhar uma escala conceitual, na qual cada conceito poderia ser alocado, tendo como referência os diferentes níveis de envolvimento da família proprietária.

Westhead & Cowling (1998) sintetizam os principais conceitos existentes na literatura de gestão, que são apresentados na Quadro 1 e que contribuem com os propósitos de Dyer Júnior (2003). A aplicação de qualquer um desses conceitos requer cuidados por parte do pesquisador, uma vez que o contexto social altera a interpretação das variáveis na seleção do objeto de análise. De fato, os conceitos catalogados por Westhead & Cowling (1998) trazem implícitas as posições do pesquisador frente ao objeto de estudo e as questões culturais da sociedade considerada como o espaço de investigação.

Diante do reconhecimento da existência de diferentes conceitos de empresa familiar em estudos realizados em empresas familiares brasileiras, cabe considerá-la tendo como referência as interpretações da cultura local (brasileira) dadas por Freyre (2004), Matta (1983), Holanda (2004) e Souza (2000), bem como as especificidades regionais que definem a heterogeneidade do povo brasileiro (Sader & Paoli, 1997).

QUADRO 1 Definições de empresa familiar identificadas por Westhead & Cowling (1998).

Autor(es)	Definições de empresa familiar
(a) Envolvimento familiar/percebido para ser um negócio de família	
Hamlyn (1994)	Os diretores têm uma relação familiar na companhia.
Carsud (1994)	A propriedade e a elaboração das políticas da empresa são dominadas por membros de um grupo de parentes por afinidade, quer os membros daquele grupo reconheçam o fato ou não.
(b) Propriedade familiar	
Donckels & Frohlich (1991)	Membros de uma família detêm 60% ou mais do capital da empresa.
(c) Gerenciamento familiar	
Daily & Dollinger (1992; 1993)	Dois ou mais indivíduos, com o mesmo sobrenome, que atuam como dirigentes do negócio e ou ocupam o cargo mais alto; dirigente chave é parente do proprietário e trabalha na empresa.
(d) Transição de propriedade entre gerações	
Churchill & Hatten (1987)	Identificar as diferenças críticas entre negócios familiares e aqueles administrados pelo proprietário. Essas diferenças parecem ser duas: envolvimento dos membros do negócio familiar nos negócios e a transferência de poder entre os membros da família, não baseada no mercado. Há dois aspectos dessa transferência de propriedade ou controle dos direitos de propriedade, e uma transferência do controle administrativo das operações do negócio e direção estratégica.
Ward (1987)	Uma empresa transmitida à próxima geração da família para gerenciamento e controle.
Handler (1989)	Um negócio de família é definido como uma organização em que as principais decisões operacionais e os planos para a liderança na sucessão são influenciados pelos membros da família que atuam na diretoria ou no conselho. Esta definição indica que o constante envolvimento familiar na empresa, mesmo que estes membros da família não estejam necessariamente na fila da sucessão, qualificaria a organização como empresa familiar.
(e) Condições múltiplas	
Church (1969)	Todo o capital é privado, praticamente todos os cargos importantes e administrativos são ocupados por membros da família.

Continua...

QUADRO 1, Cont.

Autor(es)	Definições de empresa familiar
Channon (1971)	Um membro da família é o CEO, a empresa já passou pelo menos duas gerações sob o controle familiar e ainda tem um mínimo de 5% de ações com poder de voto ou a família é representada por alguém de confiança.
Gasson et al. (1988)	Um negócio de família satisfaz a uma ou mais das seguintes condições: (a) os dirigentes são relacionados por consangüinidade ou casamento; (b) propriedade do negócio é geralmente ligada com controle gerencial e (c) controle é passado de uma geração para a outra, dentro da mesma família.

Fonte: Westhead & Cowling (1998).

Davel & Vasconcelos (1997) atentam para o fato de que as condições objetivas, nas quais a sociedade empresarial brasileira esteve historicamente imersa, é que dão “inteligibilidade e densidade” à compreensão da especificidade que norteia as empresas familiares brasileiras, no que se refere aos modelos de gestão e às estratégias de sobrevivência e de competitividade.

Contudo, é preciso reconhecer que há várias interpretações dos elementos formadores da sociedade brasileira e da característica do seu povo. Na interpretação crítica de Davel & Vasconcelos (1997, p.96), observa-se um Brasil com povo passivo diante do colonizador português, como evidenciado na seguinte passagem:

[...] o espírito português, ou melhor, o espírito da Península Ibérica, que se transferiu para o Brasil. Nesse espírito, o autor [Sérgio Buarque de Holanda, em Raízes do Brasil] pensa que a predisposição de se misturar com outro povo, uma espécie de ausência de orgulho de raça, extremamente importante em outros povos colonizadores, desempenhou papel fundamental na colonização brasileira.

A crítica a essa interpretação está em Souza (2000), que discute os pressupostos daquilo que considera “interpretação dominante dos brasileiros sobre si mesmos” – que denominou “sociologia da inautenticidade”. O referido

autor faz críticas à interpretação de Holanda (2004), Faoro (1997) e Matta (1983) e valoriza Freyre (2004) para reinterpretar a formação da sociedade brasileira na sua singularidade, seletividade do processo civilizatório e de modernização.

Souza (2000, p. 219) considera que:

o português é o elemento principal, sob vários aspectos, do processo sincrético de colonização brasileiro. Antes de tudo, ele é o elemento dominante nos aspectos da cultura material e simbólica. [...] O português é precisamente a figura do contemporizador por excelência e é exatamente nesse traço da predisposição ao compromisso que ele se diferencia do colonizador espanhol e, especialmente, do anglo-saxão nas Américas. É o português o portador da característica mais importante da vida colonial brasileira: o elemento da 'plasticidade', do homem 'sem ideais absolutos nem preconceitos inflexíveis'.

Quanto à miscigenação do povo brasileiro (português, índio, negro) nos aspectos sociais (sedução, cordialidade, afeto), foi ela a semente da formação econômica (monocultura agrícola) e social, representada pelo particularismo da família patriarcal (aspectos político e cultural). Assim, o Brasil é uma sociedade singular pela combinação Europa-África (Souza, 2000) e com elementos importantes na construção de categorias analíticas para estudos de empresas familiares. Destaca-se a noção de família aumentada, pela “poligamia maometana” e a extensão da família poligâmica (filhos naturais e ilegítimos), na interpretação de Freyre (2004).

Contudo, nos estudos brasileiros sobre empresas familiares, essas características sociais estão ausentes ou distorcidas da realidade. A empresa familiar comumente é analisada pelo viés demográfico, com ênfase na imigração européia ocorrida no fim do século XIX e início do século XX. Para Garcia (2001), a saga dos imigrantes transformou a realidade brasileira de ausência de infra-estrutura e de produtos industrializados para um país empreendedor, com

homens fundadores de empresas que constroem histórias de vida, de sacrifícios e de sucessos. Da mesma forma, Martins et al. (1999) associam aos “jovens imigrantes” empreendedores a industrialização do país e a consolidação de empresas familiares de grande porte como “marcas identificadoras” do país de imigrantes empreendedores.

Com essa constatação, e apoiando-se no debate promovido por Sutton & Staw (1995) sobre construção de teoria nos estudos organizacionais, fica exposta a fragilidade das pesquisas sobre empresas familiares no contexto brasileiro. No Brasil, existem empresas familiares formadas pela “saga de brasileiros” (Fontes Filho, 2003) e que estes consolidaram vários “Brasis” neste imenso Brasil²⁴. Os imigrantes, com suas habilidades profissionais e sua cultura, especialmente vindos da Itália e da Alemanha, configuram a maioria das empresas familiares no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e em São Paulo. Entretanto, as empresas familiares baianas, que sofreram com mais intensidade a influência afro que as do Sul do país, não podem ser enquadradas na mesma afirmativa formulada por Garcia (2001) e por Martins et al. (1999).

Nesse sentido, a análise de Gonçalves (2000, p.93) sobre as empresas familiares brasileiras é mais consistente, quando afirma que:

a população brasileira convive [...] com numerosas pequenas e médias empresas familiares, na forma de prestadoras de serviços e firmas comerciais: farmácias, papelarias, salões de beleza, barbearias, sapatarias, restaurantes, oficinas de conserto (Gonçalves, 2000).

Assim o fazendo, Gonçalves (2000) confirma as peculiaridades da formação do povo brasileiro e da influência das práticas no espaço privado da família na gestão das empresas familiares e que deveriam ser consideradas na definição de empresa familiar. Reconhecer as especificidades da sociedade e do

²⁴ Sader & Paoli (1997, p.47) afirmam que “o descompasso temporal e espacial da mudança social do país produziu a célebre imagem dos ‘dois Brasis’”.

contexto local onde as empresas estão instaladas (Parker, 1999) e a diversidade cultural (Nkomo & Cox Júnior, 1999) é uma questão determinante da qualidade dos resultados das pesquisas na área dos estudos organizacionais.

Para estudar empresas familiares brasileiras, portanto, deve-se considerar que o sistema norteador da estrutura empresarial brasileira foi fortemente marcado, durante o processo de colonização, pelo comportamento do colonizador. Comumente chamado de “o senhor do engenho”, o empresário organizava sua unidade produtiva e sua unidade familiar, ao mesmo tempo e da mesma forma. O “dono” detinha para si o poder de decisão sobre a vida do indivíduo e a condução dos negócios, sem reconhecer a fronteira entre o público e o privado (Matta, 1983). Esse modelo de comportamento e de estrutura ainda hoje aparece no contexto brasileiro e, por isso, não pode ser ignorado.

Souza (2000) faz análise crítica e detalhada do “dilema brasileiro”, reinterpretando “a semente da formação social brasileira”. Para o autor, o português é o elemento principal, sob vários aspectos, do processo sincrético de colonização brasileiro. Ele é o elemento dominante nos aspectos da cultura material e simbólica:

é a figura do contemporizador por excelência e é exatamente nesse traço da predisposição ao compromisso que ele se diferencia do colonizador espanhol e, especialmente, do anglo-saxão nas Américas. É o português o portador da característica mais importante da vida colonial brasileira: o elemento da ‘plasticidade’, do homem ‘sem ideais absolutos nem preconceitos inflexíveis’, [...] que irá propiciar a extraordinária influência da cultura negra nos costumes, língua e religião e, especialmente, numa forma de sociabilidade entre desiguais que mistura ‘cordialidade’, sedução, afeto [...] e praticamente todas as nuances da emoção humana” (Souza, 2000, p. 219).

Como resultado, tem-se o Brasil como uma sociedade singular pela combinação Europa-África, com características histórico-sociais que se reproduzem em diferentes espaços sociais. Na empresa familiar, como

analisaram Davel & Waiandt (2006), esse processo de multiplicidade e de sincretismo ocorre à medida que a organização, seus dirigentes e funcionários vão sendo representados, ao longo do tempo, com base no repertório familiar.

Na análise da empresa familiar, ainda há que se considerar os elementos culturais do contexto local, como o tipo de família patriarcal de caráter rural que é, de acordo com Holanda (2004), paulatinamente substituída pela urbana. Nessas famílias, o núcleo familiar é impregnado pela perspectiva cristã que posiciona o homem como o chefe da unidade familiar. À mulher é atribuído o papel de “cuidadora do lar”, com comportamento de submissão e fidelidade ao homem. Os filhos são orientados na perspectiva da obediência e da dependência dos pais, mas, ao filho-homem é determinada a continuidade dos feitos do patriarca. Os avós participam da vida dos netos, transmitindo-lhes propriedades e bens não-materiais (valores sociais, culturais, morais, saberes). Essa lógica do sistema familiar é assegurada aos membros da empresa familiar por um conjunto de práticas peculiares (concessão de moradia, assistência médico-hospitalar, auxílios à formação educacional) assumidas e sustentadas com recursos financeiros da empresa pelo proprietário ou herdeiro do patrimônio da família (Davel & Vasconcelos, 1997).

Como ficou evidenciado nessa exposição do contexto brasileiro sobre a gestão das empresas familiares, o “ambiente subjetivo” da sociedade brasileira, expresso pelo conceito de domínio cognitivo²⁵, consolidou um sistema familiar de cunho paternal no sistema empresarial que, amparado pelo protecionismo governamental, funcionou até a abertura dos mercados, preconizada no início dos anos 1990. É a lógica de estruturação das unidades produtivas no Brasil,

²⁵ O *domínio cognitivo* pode ser concebido como um repositório de padrões de significados e padrões culturais criados por indivíduos e organizações ao interagirem nos espaços sociais e constituírem um ambiente representado por elementos simbólicos. As estratégias lingüísticas adotadas pelo grupo permitem identificar a representação mental de determinado fenômeno culturalmente contextualizado (Spink, 2000).

fortemente ligada à estrutura familiar predominante (sociedade patriarcal), que reproduz o tipo característico patricêntrico ou autoritário na gestão das empresas familiares. Ainda hoje se encontram herdeiros-sucessores ocupando cargos gerenciais com um superego severo, com comportamentos que demonstram sentimentos de culpa e de fraqueza diante da autoridade paterna, os quais refletem em desejo e prazer de dominar as pessoas mais fracas, pela aceitação do sofrimento como castigo pela própria culpa.

Esses, entre outros comportamentos dos gestores, evidenciam que as organizações são, além de produtoras de bens e serviços, também espaços de produção do simbólico, principalmente produtoras e reprodutoras de significados na vida em sociedade (Davel & Waiandt, 2006), o que enfatiza a dimensão propriamente organizacional. Mas, elas também podem fazê-lo enfocando a dimensão sócio-cultural da relação entre trabalho e família (Colbari, 2002), criando um mundo de aparências e que dramatiza formas errôneas de raciocínio na gestão da organização.

A abertura dessa distinta dimensão sócio-cultural, criada consciente ou inconscientemente nas organizações, fez Morgan (1996, p. 217-218) utilizar a metáfora “prisões psíquicas” para descrever o comportamento de organizações concebidas sob uma sociedade patriarcal.

A influência dominante do macho tem raízes nas relações hierárquicas encontradas na família patriarcal e que [...] serve de fábrica para ideologias autoritárias. Em muitas organizações formais, uma pessoa acata a autoridade de outra exatamente do mesmo modo como uma criança acata a autoridade paterna. A dependência prolongada da criança em relação aos pais facilita o tipo de dependência institucionalizada no relacionamento entre líderes e seguidores e a prática através da qual as pessoas aguardam as outras para iniciarem ações em resposta a questões problemáticas. Nas organizações, como na família patriarcal, firmeza, coragem e heroísmo, temperados pela auto-admiração narcisista, são qualidades frequentemente valorizadas, do mesmo modo como o são o determinismo e o senso de dever que o

pai espera do seu filho. Pessoas-chave nas organizações também freqüentemente cultivam papéis paternais (Morgan, 1996, p. 217-218).

Diante das afirmações de Morgan (1996), é relevante considerar que os valores básicos incorporados na família (socialização primária) são difíceis de serem transformados. No entanto, aqueles adquiridos a partir da inserção escolar e profissional (socialização secundária) podem ser modificados utilizando-se a concepção cognitivista de aprendizagem (Geus, 1988), mas isso envolve processos de adaptação da empresa familiar ao mercado e manutenção do empreendimento sob a propriedade e gestão dos membros e herdeiros da família fundadora.

A estrutura do sistema social que envolve a empresa familiar está recursivamente implicada na gestão dos recursos, considerando-se as especificidades do contexto histórico-social, a dinâmica da família proprietária, da história de vida daquele que representa a família na empresa, além da análise dos elementos empresariais (processos, sistemas, estruturas). Sendo assim, as estruturais contextualizadas e com particularidades comuns ao tipo de família e região geográfica interferem na definição de empresa familiar. As fontes de evidências para a sua compreensão são complexas e de difícil acesso, portanto, são elementos não objetivados.

Um dos trabalhos pioneiros na tentativa de sistematizar uma definição para empresa familiar foi a pesquisa realizada por Westhead & Cowling (1998). Nela estão ausentes os conceitos de Donnelley (1964) e de Litz (1995) e não são considerados elementos do contexto social, na tentativa de definição universal, razão pela qual retoma-se o debate.

Um dos conceitos mais simples de serem compreendidos é representado pela figura do fundador, proprietário e gestor num tipo jurídico denominado “empresa individual” ou “empresa coletiva”, a qual tem os membros da família nuclear ou ampliada do fundador como funcionários ou auxiliares eventuais nas

atividades diárias, mas que ainda não passou por nenhum processo sucessório. A distinção entre diferentes tipos de empresa familiar pode se iniciar com a definição de empresa individual que tem o envolvimento de familiares no negócio em estágio embrionário (empresa unipessoal).

A partir deste tipo de empresa familiar, todos os outros podem ser alocados numa estrutura conceitual, desde que ela represente o desenvolvimento da família de acordo com o sistema geracional, num processo metodológico que requer do analista organizacional a interação continuada de teoria-prática. A utilização da técnica de amostragem tipo bola-de-neve (*snowball method*) contribui para definir o objeto de investigação.

Dessa forma, tem-se, como referência, empresa familiar como um conjunto de relações sociais estabelecidas entre membros de um grupo social, orientados pela lógica familiar, que se dão no espaço empresarial, o qual envolve elementos simbólicos, étnicos e culturais do contexto.

4.2 Aprendizagem organizacional

O significado da expressão aprendizagem organizacional é complexo e a sua compreensão no âmbito organizacional requer a retomada dos fundamentos da aprendizagem, que repousam nas teorias educacionais. Ao examinar o desenvolvimento da aprendizagem no âmbito individual, observa-se que o termo sofreu modificações conceituais. Aqui, enfatiza-se a aprendizagem como um processo que ocorre em diferentes níveis (individual, coletivo, organizacional, interorganizacional).

4.2.1 As interpretações da aprendizagem nas teorias educacionais

A aprendizagem é um tema que se desenvolveu pelo debate ocorrido em diferentes correntes de pensamento (behaviorista, cognitivista, humanista, aprendizagem social e construtivista) nas teorias educacionais. A sua

compreensão envolve as dimensões psicológica, social e cultural do indivíduo que aprende, como aprende e por que aprende. O construtivismo é a corrente preponderante e aqui é tomada como referência para a elaboração da noção de aprendizagem organizacional, por ser aquela que busca a emancipação do homem por meio da relação estabelecida entre a psicologia e a educação, que o habilita para atuar sobre as condições objetivas da sociedade, transformando-a (Merriam & Caffarella, 1999).

A aprendizagem considerada como processo, não mais apenas como mudança de comportamentos, envolve processos mentais no âmbito individual, interação e observação dos outros em um contexto social para a construção de significados no âmbito coletivo (Merriam & Caffarella, 1999). São diferentes processos e dimensões (processo cognitivo, ação comunicativa, internalização) que dependem de signos externos, entre os quais a linguagem é o mais importante (Vygotsky, 1998b), para se interligarem num único conceito, numa concepção dialética entre aprendizagem (formal e informal) e desenvolvimento individual.

Dessa forma, adota-se a abordagem sócio-histórica de Vygotsky (1998a,b) para o estudo da aprendizagem organizacional, por ela considerar a ocorrência da aprendizagem pela capacidade criadora do indivíduo em fase adulta. Por essa abordagem, sujeito é considerado ativo, que reelabora experiências passadas com o objetivo de preparar e projetar a ação futura.

Por meio dessa dimensão, encontra-se a interface da educação com a gestão organizacional, quando se afirma que o pensamento e a ação devem ser estudados de forma integrada, no intuito da construção de novos conhecimentos (Vygotsky, 1998 a,b). Esse processo é análogo à reflexão que o indivíduo faz durante a ação (Schön, 1983), pois reconhece que a aprendizagem ocorre por meio do processo de comunicação, num contexto social real e os resultados dependem do nível de desenvolvimento do indivíduo, que são profundamente

afetados pelas experiências anteriores (Dewey, 1971). Organizando, ajustando e reelaborando suas experiências, ou seja, refletindo na ação, as pessoas realizam dissociações e associações que, combinadas, favorecem a construção de conhecimentos.

As atividades ligadas à ação e à reflexão na ação (Schön, 1983, 1995), nesse caso, são elementos com potencial transformador que, associados à criatividade do indivíduo, tornam a ação final única, enaltecida pelas experiências individuais anteriores. Sentimento e pensamento são necessários para que as concepções prévias possam ser reelaboradas no contexto social, gerando novos conhecimentos. Porém, é preciso lembrar que as atividades se dão em espaços coletivos, públicos ou privados e, ao se tornarem reais pela ação humana, os resultados obtidos são compartilhados, transformando o conhecimento individual em coletivo. Em etapa seguinte, esses poderão ser modificados de acordo com as percepções mentais (individual) e o contexto sociocultural (coletivo) em momentos de inter-relação (aprendizagem socialmente construída) com outros grupos/indivíduos. Nesse sentido, habilitar o homem a compreender o contexto pelo processo de internalização dialógica teoria e prática é dar-lhe poder para construir novos saberes (Freire, 1997), o que torna a aprendizagem sociocognitiva no âmbito institucional (Stein, 1997).

Para compreender a aprendizagem sociocognitiva, Stein (1997) diferencia desenvolvimento de conhecimento e inclui a compreensão da aprendizagem como revolucionária, de primeira e de segunda ordem. A aprendizagem de primeira ordem é aquela que retém o valor e a crença arraigados em uma instituição, emergindo na ação num processo lógico, enquanto que a aprendizagem de segunda ordem faz essas crenças aflorarem num processo colaborativo, compartilhando informações e tarefas (Stein, 1997). Por analogia ao processo de criação do conhecimento, o primeiro tipo de aprendizagem dificulta a inovação, uma vez que inibe a criação do

conhecimento nas organizações empresariais (laço simples), enquanto que o segundo tipo facilita a interação social e a construção coletiva de novos significados aos conceitos anteriores (laço duplo) (Argyris, 1977, 1992).

Dessa forma, a relevância da aprendizagem de primeira e de segunda ordem está em evidenciar elementos implícitos na ação do indivíduo. Schmidt (2000) chama a atenção para o significado profundo que está por trás das palavras e fenômenos que delineiam os conceitos utilizados na ação. Para aprender é preciso observar os conceitos “escondidos” na interação social, que revela um tipo de conhecimento personificado na ação (Schön, 1983, 1995), aquele que traz consigo teoria e prática. Esse processo de aprendizagem requer compromisso do indivíduo em aprender e processos informacionais, mas exige diferentes mecanismos e em diferentes níveis. Também demanda o uso de metáforas, uma vez que essas envolvem um tipo particular de visão e ajudam a reter um senso de continuidade entre dois objetos num tempo ou entre dois conceitos sobre o tempo.

As proposições teóricas de Stein (1997), de Schön (1983, 1995) e de Schmidt (2000) evidenciam que as “tensões” entre membros de um grupo social incrementam o nível de consciência dos indivíduos que dele fazem parte, fato que explica a aprendizagem e a mudança no nível institucional. As tensões podem ser causadas pela interação entre instituições por meio de indivíduos. Esse mecanismo é explicado por Senge (1990) como sendo a tensão gerada em função do *gap* existente entre a visão (“onde estará”) e a realidade (“onde está”) e, caso ocorra em plataforma de conhecimentos (Nonaka & Konno, 1998; Brown & Duguid, 1991; Wenger & Snyder, 2000; Peltonen & Lämsä, 2004), as experiências individuais socializadas geram a aprendizagem coletiva pela construção reflexiva de significados, com ênfase na reflexão crítica e no diálogo.

O aprendizado emerge da ação, uma vez que, após a reflexão crítica (Reynolds, 1998) ou no momento em que a ação está sendo realizada (Schön,

1983), experiências anteriores são lembradas e reelaboradas criticamente para criar estruturas mentais e gerar novos conhecimentos (Grohmann, 2003). Esse processo de aprendizagem (pela experiência e na ação) depende do contexto social, do grau de interação inter e intragrupo e da estrutura dos subsistemas culturais (linguagem, ações rotineiras e artefatos materiais) presentes no espaço físico de interação social.

Na visão de Weick & Westley (2004), os subsistemas culturais são os meios para produzir e compartilhar significados e os recursos com os quais outros artefatos culturais são criados. Desse modo, a aprendizagem é inerente ao contexto cultural e está ligada ao processo de aprendizagem, tanto quanto aos processos de mudança, seja no âmbito individual segundo as concepções de Vygotsky e Piaget, no âmbito institucional descrito por Stein (1997) ou no âmbito organizacional descrito por Senge (1990) e Popper & Lipshitz (2000). Experiências individuais anteriores, subsistemas culturais, reflexão crítica e na ação, interações intra e intergrupo e tensões no nível da consciência são elementos formadores de espaço-tempo que servem como plataforma que acumula conhecimentos. Então, os indivíduos podem utilizá-los para o desenvolvimento de pensamentos críticos, tornando-se mais reflexivos e aptos a fazer parte de um mundo em transformação, agindo num processo dialético teoria-prática e, principalmente, produzindo novos conhecimentos. Portanto, podem assumir características estruturais de plataforma geradora de conhecimentos organizacionais.

Com efeito, esse processo transformativo pode ser apreendido utilizando-se teorias, pois, assim, se pode tornar abstrato o concreto. As teorias desenvolvidas no campo da aprendizagem pela experiência são consideradas “teorias de conhecimento”, que têm nas noções de aprendizagem experimental (Kolb et al., 1999), reflexão na ação (Schön, 1983) e transformação racional (Mezirow, 1991, 1996) seus principais fundamentos.

Kolb et al. (1999) afirmam que a teoria da aprendizagem experimental oferece um modelo holístico do processo de aprendizagem e um modelo multilinear de desenvolvimento de adultos, ambos consistentes com o “como as pessoas aprendem, crescem e se desenvolvem”, ou seja, como as pessoas aprendem a aprender (Fonseca, 1995) e tornam-se autônomas no seu próprio pensar (Freire, 1997). Aprendizagem experimental é assim considerada por enfatizar o papel que a experiência representa no processo de aprendizagem, diferenciando-se das teorias de aprendizagem cognitiva (Grohmann, 2003). Sua origem está no pragmatismo filosófico de Dewey, na psicologia social de Lewin e no desenvolvimento cognitivo de Piaget (Kolb et al., 1999).

Schön (1983) substitui o conceito tradicional de conhecimento pelo conhecimento personificado na ação; um conhecimento que traz consigo, juntos, teoria e prática. Unindo arte e ciência, Schön (1983) criou um novo tipo de pesquisa na ciência social, sustentada por histórias contadas e refletidas no contexto e processadas de acordo com as experiências de cada um. Com a afirmativa “nunca pare de explorar e construir sua própria maneira de pensar este surpreendente mundo”, Schön (1983) construiu teoricamente o “profissional reflexivo”, aquele que demonstra um tipo de conhecimento na prática (tácito) por meio de práticas reflexivas na ação e o conhecimento impresso na prática (conhecimento na ação). Assim o fazendo, afirma Schmidt (2000), Schön (1983) reúne teoria e prática, conhecimento e ação, o que ficou conhecido pela expressão *knowing-in-action*²⁶. As pessoas adquirem e refinam seu conhecimento na ação (“refletindo na ação”) e isso ilustra a afirmativa de Schmidt (2000), de que as pessoas conhecem mais do que podem dizer.

“Conhecer na ação” significa que há ação, reconhecimento e julgamento do conhecimento que o indivíduo percebe no momento da ação e, ciente disso, transmite-o espontaneamente ao grupo social ao qual pertence (Schön, 1983). As

²⁶ Schön (1995) atribui os fundamentos da noção *knowing-in-action* a Polanyi e Barnard.

pessoas não têm essa consciência dos conhecimentos que possuem anteriormente à ação; são processos que estão no inconsciente, no âmbito dos sentimentos do indivíduo que faz a ação e que serão externalizados ao grupo social quando perceber a existência de espaços sociais receptivos à reflexão.

Nesse sentido, Schön (1995) argumenta que as pessoas aprendem no trabalho, refletindo na prática e interagindo com outras pessoas sob a condição de existência de espaço que facilita ou permite a interação. Num sentido existencial tácito, o conhecimento humano vem da existência, da experiência, de simplesmente ser no mundo e, por isso, o conhecimento científico requer uma forma de investigação que constrói e alimenta o retorno (da teoria à prática e vice-versa), com a intenção de modificar o que já se conhece na prática (Schön, 1995). É por meio das interações sociais (comunidades de praticantes) que as pessoas demonstram os conhecimentos e as habilidades que possuem (Schmidt, 2000). Elas são detentoras de um poder transformativo e emancipatório, ao refletirem suas práticas na ação (Schön, 1983, 1995; Mezirow, 1991, 1996).

Para o processo de aprendizagem, os significados atribuídos pelas pessoas sobre suas experiências são importantes à medida que este significado desencadeia um processo de aprendizagem transformativa de forma racional, sob a influência do contexto cultural. Dessa forma, a noção de “transformação racional”, em Mezirow (1991), soma-se à noção de “transformação social”, em Freire (1997), nas quais se deve considerar a noção de individualidade (Taylor, 1998). Assim, a aprendizagem é inerentemente social à proporção que os indivíduos utilizam experiências anteriores (interpretações prévias) para construir novo conhecimento ou reformular conhecimentos anteriores com o fim de guiar a ação futura.

Por essa concepção da aprendizagem, recoloca-se a proposta de Kolb (1997) de que a aprendizagem requer espaços para que as experiências efetivamente se transformem em aprendizado. Para Baker et al. (1997), o

contexto experimental proporciona aos participantes do processo de aprendizagem tempo e espaço para reflexão e compartilhamento de experiências por meio de conversações (seções de questionamentos). Essas transformam a experiência em aprendizagem e é a metodologia adotada que faz o conhecimento aflorar livremente como um corpo de considerações (Hardy et al., 2005) e que o espaço seja receptivo para garantir e nortear as conservações.

Entre um indivíduo ter uma experiência e aprender com ela, há de se considerar o espaço e o tempo existentes ou construídos, para os fins de reflexão e compartilhamento das experiências individuais. Em arquiteturas estruturadas, como as burocráticas, o tempo linear (Hassard, 2001) e o espaço estruturado (hierarquia, departamentalização) limitam a interação social. Refletir na prática, como propõe Schön (1983) e num processo de aprendizagem experimental, como sugere Kolb (1997), pode fazer com que adultos em situação de trabalho aprendam num processo coletivo e de profunda interação no grupo dentro das organizações. Essa é a aprendizagem no âmbito individual e no coletivo, o que não significa que esteja ocorrendo a aprendizagem organizacional.

Portanto, os fundamentos da aprendizagem estão nas teorias educacionais e concentram-se em como indivíduos e comunidades aprendem. A compreensão de sua ocorrência nos níveis individual e coletivo envolve refletir acerca dos elementos sociais, cognitivos, culturais e de contexto, que constituem os espaços sociais nos quais os indivíduos trocam experiências, com o fim de gerar ou reformular conhecimentos anteriores. A aprendizagem, assim, é considerada um processo social que ocorre em diferentes níveis, com o fim de gerar novos conhecimentos ou revisar conhecimentos anteriores.

4.2.2 A teoria da aprendizagem organizacional

Aprendizagem organizacional é uma noção conceitual que apresenta pouca convergência e consenso no significado do termo e sua natureza básica

(Crossan et al., 1999). Desde a exposição inicial de Cangelosi & Dill (1965), acumulam-se evidências de como as organizações aprendem e, em especial, no campo dos estudos organizacionais, enfatizam-se temas, como administração e criação do conhecimento organizacional (Blackler, 1993; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997), gestão das organizações que aprendem (Cavaleri & Fearon, 1996), processos de aprendizagem (Kolb, 1997), mecanismos de aprendizagem organizacional (Argyris, 1991, 1992; Kim, 1993; Grohmann, 2003; Armstrong & Foley, 2003; Tippins & Sohi, 2003) e condições de emergência e organização de comunidades de prática (Brown & Duguid, 2001; Braun, 2002; Mutch, 2003; Lefebvre et al., 2004)²⁷.

Dessa abordagem, foi desenvolvida uma concepção de aprendizagem organizacional como decorrente de uma série de interações de conhecimentos entre os níveis individual e coletivo e adaptação dos seus conteúdos ao nível organizacional (Cangelosi & Dill, 1965). Na seqüência, o conhecimento organizacional passa a ser compreendido pela dinâmica das interações de conhecimentos tácito e explícito, em diferentes níveis (individual, coletivo, organizacional), o que resulta na teoria da criação do conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Na teoria da criação do conhecimento organizacional, as combinações possíveis de conhecimento tácito com tácito e ou explícito são detalhadamente analisadas desde o nível individual até o organizacional, para evidenciar a possibilidade da ocorrência da aprendizagem organizacional. Para tanto, descrevem-se as características singulares do processo de criação e transmissão de conhecimentos, demonstrando teoricamente a existência de dois tipos de

²⁷ Poucos estudos discutem a criação de espaços para o conhecimento aflorar, o processo e os campos de aprendizagem organizacional. Nos estudos brasileiros sobre gestão foram identificados alguns trabalhos relacionados ao processo e aos campos de aprendizagem, como Brito & Brito (1997), Seleme & Andrade (1999), Bitencourt & Gonçalo (1999), Angeloni & Fernandes (2000), Seleme (2000), Zanelli (2000), Silva (2000), Souza (2002) e Bitencourt et al. (2003).

conhecimento (explícito, tácito) como unidades estruturais básicas que se complementam para a ocorrência da aprendizagem organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997), sem ignorar os fundamentos básicos de gestão desenvolvidos por Weber (1991).

A interação dos conhecimentos tácito e explícito acontece em forma espiral pelos processos de combinação, socialização, externalização e internalização (Nonaka & Takeuchi, 1997). Cada um desses processos gera conteúdos diferentes de conhecimento que possibilitam a aprendizagem organizacional. A unidade de análise é a organização, mas é o conhecimento tácito, analisado no âmbito individual, que constitui a base para a criação do conhecimento organizacional, ou seja, aquele conhecimento que resulta em inovação e permite afirmar que a organização aprendeu.

Dessa concepção de aprendizagem organizacional emergem críticas, uma vez que organização não é uma entidade com poderes reflexivos, nem portadora de consciência, como são os indivíduos. Como argumento em favor da aprendizagem organizacional, os quatro modos de conversão de conhecimentos (socialização, externalização, combinação e internalização) são detalhados e especifica-se como ocorre a aprendizagem do nível individual para o coletivo, e do coletivo para o organizacional. Por fim, afirma-se que as organizações aprendem, assim como o fazem os indivíduos.

Na interpretação de Nonaka & Takeuchi (1997) e Nonaka & Konno (1998), as organizações, de acordo com o modelo de gestão adotado, refletem sobre seus erros e acertos, reposicionando-se no mercado, alterando roteiros de ação, normas e regulamentos, inserindo novos processos, redesenhando fluxos, entre outras práticas organizacionais e, assim, aprendendo. Então, aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros (Garvin, 1993), mesmo que a expressão se configura num oxímoro (Prange, 2001; Weick & Westley, 2004), em termos lingüísticos.

O argumento está no termo aprendizagem que, de acordo com as teorias educacionais, é um processo social do qual geram-se conhecimentos novos ou modificam-se anteriores. Se ela ocorre no nível individual, há de compreender-se que ela poderá ocorrer igualmente em outros níveis, como o coletivo e organizacional. No entanto, em qualquer nível, a aprendizagem só poderá acontecer mediante a reflexão sobre conhecimentos já existentes. Nos níveis individual e coletivo, esses conhecimentos anteriores estão armazenados no cérebro de cada ser social e são trazidos à realidade pela consciência, impulsionados pelos mecanismos de reflexividade com base num contexto social que oportuniza a interação de conhecimentos tácitos e explícitos. No nível organizacional, esse processo ocorre de forma semelhante, porém, os conhecimentos são armazenados em arquivos físicos e na memória dos atores sociais que dela fazem parte.

Esses conhecimentos são trazidos à realidade e compartilhados pelos membros da organização, de acordo com a disponibilidade de tempo e espaço para a sua ocorrência, os quais podem ser criados de diferentes formas (físicas ou abstratas, lineares ou cíclicas). Uma forma considerada física-linear é a realização de reuniões formais e periódicas, das quais participam membros da organização previamente selecionados, de acordo com os cargos que ocupam e o grau de responsabilidade organizacional que assumem. Outra forma, abstrata-cíclica, são os encontros casuais entre pessoas interessadas em debater um tema específico que emerge pela interação social, sem agendamento prévio ou alguma formalidade. Em termos organizacionais, tempo e espaço abstrato-cíclico nas organizações empresariais podem ser definidos pelas características dos sistemas fracamente estruturados (Weick, 1976).

Sistema fracamente estruturado refere-se ao processo de tomada de decisão gerencial com poucos controles burocráticos formalizados, elevado grau de descentralização e os membros dispõem de bastante autonomia de decisão

(Motta & Vasconcelos, 2002). Nesses sistemas organizacionais admitem-se a heterogeneidade e a existência de múltiplas lógicas de ação e racionalidades, preservam-se a identidade e a autonomia dos subgrupos organizacionais, bem como a forma de cognição e representação do mundo dos diversos grupos (Weick, 1976; Motta & Vasconcelos, 2002).

Sendo assim, a aprendizagem organizacional pode se manifestar pela estrutura da organização que oferece condições para a monitoração reflexiva da ação (Giddens, 2001), com tempos e espaços que promovem e facilitam a ocorrência de práticas não canônicas, ou seja, de discussões e reflexões entre os membros das comunidades de prática sobre as normas e regulamentos e outros artefatos do cotidiano organizacional. Uma vez que o tempo e os espaços no interior das organizações tenham como contexto processos produtivos complexos e sistemas organizacionais fracamente estruturados, há oportunidade de combinação de conhecimentos tácito e explícito nos diferentes níveis. Como resultado das combinações, criam-se conhecimentos organizacionais, os quais podem ser materializados e tornarem-se válidos para a comercialização em forma de produtos e ou serviços ou novas tecnologias.

A aprendizagem organizacional é um processo de interações sociais entre membros de uma comunidade de prática, que ocorre em plataforma de conhecimentos estruturada por tempo e espaço organizacionais destituídos de documentação organizacional (normas, regras, regulamentos) para determinar a ação, de controles burocráticos rígidos e da gerência autoritária. A reflexividade, concebida pelo caráter monitorado do fluxo contínuo da vida social (Giddens, 2001, p.3), confere ao termo aprendizagem organizacional uma estrutura marcada pela ausência de controles burocráticos, de forma a estimular a diversidade cultural e as mudanças, permitindo aos membros da organização experimentar, compartilhar, aprender, apreender, transmitir ou vender o aprendido, independente de um tempo cronológico e de um espaço físico.

A estrutura anteriormente descrita é denominada de plataforma de conhecimentos por representar o resultado da combinação de espaço e tempo intangíveis, abstratos e virtuais em que indivíduos constroem novas percepções sobre as experiências anteriores, de acordo com o contexto que envolve o seu grupo social. É imperativo a existência do *ba* (Nonaka & Konno, 1998) como espaço compartilhado, e do tempo abstrato para os encontros de idéias individuais e a posterior reflexão coletiva. Por essa abstração dos conceitos de tempo e espaço, o formato da plataforma de conhecimentos difere de grupo para grupo social, mas tem forma única quando refere-se às organizações empresariais do tipo familiar, que é o círculo família-empresa.

Processos produtivos flexíveis, hierarquias horizontalizadas, sistemas fracamente estruturados e interações sociais constantes entre membros da família no espaço organizacional são alguns dos elementos da estrutura organizacional que caracterizam a existência de plataforma de conhecimentos. Esta se materializa pela interação social dos indivíduos em situação de trabalho, desde que consolidem práticas não canônicas por intermédio das comunidades de prática (Peltonen & Lämsä, 2004).

No processo de aprendizagem organizacional, as comunidades de prática operam como tempo cíclico (Hassard, 2001), em que técnicas, habilidades e modelos mentais individuais são compartilhados, num espaço temporal, em que os indivíduos geram novos ou revisam conhecimentos anteriores. A explicitação desses conhecimentos organizacionais em aprendizagem organizacional resulta de um contexto espaço-temporal possível de ser identificado na empresa familiar pela análise de ações gerenciais que refletem movimentos reproduzidos daquilo que deu certo (experiências positivas) em algum ponto da história e a exclusão daquilo que deu errado (experiências negativas) na gestão da organização.

Ainda, na análise do processo de aprendizagem organizacional, é preciso incluir a perspectiva do construtivismo, uma vez que essa concepção da

aprendizagem considera a situação em que a ação se desenvolve num processo que envolve grupos de pessoas interagindo, refletindo e relatando suas experiências em espaços físico, virtual, mental ou alguma combinação deles (Nonaka & Konno, 1998) ou em “comunidades de prática” (Brown & Duguid, 1991; Burk, 2000; Wenger & Snyder, 2000; Soulier, 2004). Portanto, se as organizações são um sistema de atividades estruturadas em unidades de coordenação em que pessoas cooperam (Blackler, 1993), estão no mesmo plano da aprendizagem situada (Grohmann, 2003), o que permite tratá-las como “organizações que aprendem”.

Aqui não se trata de apenas uma afirmação descontextualizada, mas um enfrentamento teórico que supera as críticas de que a aprendizagem organizacional seria um oxímoro, como sugerem Weick & Westley (2004). As fronteiras ontológicas e epistemológicas tradicionais no debate da aprendizagem organizacional (Henriksson, 2000) rompem-se, especialmente se forem enfatizadas a ambigüidade situacional por meio da unificação de histórias coletivas de participação, os significados compartilhados, bem como tensões e poder assimétricos inerentes à cultura organizacional como elementos intervenientes à aprendizagem organizacional.

Na interpretação de Weick & Westley (2004), ordem e desordem se justapõem ou existem simultaneamente nos espaços organizacionais, o que obriga o analista organizacional a considerar sistemas forte ou fracamente estruturados como formas de aprendizagem organizacional. Assim reconhece-se que burocracias e adhocracias são formas estruturais que geram conhecimentos, mas a aprendizagem que delas emerge é diferente. Práticas de trabalho desenvolvidas por meio de procedimentos de rotina (estrutura burocrática) permitem aos seus membros aceitar comportamentos de ruptura (Weick & Westley, 2004), em nome da justaposição ótima entre ordem e desordem – “anarquias organizadas” (Cohen, 1972). Da mesma forma, práticas de trabalhos

realizadas sem a orientação de procedimentos previamente determinados (estruturas flexíveis, modelo orgânico) podem conter diferentes tipos de aprendizagens, as quais dependem do modelo de tomada de decisão utilizada pelo gestor.

Sendo assim, práticas de trabalho, tipos de aprendizagem e níveis de inovação são elementos inter-relacionados, compatíveis entre si e potencialmente complementares à noção de aprendizagem organizacional (Henriksson, 2000; Brown & Duguid, 2001). A abstração isolada das práticas de trabalho distorce ou obscurece aquilo que efetivamente se pratica e, por conseguinte, a compreensão da ocorrência da aprendizagem no nível organizacional. Isso, no entanto, não significa que seja necessário analisar detalhadamente os processos estruturados para compreender as práticas de trabalho produtoras de conhecimentos organizacionais. Para Cohen (1972), as decisões gerenciais não seguem um processo ordenado do problema à solução como propõe o modelo decisório racional da economia clássica (Motta & Vasconcelos, 2002). Não é possível, para um tomador de decisões, ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções (Simon, 1983). Uma decisão gerencial é resultado de diversas correntes de eventos (sociais e profissionais), dentro da organização, que estruturam o campo cognitivo do tomador de decisão. Se as práticas de trabalho que acontecem no interior das organizações são influenciadas por eventos sociais e permeadas da subjetividade humana, modificadas na medida em que as organizações buscam maior grau de inovação para competir no mercado, então, o exame dessas práticas pode revelar aprendizagens da organização.

Contudo devem ser observados os efeitos dessa aprendizagem na gestão da organização, na perspectiva temporal, como sugerem Brown & Duguid (2001), entre os quais destacam-se as alterações na identidade social e no grau de qualidade dos conhecimentos gerados devido às interações sociais (Kane et

al., 2005), ao número de sucessão de dirigentes e às modificações por eles implementadas no modelo de gestão. É por meio da constante adaptação dos membros da organização ao contexto e das circunstâncias em que o trabalho é realizado que as organizações tornam-se importantes lugares para a inovação e a aprendizagem contínuas, desde que combinem teoria-prática (Brown & Duguid, 2001). Em ambientes competitivos e de mudanças rápidas e contínuas, essa combinação passa a ser tão importante para a aprendizagem organizacional quanto o desenvolvimento de competências essenciais para a aprendizagem individual.

Se as circunstâncias em que o trabalho é realizado delimitam o tipo de aprendizagem, a aprendizagem organizacional emerge da reunião de pessoas dispostas a construir coletivamente um novo conhecimento, tendo como referência uma experiência individual anterior. A organização constitui um espaço social facilitador da reunião das pessoas para refletir na ação (Reynolds, 1998). O foco para o exame da aprendizagem organizacional, portanto, é a “comunidade que pratica”, com atenção às mudanças observadas nos processos, sistemas e estruturas organizacionais em relação ao contexto, ao espaço temporal e à forma como a interação social ocorre.

A aprendizagem organizacional resultante da combinação de conteúdos de experiências anteriores à prática reflexiva dos significados pelos membros de uma comunidade (Cangelosi & Dill, 1965) liga as práticas de trabalho à inovação organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka & Konno, 1998). A “organização que aprende” caracteriza-se pelos espaços sociais constituídos de “comunidades” formadas por praticantes atentos às mudanças do contexto, criticamente reflexivos sobre a forma e o conteúdo daquelas mudanças possíveis de serem implementadas e permanentemente dispostos a cooperar.

Para compreender a organização como espaço social constituído de “comunidades reflexivas de praticantes” é necessário focalizar no que acontece para a sua formação, como:

- a) as implicações relativas aos formatos estruturais das organizações;
- b) à dinâmica dos processos e fluxos internos, bem como os produtos resultantes dessa dinâmica;
- c) o tempo e os espaços para a reflexão crítica; e
- d) a dimensão subjetiva e marginal à lógica empresarial (ações estratégicas com vistas à competitividade) que permeia o processo de tomada de decisão gerencial, em especial quando os dirigentes são membros da família proprietária da empresa.

Nesse sentido, as evidências da ocorrência da aprendizagem organizacional podem ser encontradas em comunidades de prática, no desenho dos processos, estruturas e sistemas e nos conhecimentos gerados pelas conversações nas comunidades de prática. Os fatores intervenientes no processo analítico são a linguagem e os valores institucionalizados, as manifestações simbólicas e estruturais que armazenam experiências anteriores e os artefatos materiais utilizados para compartilhar significados. Todos esses elementos são considerados culturais e dados pelo contexto.

Sendo assim, considerando-se os fundamentos teóricos básicos da gestão e da aprendizagem, afirma-se que a aprendizagem organizacional não é um oxímoro. Ela é o produto resultante do processo de interação social entre membros da organização, que ocorre em plataforma de conhecimentos, considerado válido à organização em qualquer espaço e tempo. Plataforma de conhecimentos é uma estrutura social constituída de tempo e espaço (abstratos, intangíveis, virtuais) construídos pelos membros da família proprietária na

empresa familiar, com vistas à geração de novos ou à revisão de conhecimentos anteriores.

4.2.2.1 Comunidades de prática

Tendo caracterizado a aprendizagem organizacional como produto resultante de práticas de trabalho de pessoas dispostas a construir coletivamente uma percepção maior de uma experiência anterior, vale ressaltar a relação entre conhecimento e grupos de trabalho.

As “comunidades de prática” geram conhecimento organizacional (Brown & Duguid, 1991; Wenger & Snyder, 2000; Burk, 2000; Soulier, 2004) pela realização de práticas de trabalho não canônicas (Brown & Duguid, 1991). Há uma distinção significativa entre as práticas canônicas e não canônicas. As práticas canônicas, em geral, são realizadas por grupos de pessoas com atribuições limitadas pelos seus cargos formais e orientadas por “mapas” (manuais, roteiros, normas) que constituem a documentação da organização. A descrição detalhada dos passos de um plano de trabalho impede a abstração que os membros poderiam realizar na ação, bem como a explicitação das habilidades pela implementação de estratégias improvisadas na resolução de problemas. A documentação prescritiva “amarra” a ação a apenas um método de resolução de problemas e evita que a improvisação provoque mudanças nas pessoas, no grupo e na organização ou, pelo menos, a sanciona com foco na realização de uma tarefa previamente determinada (Brown & Duguid, 1991).

Contudo, a geração de novos conhecimentos ou a revisão de conhecimentos anteriores implicam na ação sobre os objetos da realidade, a fim de transformá-los para compreendê-los (Argyris, 1977; Popper & Lipshitz, 2000; Peltonen & Lämsä, 2004) e, posteriormente, internalizar o aprendizado gerado, o qual tem o significado influenciado pelo contexto sociocultural (Vigotsky, 1998a). Nesse sentido, as práticas não canônicas, ao contrário das

práticas canônicas, ocorrem de forma fluida e desestruturada, durante a realização da ação (Brown & Duguid, 1991). Tais práticas emergem durante a realização da tarefa pela interação social de seus membros, num processo colaborativo intrínseco à dinâmica do grupo, as quais dispensam “mapas” e valorizam “rotas” (Bourdieu, 1973, *apud* Brown & Duguid, 1991; Acciaioli, 1981). Pelas histórias contadas (narrativas compartilhadas), as pessoas constroem visões alternativas de um dado problema (“rotas”) ou percebem situações intrincadas do contexto por meio de um processo intuitivo complexo em harmonia com o ambiente. O grupo social influencia o significado por ocasião das perguntas geradas pelos participantes e geram, igualmente, novos *insights* (conhecimento), forjando conceitos novos (abstrações) e promovendo discontinuidades (improvisações) nas práticas de trabalho definidas pela estrutura formal da organização e prescritas pela documentação.

O grupo social se constitui informalmente no momento da ação, com o propósito de compartilhar experiências, o que dificulta o controle por parte dos dirigentes da organização. Os seus membros estabelecem sua própria liderança e seguem a sua própria agenda de trabalho, constituindo, na sua essência, uma “comunidade auto-constituída” (Wenger & Snyder, 2000) que busca desviar-se da forma organizacional burocrática para desenvolver visões não canônicas das práticas de trabalho e desafiar a mudança dessas práticas (Brown & Duguid, 1991).

Esse modo informal e espontâneo de formar comunidades de trabalho, seja via encontros face a face, por e-mail, em conferências mediadas por tecnologia de comunicação, por meio redes de compartilhamento de conhecimentos ou pela intranet, é inovador e adiciona valor à organização, pelos aspectos que envolvem o processo de aprendizagem organizacional (Wenger & Snyder, 2000; Burk, 2000). As comunidades de prática podem surgir com membros de diferentes departamentos, setores de uma empresa ou de diferentes

empresas (fornecedores, clientes), que se encontram para compartilhar conhecimento tácito e transformá-lo num explícito ativo para a organização.

Nesses encontros, os membros de uma comunidade de prática resolvem problemas rapidamente, transferem entre si as melhores práticas de trabalho, ajudam a organização a recrutar e reter talentos, ou seja, oferecem a estrutura básica para promover a interação de conhecimentos tácitos em explícitos e em tácitos novamente, num processo continuado e intermitente, que ocorre em espaço simbólico (desterritorializado) e num tempo social (rede de significado e eventos do cotidiano).

4.2.2.2 Espaço

Uma das conseqüências da modernidade, afirma Giddens (1991), está no processo de desencaixe do espaço-tempo que distancia a noção de espaço geográfico e fixo para um espaço social e universal e transforma os locais em cenários de interação de atores sociais (Giddens, 2003) que, de maneira tácita, confirmam significados em atos comunicativos. Na concepção kantiana, o espaço foi concebido como lugar, uma forma sobreposta às coisas pela intuição que cada um tem sobre elas, conferindo-lhe forma pela exterioridade, ou seja, pela representação espacial; “dentro” é o puramente temporal e inespacial (Kant, 2003).

Contudo, espaço também é uma instância da sociedade que contém e está contida pelas demais, de modo que a essência do espaço é social e cada um dos seus elementos tem um valor diferente, segundo o lugar em que se encontra (Santos, 1996). O espaço pode ter uma estrutura representada por relações sociais que se manifestam por meio de processos e funções (Santos, 1996; Pereira & Carrieri, 2005), as quais têm um sentido definido de vida num mundo social constantemente exposto a mudanças sem, contudo, ignorar a sua historicidade (Giddens, 2003).

Nos estudos organizacionais, espaço é uma instância na qual se articulam pessoas, tecnologias e estrutura, os quais constituem um sistema a partir das dimensões econômicas, sociais e culturais que desterritorializam e reterritorializam vínculos sociais (Pereira & Carrieri, 2005). Contudo, os sistemas têm um conjunto de regras e recursos, implicados de modo recursivo, na reprodução social (Giddens, 2003).

Concebidos dessa forma, os espaços organizacionais assumem características simbólicas (Bourdieu, 2001) estruturadas por ideologias, cultura, formas de comunicação, de poder e de dominação de acordo com o contexto social.

“As relações de comunicação são (...) sempre, relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes (...) envolvidos nessas relações” (Bourdieu, 2001, p. 11).

Os quais podem ser transmitidos, em forma de conteúdo, aos demais membros da organização, num processo de ensino-aprendizagem por meio de atividades sociais que se estendem em espaço-tempo (Giddens, 2003) específico ao contexto.

Sendo assim, afirma-se que todas as organizações aprendem (Argyris, 1977), porém, algumas são mais hábeis que outras em “definir novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado” (Fleury & Fleury, 2000), num espaço temporal. As organizações mais hábeis utilizam o modelo de aprendizagem “laço duplo”, que refere-se a roteiros mentais constituídos por um “conjunto de crenças e valores que as pessoas utilizam para conduzir suas vidas” (Argyris, 1977). A aprendizagem do tipo “laço duplo” é resultado da existência de um espaço social e organizacional no qual seja possível a interação de quatro fatores: complexidade ambiental, incertezas sobre

o futuro, incentivos inadequados e impaciência dos novos gerentes para apre(e)nder a essência das práticas estabelecidas e consolidadas na organização (Cangelosi & Dill, 1965).

As organizações “menos hábeis” desenvolvem aprendizagem do tipo “laço simples” (Argyris, 1977) e estabelecem espaços organizacionais que requerem a presença física dos atores sociais, numa concepção de territorialidade. A territorialidade é entendida aqui como processo e produto de um espaço social, no qual há um sistema de relações existenciais e ou produtivistas marcadas pelo poder, uma vez que existe interação entre os atores sociais que buscam modificar tanto as relações com a natureza como as relações sociais (Raffestin, 1993). A aprendizagem, por sua vez, refere-se às ações humanas que se dão no interior das organizações por meio da regionalização de locais (Santos, 1996; Mac-Allister, 2003; Pereira & Carrieri, 2005) de trabalho, orientadas por regras reais usadas pelos atores sociais como roteiros para o gerenciamento de suas crenças (Argyris, 1992). O cotidiano “condensa exatamente o caráter rotinizado que a vida social adquire à medida que se estende no tempo e no espaço” (Giddens, 2003, p. XXV) e impede a geração de novos conhecimentos organizacionais ou a revisão de conhecimentos anteriores, na medida em que o espaço organizacional estimula a repetição.

As organizações que aprendem pelo laço simples revelam-se defensivas frente à concorrência e suas defesas tornam-se rotineiras, promovendo o ciclo solidariedade-integridade-desentendimento no cotidiano organizacional. As regras de ação são:

“comece com solidariedade, o apoio e o respeito; se isso não funcionar, use a força e integridade. Nessas condições, os indivíduos que possuem mais poder, ou aqueles com maior retórica ou ‘garganta’ que os outros, terão a última palavra” (Argyris, 1992, p.26).

Diante da necessidade de as organizações sobreviverem e desenvolverem-se no mercado, os dirigentes devem dispor de espaços organizacionais (processos, sistemas e estrutura) que caracterizam a aprendizagem “laço duplo” (Kim, 1993; Garvin, 1993; Popper & Lipshitz, 2000). Para tanto, convém aos membros da organização examinar o contexto e, com base nele, alterar voluntariamente suas ações, em função de um processo mental que os conduziu à ação (Argyris, 1992).

Para a ocorrência da aprendizagem laço duplo, os dirigentes das organizações, por meio do modelo de gestão, conduzem as pessoas a produzirem informações válidas para a reflexão coletiva, a escolherem, entre as informações disponíveis, aquelas que ampliam o grau de percepção sobre determinado conteúdo, bem como a constituir comitês internos que sirvam como espaços de reflexão coletiva. Nesses espaços organizacionais, o poder de ação da organização está no conjunto de informações disponibilizadas e na responsabilidade pessoal de cada participante na eficácia das decisões coletivas (Argyris, 1977), impedindo a natureza repetitiva de atividades empreendidas de maneira idêntica, dia após dia. A implementação desse modelo de gestão gera um dilema em torno do poder, uma vez que propõe gerir a empresa rompendo as barreiras hierárquicas, enfatizando a construção de confiança, examinando o risco nas ações e estimulando a superação das deficiências individuais, de tal forma que os conhecimentos individuais sejam publicamente testáveis.

Os dirigentes de organizações precisam criar espaços nos quais as pessoas possam testar seus conhecimentos (Nonaka & Konno, 1998), de forma que a aprendizagem organizacional do tipo “laço duplo” (Argyris, 1977) ocorra. Para tanto, Nonaka & Konno (1998) apresentam a noção de *ba* como um espaço compartilhado (físico, virtual, mental ou alguma combinação deles) que opera na organização como uma plataforma produtora de conhecimentos.

Contudo, *ba* não é uma plataforma com características sociais, capaz de armazenar conhecimentos, apesar de caracterizar-se como um espaço de interação social na empresa. O conhecimento organizacional está estruturalmente implicado em espaço temporal que não requer a mediação direta das propriedades sensoriais do corpo, ou seja, da co-presença dos atores sociais. As características estruturais do espaço na plataforma de conhecimentos estão representadas pelo conjunto de regras e elementos culturais dos membros da família empresária, institucionalizado nas relações sociais através do tempo e o espaço local é apenas um cenário de interseção.

Por isso, a plataforma de conhecimentos tem propriedade estrutural que requer tempo e espaço combinados para o encontro de idéias, não de pessoas, o que lhe confere as características de intangibilidade, abstração e virtualidade. O contexto que envolve o grupo social e a pré-disposição dos membros deste grupo ao debate reflexivo da ação social tornam-se imperativos à plataforma de conhecimentos e o *ba* (Nonaka & Konno, 1998) é uma aproximação dessa noção, mas diferencia-se por pressupor um produto (inovação organizacional) como resultado da interação de conhecimentos tácito e explícito. Da plataforma de conhecimentos nenhum produto é gerado e a percepção da aprendizagem se dá pela historicidade dos conteúdos. Considera-se historicidade a forma como os conteúdos foram produzidos, sejam de natureza conceitual ou de pensamento, e que resistem a toda redução externa (social) (Paty, 2005).

O conhecimento, afirmam Nonaka & Konno (1998, p. 40-41),

está encravado no ba (nesta parte do espaço), onde é então obtido através da experiência própria de alguém ou da reflexão através da experiência de outros. Se conhecimento é separado do ba, torna a ser informação, que pode então ser comunicada independentemente do ba. Informação reside no meio e na rede. É tangível. Ao contrário, conhecimento reside no ba. É intangível [tradução livre].

O *ba* evidencia a importância que as formas estruturais ocupam para a ocorrência da aprendizagem no nível organizacional. Ele existe em estruturas horizontalizadas, nas quais equipes têm tempo e espaço para criar conhecimento por meio de projetos compartilhados, que representam papel-chave na criação de valor, e do indivíduo que vê nele um ambiente do qual depende sua vida, ou seja, uma organização que considera o indivíduo como parte da estrutura e com elevado valor para a produção de conhecimentos.

Um espaço compartilhado na concepção do *ba* viabiliza a geração de conhecimento tácito, que é pessoal e difícil de ser formalizado, tornando-se igualmente difícil comunicar ou partilhar (Nonaka & Konno, 1998). Assim como a aprendizagem do laço duplo, apresentada por Argyris (1977, 1992), o *ba* possibilita a criação do conhecimento tácito em duas dimensões (técnica e cognitiva), por meio de quatro processos distintos de conversão dos conhecimentos explícito e tácito, no formato espiral.

A evolução espiral da conversão do conhecimento explícito em tácito para, novamente, tornar-ser explícito é o “modelo seci” (Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka & Konno, 1998). Esse modelo preserva os pressupostos básicos da gestão (separação entre os processos direção e execução), ao mesmo tempo que desafia a compreensão conceitual de espaço organizacional. É o espaço para a interação dos dois tipos de conhecimento que conduz a organização a gerar novos conhecimentos e não a definição de níveis hierárquicos.

O processo de conversão em espiral caracteriza-se pela socialização do conhecimento tácito entre os indivíduos, ou seja, da experiência individual “pura”, que poderá ocorrer por meio de atividades conjuntas, tanto quanto por meio de instruções verbais ou escritas. Na seqüência, o conhecimento tácito precisa ser externalizado e traduzido numa forma (palavras, conceitos, figuras de linguagem) que pode ser compreendida por outros que não vivenciaram aquela experiência. Assim, esse conhecimento passa de tácito para explícito

(conhecimento conceitual), por meio dos processos de comunicação e de difusão. A sistematização do conhecimento conceitual efetua-se num nível diferente, que transcende ao grupo original. Nesse estágio, combinam-se conhecimentos explícitos, que são materializados em forma de logotipos ou novas tecnologias. Referem-se a um processo de sistematização de conceitos em um sistema que ocorre num outro nível superior, representado pelo uso dessas novas tecnologias e a conseqüente reconfiguração das informações selecionadas e em uso (conhecimento operacional).

No estágio de internalização, faz-se analogia ao conceito *knowing-in-action*, apresentado por Schön (1983, 1995). A internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e implica na construção de modelos mentais que habilitem os indivíduos para a ação (Nonaka & Takeuchi, 1997). Isso pode ser realizado por meio de programas de treinamento, de simulações ou de experimentos que desencadeiam aprendizagem durante o processo (na ação).

O processo de aprendizagem descrito no “modelo seci” requer que os aprendizados desenvolvidos no âmbito individual sejam socializados com os outros membros ou grupos da organização para gerar novos conhecimentos, porém, agora, no nível organizacional. Manuais, diagramas e histórias orais são instrumentos que auxiliam a organização, por meio de ações individuais e coletivas, a internalizar as experiências, aumentando, cada vez mais, o conhecimento tácito. O volume de conhecimento explícito, por sua vez, pode ser medido pelo tempo de vida da organização em relação à qualidade dos produtos e serviços ofertados percebida pelo mercado, ou seja, pelo nível de competitividade da organização. Quanto mais conhecimento explícito e tácito a organização for capaz de gerar, tanto maior será seu ciclo de vida.

Assim pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional ocorre por meio de dois processos distintos e complementares, que são: (a) o processo de

geração de conhecimento explícito e (b) o processo de geração de conhecimento tácito. Ao desenvolver atividades específicas em qualquer um dos processos de aprendizagem (solução sistemática de problemas, experimentação e aprendizagem pelas experiências próprias e dos outros, socialização do conhecimento), as organizações aprendem. Então, a aprendizagem pode ser medida pela performance organizacional numa escala de tempo, por meio de três estágios sobrepostos (cognitivo, comportamental, melhoramento de performance). O segundo estágio (comportamental), no entanto, deve ser auditado periodicamente, por metodologia própria, para que o terceiro estágio resulte em avaliação da organização pelo melhoramento contínuo em direção ao seu comprometimento com a aprendizagem.

O “modelo seci” evidencia a importância que os espaços organizacionais e as práticas de gestão têm para a ocorrência da aprendizagem organizacional, mesmo diante de um contexto de incertezas ambientais que caracterizam o mundo contemporâneo. A construção de espaços organizacionais que facilitam a aprendizagem individual e, ao mesmo tempo, geram conhecimentos úteis à organização depende de como os processos, sistemas e estrutura estão projetados. As estruturas horizontalizadas ou circulares, os processos e sistemas fracamente estruturados constituem espaços para a aprendizagem organizacional acontecer, à medida que: (1) o indivíduo é capaz de aprender continuamente quando os espaços facilitam a socialização dos seus conhecimentos e internalização da reflexão coletiva e (2) a interação social entre os membros da organização provoca melhorias na gestão dos recursos da empresa.

Em espaços organizacionais nos quais conhecimentos são gerados, são determinantes a gestão da organização, os conteúdos e os processos de mudança no espaço social e organizacional. O primeiro, conteúdos, está relacionado aos métodos de gestão pela qualidade, ao *layout*, ao *design* da estrutura organizacional, à dinâmica do sistema familiar, ao conjunto de recursos da

família implicados na reprodução social. O segundo, processos de mudança, envolve a forma de agir das pessoas no espaço organizacional, frente ao trabalho e a historicidade da família empresária. Desenvolver ou introduzir um produto novo no mercado e a reengenharia de um processo são processos operacionais que requerem observar o mundo sob uma nova ótica e com um novo agir (Garvin, 1993). Nesse sentido, trata-se de aprendizagem organizacional num espaço social contextualizado, pois mudanças no curso de ação também são produtos resultantes de um processo de interação social que ocorre em espaços organizacionais.

Esses espaços organizacionais, quando combinados a um tempo percebido pelos membros que atuam direta ou indiretamente na organização como adequado para a interação social, constituem uma plataforma geradora de conhecimentos organizacionais. Então, o espaço é social, com características de virtualidade e intangibilidade, por servir como cenário de interseção, o qual é usado de maneira tácita pelos atores sociais e assume uma estrutura que promove a interação social pelas relações estabilizadas através do tempo. Nele, os questionamentos e inquietações das diferentes gerações são depositados e, num tempo histórico, são lançados intencionalmente para fomentar *insights*, de forma que o grupo familiar reflita criticamente e de forma contextualizada. Esse processo de aprendizagem organizacional fomenta o envolvimento dos membros das diferentes gerações na empresa, visando à socialização dos saberes e à orientação de todos num único olhar: o da organização.

4.2.2.3 Tempo

O sentido e a manipulação do tempo têm sofrido modificações na modernidade (Giddens, 1991), pois as relações sociais são mediadas por símbolos (Bauman, 2003). Tais símbolos criam sistemas abstratos de confiança e estabilizam relações por meio de extensões indefinidas de tempo-espaço

(Giddens, 1991), contribuindo para pensar os eventos que ocorrem no cotidiano organizacional sob uma nova perspectiva temporal, dissociada do tempo cronológico.

O tempo deriva do conceito básico de ordem, no qual os eventos ocorrem (Lamport, 1978), ou seja, do espaço temporal em que são pensados os sistemas. Isso é porque a hora, uma medida do tempo, é pensada em movimentos de esfera (celestial), enquanto as mudanças são medidas por essa esfera, e o tempo por esta mudança (Aichelburg, 2005). Contudo, a lógica do tempo medido pelo relógio e de eventos ordenados seqüencialmente sofreu significativa transformação pela cibernética. As diferentes concepções de tempo (longo, instantâneo, virtual) foram colocadas na mesma temporalidade em espaços distintos (Vieira, 2003), de forma que a mensuração qualitativa do tempo deixou de ter relevância (Hassard, 2001).

Para estudar empresas familiares, o tempo é tomado pela característica circular da reprodução cultural no espaço organizacional, o qual contém historicidade. Essa imagem do tempo, de percepção dos eventos presentes como passado, emerge entre as principais retratadas pela filosofia social e pela teoria social, por meio das metáforas “linha” e “ciclo”, as quais foram transformadas, de diferentes maneiras, na história do capitalismo (Hassard, 2001).

Nessa perspectiva, o tempo é compreendido por meio da rede de significados e eventos do cotidiano, na qual se encontra toda a complexidade do mundo e o sentido da existência humana (Abrão & Coscodai, 2003), possibilitando sua abstração. A incorporação da historicidade torna-o essencialmente abstrato, mesmo que o cotidiano seja tomado como um espaço que condensa o caráter rotinizado que a vida social adquire à medida que se estende no tempo e no espaço (Giddens, 2003). Por ser recorrente, não linear como empregado nos estudos sobre trabalho (Hassard, 2001), o tempo é inerente à história, a qual contém eventos e rotinas da vida cotidiana passíveis de

compreensão num fluxo circular (Giddens, 2003). Assim sendo, a noção de tempo transcende a compreensão de “ordem da presença” (Lamport, 1978) pela de “extensão” das relações sociais, que constituem o paradigma espaço-tempo (Giddens, 2003; Vieira & Garrofé, 2005).

Tempo e mudança estão relacionados a movimentos no espaço social, assim como tempo e espaço referem-se a mudanças percebidas no ambiente social, uma vez que a noção de tempo, por si mesma, manifesta mudança, mas o contrário não, pois o sentido último do movimento é a mobilidade (Abrão & Coscodai, 2003). Assim, a noção de tempo absoluto torna-se um tempo relativo (Aichelburg, 2005) ao contexto social marcado por seguidos eventos que substituem percepções anteriores, em que o novo provoca a ruptura com o antigo (Vieira & Garrofé, 2005), sem dele dissociar-se.

É a forma especificamente abstrata do tempo que está mais profundamente envolvida na compreensão dos conteúdos apre(e)ndidos nas empresas familiares. O tempo é relativo aos eventos reproduzidos continuamente (recursivos) no espaço organizacional e vinculados aos diferentes ciclos de vida da família proprietária, os quais estão representados no desenho do sistema geracional e revelam as propriedades estruturais das relações sociais estabilizadas através do tempo e espaço (Giddens, 2003) Totalmente abstrata, porém, histórica e contextualizada, a noção de tempo requer a análise da dimensão social para compreender os conteúdos repetidos na história, os quais encontram-se presentes nas relações sociais estabelecidas entre os membros da família empresária e, também, entre as pessoas não membros da família que atuam na empresa.

4.3 Aprendizagem organizacional transgeracional

Para elaborar a teoria da aprendizagem organizacional transgeracional, convém reconhecer que o subjetivismo e os elementos do contexto histórico-

social da família empresária permeiam os conceitos centrais da aprendizagem organizacional e que as diferenças entre o que é aprendizagem individual, coletiva e organizacional são muito tênues. Isso aumenta o grau de complexidade na elaboração dos conceitos, ao mesmo tempo em que determina a importância do uso de paradigmas concorrentes a *mainstream* para a sua compreensão nas organizações, tendo em vista a inclusão da família, do sistema geracional e dos pressupostos básicos da gestão organizacional (direção, execução) nas pesquisas sobre empresas familiares.

A aprendizagem organizacional transgeracional tem a noção de família como ponto central para generalizações explanatórias. Considera-se que cada forma de generalização de um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente é variável em relação à outra, circunstanciada pela subjetividade na conduta dos indivíduos e pelo contexto social. Nos estudos em empresas familiares, são relevantes a estrutura e a dinâmica familiar, o sistema geracional e o contexto histórico-social que caracteriza o espaço da pesquisa, o qual tem vínculos históricos com a demografia brasileira e o fluxo migratório ocorrido nos séculos passados.

O objeto de análise, empresa familiar, é um alvo móvel no espaço-tempo, assim como o é a instituição família. O termo aprendizagem organizacional transgeracional tem como base as noções de tempo e espaço, tendo como unidade de análise a organização empresarial (empresa). As noções de tempo e espaço, por sua vez, são interpretadas em relação à noção de aprendizagem organizacional, da qual resulta a noção de plataforma de conhecimentos na qual os saberes coletivos (conhecimento) são criados. Os conceitos utilizados na elaboração da teoria da aprendizagem organizacional transgeracional são aqueles que permitem obter um conjunto de resultados para a generalização analítica em detrimento da generalização estatística. De acordo com Yin (2005), a generalização analítica confronta-se com a generalização

estatística como uma outra maneira de generalizar resultados. Na generalização estatística, faz-se uma inferência sobre uma população com base em dados empíricos coletados de uma amostra (nível 1 de inferência). Baseando-se em fórmulas, os pesquisadores determinam o grau de certeza com que as generalizações podem ser feitas, dependendo do tamanho da amostra e da variação interna do universo e da amostra. Na generalização analítica, tenta-se generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente.

Propõe-se a teoria da aprendizagem organizacional, diante das particularidades entranhadas na gestão de empresa familiar, tomando-se como referência as características da família e do sistema geracional no qual elas se desenvolveram por, pelo menos, três gerações. A dimensão de análise no nível organizacional envolve os processos de aquisição, construção e disseminação dos conhecimentos considerados válidos à organização e que serão transmitidos à próxima geração de membros da família proprietária. Afirma-se, portanto, que há interdependência entre a empresa familiar e a família proprietária.

Nesse sentido, a organização empresarial é independente, no funcionamento e no desenho dos processos, sistemas e estruturas, mas é dependente da estrutura e dinâmica da família proprietária, bem como do contexto histórico-social do qual ela surgiu. Compreendê-la requer igual compreensão dos valores e sentimentos (conflitos, afeto, solidariedade, tensões, políticas, poderes) que definem o grau de proximidade ou distanciamento dos membros da família nas relações sociais do cotidiano organizacional. Aqueles indivíduos que são admitidos pelos gestores como membros da empresa familiar o são devido aos laços afetivos mantidos no sistema familiar e, de acordo com as convenções sociais estabelecidas pelo grupo social, em dimensões culturais próprias (expressão emocional, proximidade, informalidade, tradições, participação em ritos e cerimônias, etnia, religião). Assim, os processos,

sistemas e estruturas organizacionais formalmente estabelecidos para a gestão dos recursos da empresa familiar, nos quais os conhecimentos organizacionais são gerados, encontram-se permeados pelas características presentes e passadas da família proprietária, ou seja, pela historicidade do núcleo familiar.

Dessa forma, construir teoricamente a aprendizagem transgeracional requer compreender o processo de aprendizagem ocorrendo em plataforma de conhecimentos, na qual a análise do espaço-tempo (histórico e abstrato) reproduz elementos cognitivos dos membros da família empresária, os quais se fazem presentes no discurso e representam um determinado contexto histórico-social. Enfatiza-se a importância de analisar a dinâmica das relações sociais estabelecidas entre os membros da família no espaço físico da empresa. Nela encontram-se evidências do tipo de aprendizado que a organização está gerando e a apreensão da sua própria dinâmica, ou seja, das formas pelas quais os espaço e tempo são criados para os fins de reflexão e compartilhamento das experiências individuais em plataforma geradora de conhecimentos.

Espaço e tempo em plataforma de conhecimentos são elementos formadores da teoria da aprendizagem transgeracional, na medida em que explicitam a não existência de ordem definida de eventos no cotidiano da empresa, mas construídos pela historicidade da família em movimentos rotineiros sem necessariamente modificar as estruturas organizacionais formalmente definidas. Nas práticas de trabalho ordenadas pela interação social de apenas alguns membros da família proprietária (filhos homens mais velhos, por exemplo), num processo de exclusão “natural” de outros (“agregados”, por exemplo), evidencia-se a existência de tempo e espaço característicos de plataforma de conhecimentos, na qual as atividades administrativas, as decisões gerenciais e os eventos organizacionais (reuniões de trabalho, encontros sociais, outros) são questionados ou são objeto de reflexão crítica por parte de todos

(membros ou não da família proprietária), os comportamentos individuais são revistos e as ações estratégicas são delineadas segundo a lógica familiar.

Nesse contexto específico de empresas familiares, a aprendizagem transgeracional decorre de encontros presenciais de alguns membros da família proprietária no espaço físico da empresa, desde que o tempo e o espaço sejam característicos de plataforma de conhecimentos, permeados pela informalidade das relações sociais.

A aprendizagem transgeracional, assim como a aprendizagem individual descrita por Merriam & Caffarella (1999), também é dependente de signos externos. A linguagem (Vygotsky, 1998b) e a imagem construída no espaço temporal, perpetuada na percepção da imagem retida na mente de todos aqueles indivíduos que fazem parte da empresa familiar, são evidências dessa aprendizagem. A linguagem e as imagens têm história que se repetem na história; têm tempo e momento de sua ocorrência pelo encontro de duas ou mais gerações de membros da família no tempo presente que projetam ações futuras.

Compreendida dessa forma, a aprendizagem transgeracional é um processo cognitivo que ocorre entre membros da família proprietária, pertencentes a duas ou mais gerações e que envolve interação social, observação dos outros e processos mentais individuais no contexto organizacional, objetivando a construção de significados coletivos aplicáveis à gestão da empresa familiar, por meio dos membros de diferentes gerações.

A condição para a sua ocorrência é o envolvimento de membros da família proprietária em fase adulta, por serem considerados capazes de refletir criticamente os argumentos e ações dos membros das gerações mais velhas (avós, pais, tios), como também de reelaborar as suas próprias experiências com o objetivo de preparar e projetar a ação futura. Dessa forma, independente da geração que estiver dirigindo a empresa familiar, essa estará continuamente criando novos conhecimentos.

Nesse sentido, o conhecimento está personificado na ação, como descrito nos fundamentos da aprendizagem. Cada ação do membro da família proprietária na gestão dos negócios em nome da família é resultado da ocorrência de uma ação anterior (deste ou de outrem), reconhecida e julgada com base nas experiências individuais anteriores, nos subsistemas culturais e étnicos da família, na reflexão crítica e nas tensões que ocorrem no nível da consciência. As experiências vivenciadas por uma ou outra geração são lembradas e analisadas criticamente, em diferentes momentos de interação social para criar estruturas mentais de conhecimento nos membros da família e nos funcionários e, assim, gerar novos ou repetir conhecimentos. As estruturas afetivas que definem as relações entre os familiares estão presentes nas sessões de questionamentos na empresa e se consolidam como momentos especiais em que os membros das diferentes gerações refletem coletivamente suas experiências anteriores, fazendo com que a subjetividade permeie o processo de tomada de decisão gerencial e construa a plataforma de conhecimento com tempo e espaço para a sua explicitação.

O espaço anteriormente referenciado não é a distância entre dois pontos, área ou volume entre limites determinados, cuja área pode conter alguma coisa (Giddens, 2003), mas períodos de tempo vazios que são preenchidos por reflexões individuais e coletivas, explicitadas ou não, e que resultam em conhecimentos novos (Nonaka & Konno, 1998), os quais são acumulados no tempo e reconhecidos pelas práticas institucionalizadas nas gerações subseqüentes ao fundador.

O tempo, por sua vez, é a flexão indicativa do momento (Giddens, 2003; Hassard, 2001) a que se refere a ação do membro da família na prática administrativa e que se repete numa outra conjuntura ou num outro momento da empresa, como se o tempo que envolve a noção de presente, passado e futuro não tivesse transcorrido. Esse tempo é evidenciado na repetição de

comportamentos (positivos ou negativos) das gerações que antecederam o dirigente da empresa e outros membros da família proprietária que atuam na empresa familiar e pode ser representado no genetograma da família proprietária da empresa.

Tempo e espaço são noções de muito valor para a análise da aprendizagem organizacional nas empresas familiares, pois ajudam a esclarecer em que condições se dá a reflexão coletiva de experiências anteriores e que se caracterizam como práticas de trabalho não canônicas. Reafirma-se, portanto, que as condições organizacionais que promovem a aprendizagem organizacional transgeracional estão presentes na plataforma de conhecimentos.

Na teoria da aprendizagem transgeracional, consideram-se plataforma de conhecimentos o espaço e o tempo construídos pelos membros da família na empresa, incluindo os demais membros do quadro funcional, para, por meio da interação social, criarem saberes coletivos únicos desta organização.

A transmissão dos conhecimentos num processo transgeracional ocorre de forma abstrata, por meio das práticas incrustadas na arquitetura da empresa familiar (processos, sistemas e estrutura organizacionais), sob a condição de que essa arquitetura seja fracamente estruturada e suporte a informalidade e a subjetividade do sistema familiar no processo de tomada de decisão gerencial. A interação de duas ou mais gerações de membros da família proprietária na empresa familiar é a maneira como são gerados conhecimentos organizacionais, os quais ocorrem em dois níveis (individual e organizacional) e são influenciados pelos sistemas fracamente estruturados.

Sendo assim, têm-se tempo e espaço na empresa familiar, formados pela sobreposição de gerações da família proprietária e que, no seu conjunto, nível de abstração e conteúdo, constituem uma plataforma de conhecimentos.

Com base nos pressupostos do processo de aprendizagem organizacional transgeracional, pode-se afirmar de que as empresas familiares aprendem, assim

como o fazem os indivíduos e os grupos. A compreensão da razão pela qual apenas algumas empresas familiares sobrevivem à gestão da terceira geração (ou mais) de membros da família fundadora pode estar relacionada com a tentativa dos dirigentes de estruturarem a organização, de acordo com os pressupostos funcionalistas, de forma que a ordem dos eventos revele tempo e espaço de forma linear-física, como descreve Hassard (2001). Como já referenciado anteriormente, empresas que adotam estruturas burocráticas geram conhecimentos, mas a aprendizagem que delas emerge é diferente daquelas em que há plataformas de conhecimento.

Outro pressuposto é o de que as empresas familiares necessitam ter tempo e espaço, cíclico-abstrato, para que seus membros possam interagir, refletir criticamente problemas do cotidiano organizacional de forma desordenada (não hierarquizada ou formalizada), uma vez que os seus relacionamentos se dão com base em estruturas afetivas desenvolvidas no espaço privado da família. Pelos pressupostos da teoria da aprendizagem organizacional transgeracional, convém aos analistas organizacionais buscarem evidências de como as empresas familiares aprendem: (a) na identificação da existência ou não de comunidades de prática e (b) nos conteúdos das conversas e encontros informais entre os membros da família na empresa. Como fatores intervenientes na análise, destacam-se a linguagem e os valores institucionalizados, as manifestações simbólicas e estruturais que sustentam e armazenam aprendizagens individuais, os artefatos materiais utilizados para compartilhar significados, os movimentos dos membros da família empresária para ocupar, desocupar e ou reocupar os espaços organizacionais comparativamente aos movimentos desses membros na estrutura familiar.

No seu conjunto, todos esses elementos caracterizam a plataforma de conhecimentos em empresa familiar na qual ocorre a aprendizagem organizacional transgeracional.

Argumenta-se que a plataforma de conhecimentos serve como espaço virtual e intangível para que as organizações promovam a interação social entre os seus membros em contexto de co-presença, e como tempo no qual alocam-se os questionamentos de diferentes gerações ou novos sejam lançados pelos membros da família proprietária, de forma que fomentem *insights* para o grupo social refletir na empresa ou não, mas com resultados úteis a ela.

Considerando que nos estudos organizacionais há uma tendência a conceber o tempo e o espaço organizacionais com base na estrutura formal, na linearidade dos eventos e na quantificação dos resultados (Motta & Vasconcelos, 2002), o processo de aprendizagem organizacional transgeracional pode ser relacionado a uma outra concepção. A análise do processo de aprendizagem organizacional transgeracional fornece características abstratas, intangíveis e subjetivas da plataforma geradora de conhecimentos em empresas familiares. Sendo assim, para estudar empresas familiares, parece relevante incluir as características do sistema geracional e considerar a estrutura afetiva no sistema familiar. Esses elementos de análise podem evidenciar o envolvimento e a presença dos membros da família proprietária de diferentes gerações dispostos a socializar conhecimentos tácitos e a orientar todos num único olhar, o da empresa familiar.

5 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica com vistas a atingir os objetivos propostos seguem um método individualizante no desenvolvimento da pesquisa, destacando-se a singularidade e os traços que definem o objeto de estudo. Evita-se, assim, a geração de uma pesquisa ahistórica e acontextual, uma vez que a compreensão da dinâmica social é fundamental para explicar os fenômenos sociais, como afirma Minayo (2001).

5.1 Caracterização da pesquisa: tipo, método e perspectiva de análise

A escolha da abordagem metodológica tem como referência a concepção de que a realidade é socialmente construída (Silverman, 1994; Minayo, 2001) e que recebe um significado a partir do homem. Por essa razão, adotou-se o paradigma interpretativo descrito por Morgan (1980)

Quanto ao método de análise, a escolha recai sobre o método qualitativo, do tipo estudo de caso, como sugerem Eisenhardt (1989) e Yin (2005), utilizando-se as técnicas de análise “análise de conteúdo” (Bardin, 1977; Minayo, 2001). Opta-se também pela técnica “construção de explanação” (Yin, 2005) para o tratamento dos dados sob a “lógica da replicação”. De acordo com Yin (2005), a lógica da replicação requer que os resultados do primeiro caso analisado sejam replicados no segundo caso e confirmados no terceiro, segundo o objetivo geral de compreender como as empresas familiares gerenciam processos e sistemas, bem como desenham a estrutura organizacional de forma a facilitar a ocorrência da aprendizagem transgeracional.

A proposição teórica é a de que a aprendizagem transgeracional desenvolvida em plataforma de conhecimentos facilita a perenidade das empresas familiares.

Esta pesquisa é desenhada como descritiva, do tipo estudo de múltiplos casos sob a lógica da replicação, objetivando a possibilidade de generalização analítica (Yin, 2005). A ilustração dos casos segue a estrutura de **construção da teoria** proposta por Yin (2005) e Eisenhardt (1989) sem, no entanto, adotar um formato padrão de exposição das evidências para cada caso analisado. Eisenhardt (1989) afirma que não há um formato padrão para cada caso analisado, mas recomenda usar um padrão na análise geral dos casos, selecionando categorias ou dimensões e tentar encontrar semelhanças e diferenças entre eles.

A técnica de descrição de cada caso é **narrativa**. Extratos das entrevistas, quadros descritivos e figuras são inseridos na análise dos dados como elementos ilustrativos, de acordo com a necessidade. A perspectiva de análise é interpretativista, uma vez que se tenta desvendar o contexto em que se desenvolve o processo de aprendizagem (Schwandt, 1994).

De acordo com Yin (2005), a teoria orientadora da análise é a teoria da aprendizagem organizacional transgeracional previamente desenvolvida como modelo de análise dos dados empíricos. Com base nos elementos centrais dessa teoria, os casos foram analisados e os dados foram discutidos no seu conjunto (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). O objetivo foi testar a validade externa da teoria e *“estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizáveis”* (Yin, 2005, p. 56).

Silverman (1994) afirma que, pela natureza da ciência social, a teoria é que fornece um conjunto de conceitos explanatórios e oferece alternativas para olhar o contexto no qual se insere o problema de pesquisa. Eisenhardt (1989) e Goode & Hatt (1973) reforçam a importância da teoria no uso do método **estudo de caso**, afirmando que o desenvolvimento de teoria é uma atividade central na pesquisa organizacional e sua principal função é a de restringir a amplitude dos fatos a serem estudados.

O estudo de múltiplos casos é o método selecionado entre as demais estratégias de pesquisa nas ciências sociais (levantamentos de dados, pesquisas históricas, análise de arquivos, experimento), por ser uma forma distintiva de investigação empírica (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005) e pelo interesse em casos particularmente complexos, como sugere Stake (1994). Apesar das críticas que recaem sobre este método (Guba & Lincoln, 1994; Gil, 1999), Goode & Hatt (1973, p. 398) afirmam que a aplicação da matemática às ciências sociais “não garante o rigor da prova mais do que o uso de *insight* garante a significância da pesquisa”. Para Eisenhardt (1989), a avaliação da qualidade do método estudo de caso é realizada com base nos conceitos e proposições teóricas que emergem no fim, não no começo do estudo.

Yin (2005) atribui a origem das críticas ao método estudo de caso às falhas dos pesquisadores na sua utilização, até mesmo porque a pesquisa de estudo de caso permite fazer generalizações a proposições teóricas e não a populações ou universos. É a lógica da replicação que garante a fidelidade dos dados e é a construção anterior da teoria a ser testada que permite generalizações (Eisenhardt, 1989; Silverman, 1994; Yin, 2005).

A visão holística do objeto é adotada para compreender o comportamento organizacional a partir das inter-relações que emergem dos contextos empresarial, familiar e social. Janesick (1994) traz o holismo como sendo uma importante característica da pesquisa qualitativa, em especial por permitir ao pesquisador olhar a relação entre os fenômenos sociais dentro de um sistema ou cultura como se fosse um grande quadro.

De acordo com Janesick (1994):

qualitative design is holistic: It looks at the larger picture, the whole picture, and begins with a search for understanding of the whole. [...] Qualitative design looks at relationships within a system or culture. [...] Qualitative design refers to the personal, face-to-face, and immediate. (Janesick, 1994, p. 212).

Na investigação empírica, o pesquisador contatou pessoalmente os dirigentes das empresas familiares. Dos dirigentes, os dados foram obtidos verbalmente, gravados e analisados pela técnica de **análise de conteúdo**, proposta por Bardin (1977), combinada com a técnica **construção de explicação**, proposta por Yin (2005). No processo de análise dos dados empíricos, foram relevantes as observações sistemáticas de situações de campo, as conversas informais com funcionários, com alguns membros família proprietária da empresa e com alguns membros da comunidade, na medida em que ofereceram elementos para a análise da dinâmica da família e da empresa. No método estudo de caso, há diferentes fontes de evidências para a obtenção dos dados, como descrevem Eisenhardt (1989), Silverman (1994) e Yin (2005).

Neste estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de evidências:

- observação (práticas organizacionais e rotinas de trabalho);
- análise textual (textos e documentos)
- entrevista (encorajamento dos respondentes para explicitar comportamentos e oferecer suas próprias definições de atividades ou fatos particulares);
- transcrição das entrevistas (para compreender como os participantes organizam suas falas em relação à historicidade da família a qual pertencem, em consonância com o processo de aprendizagem organizacional);
- genetograma (para identificar os movimentos verticais e horizontais dos membros da família proprietária, a partir da geração do fundador).

A pesquisa de campo buscou, prioritariamente, evidências, utilizando a fonte entrevistas. No entanto, quando o dirigente permitiu, outras fontes de evidência foram utilizadas, como:

- documentos da empresa (contrato social de constituição da empresa e as alterações contratuais, os registros formais das reuniões de diretoria – atas, apontamentos, outros);
- depoimentos do contador enquanto se analisavam os documentos disponibilizados pelo dirigente;
- observações informais dos espaços físicos da empresa e do cotidiano organizacional (pátio de estacionamento, recepção de visitantes e clientes, escritório, parque fabril);
- observações do espaço privado da família proprietária e do seu cotidiano (horário de ir à missa, relacionamento com os vizinhos, arquitetura e decoração da casa);
- visitação às instalações fabris e observação do processo produtivo;
- artefatos físicos (primeira máquina registradora, móveis de escritório, equipamentos industriais) e culturais (fotografias da época da fundação da empresa, assinaturas de pessoas ilustres) observados na empresa e seus significados discutidos informalmente com os proprietários e funcionários;
- fotografias e recortes de jornais sobre a história da família e da empresa, arquivados na empresa, nas residências dos proprietários ou nos órgãos públicos (prefeitura, arquivo histórico regional, outros).

Todas as fontes de evidências descritas foram trianguladas para garantir a validade dos constructos, como recomenda Yin (2005). A estratégia de

triangulação de fontes de evidências, adotada para a realização dos estudos de caso, é considerada fundamental para a compreensão da dinâmica organizacional. O fato observado e apresentado em forma de relatório de estudo de caso é o resultado da convergência de evidências de cada caso, elaborado pelo princípio básico de “encadeamento de evidências” (Yin, 2005, p.133). O conjunto de evidências observadas nos três casos permite fazer afirmações e a repetição de determinados eventos em todos os casos estudados permite a generalização dos resultados à proposição teórica.

A combinação de métodos faz parte do que Triviños (1987) denomina “técnica de triangulação”. Essa técnica abrange a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão dos fatos sociais estudados. O princípio orientador que a sustenta é a impossibilidade de conceber a existência isolada de um fenômeno social sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social.

A forma de apresentação da análise dos dados é **narrativa**, a qual seguiu as perguntas constantes no **protocolo para estudo de caso** (Anexo A) e facilitou o encadeamento de evidências e a identificação de como ocorre a aprendizagem organizacional transgeracional nos diferentes níveis de análise.

5.2 Procedimentos para a seleção dos casos

Tomaram-se como população-objeto as empresas familiares industriais localizadas na região da Produção, relacionadas no Cadastro Industrial 2001, da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS). Entre as sessenta empresas familiares identificadas, foram selecionadas todas aquelas que, à época da pesquisa, eram gerenciadas por dirigentes membros da terceira geração da família do fundador. O total de empresas familiares neste estágio era de três e todas elas foram investigadas, constituindo-se num estudo de casos múltiplos, que permite a generalização analítica dos resultados (Laville & Dionne, 1999;

Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). Essas empresas estão localizadas em dois dos municípios integrantes da região da Produção, que são Marau e Sarandi.

O Corede Produção, que define a região da Produção, atualmente é composta por 42 municípios e tem uma população estimada de quinhentos mil habitantes²⁸. O produto interno bruto (PIB) regional, a preços de consumidor, é estimado em 4,7 bilhões de reais, o que representa 4,5% do PIB estadual. Passo Fundo é a cidade com maior participação, com 30,2% do PIB regional, seguida por: Marau (14,7%), Carazinho (9,9%), Palmeira das Missões (6,0%) e Sarandi (3,9%).

Preliminarmente, foi realizado um estudo de caso piloto. O caso-piloto (Yin, 2005) foi realizado em uma empresa familiar desta mesma base de dados, mas que está sendo gerenciada pelos membros representantes da segunda geração da família proprietária. O critério de escolha foi a compatibilidade com os demais casos, em termos de complexidade, nível de acesso aos dirigentes e espaço geográfico da pesquisa.

5.3 Processo de coleta e análise dos dados

Seguindo a orientação de Yin (2005), o principal instrumento para a coleta dos dados empíricos num estudo de casos múltiplos é o protocolo para o estudo do caso. O ponto inicial de toda investigação foi descobrir quem é o fundador da empresa e o *status* do fundador ou do dirigente atual, resposta que foi possível por meio de um telefonema no primeiro contato, no qual foi agendada a entrevista com o(s) dirigente(s) atual(is).

O nome do fundador e do dirigente atual foi confirmado no momento da entrevista com o mesmo, em que formulou-se a seguinte questão: “você é a pessoa ou uma das pessoas que fundaram esta empresa?”. Este questionamento é

²⁸ O Conselho de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Corede) dividiu o estado do Rio Grande do Sul em regiões, de acordo com as características econômicas, a fim de destinar recursos e orientar as políticas públicas, que são denominadas Coredes.

parte integrante do formulário de coleta de dados do dirigente da empresa (Anexo C). O mesmo foi aplicado em formato de entrevista no primeiro encontro presencial da pesquisadora com o dirigente, formalizado por uma carta de apresentação (Anexo B), seguido da obtenção da autorização para a realização do estudo.

Os dados da família empresária foram obtidos nas entrevistas com as seis pessoas que representavam a direção das três empresas, sendo um dirigente membro da segunda geração e outro dirigente membro da terceira geração. O registro de tais dados foi efetuado manualmente numa planilha (Anexo D) e, posteriormente, os nomes e relações de parentesco foram lançados no genetograma de cada família empresária, utilizando-se o *software GenoPro®Beta, versão 2.b15f*.

O processo de coleta de dados foi realizado exclusivamente pela pesquisadora, assim como a transcrição das fitas gravadas com o conteúdo das entrevistas. A marcação dos textos foi realizada por uma doutora em lingüística, docente e pesquisadora na Universidade de Passo Fundo, que seguiu as normas (Anexo E) elaboradas por Hilgert (1997). Para a melhor compreensão dos fatores sistêmicos familiares, da dinâmica da família e da estrutura familiar intervenientes na gestão dos negócios da família, bem como das evidências de aprendizagem transgeracional presente no conteúdo das entrevistas, realizaram-se reuniões de discussões com uma psicóloga doutora em terapia familiar, membro permanente do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação, na Universidade de Passo Fundo.

A tabulação dos dados qualitativos, em forma ilustrativa de diagrama, mapa, quadro e esquema, foi realizada manualmente pela pesquisadora. Não foram analisados dados em forma de categorias, como sugerem Spink (2000) e Bardin (1977), devido à complexidade e às nuances das mensagens presentes na fala dos entrevistados que, uma vez categorizadas, poderiam limitar as

discussões e excluir dados importantes coletados pela triangulação de fontes. A opção foi utilizar matriz em formato de “linha” e “coluna”, na qual a unidade de coleta de dados foi alocada na coluna e a unidade de análise na linha. De acordo com as orientações de Miles & Huberman (1994), os elementos da empresa familiar foram analisados por cada unidade de dados (empresa, família, dirigentes, funcionários) em relação às três dimensões (organização, departamentos ou setores e funcionários) da unidade de análise (empresa). O segmento de dados de todas as colunas foi analisado no conjunto com relação à existência ou não de alguma convergência, de forma que permitisse generalizações (Miles & Huberman, 1994, p.93).

O resultado das análises foi apresentado na forma **narrativa**, como sugere Yin (2005), tendo por base o **banco de dados** (protocolo de estudo de caso) para encadear evidências e estipular elos causais. As evidências foram estruturadas em mapas cognitivos ou matrizes (Miles & Huberman, 1994) e são ilustradas em figuras e pela inclusão das falas dos interlocutores. As falas são apresentadas em forma de códigos formados por letras e números. As letras P, F e N indicam as falas do pai, filho e neto, respectivamente, de cada família ramificada a partir do fundador do empreendimento familiar. Os números correspondem à posição hierárquica, de acordo com o apresentado no genetograma da respectiva família proprietária da empresa. O código E0 indica a fala do entrevistador.

Os dados históricos da família e da empresa com as respectivas datas de ocorrência foram registrados em quadros de dados denominados “cronologia de eventos”. Os eventos da dinâmica e da estrutura da família proprietária (nascimentos, mortes, núpcias, conflitos intra e intergeracionais e separações de casais) foram registrados em genetogramas, como recomendam McGoldrick & Gerson (1995), com o auxílio do *software GenoPro®Beta, versão 2.b15f*. Contudo, foram considerados apenas aqueles eventos vinculados à gestão da

empresa familiar. Todos os nomes de pessoas e de empresas utilizados são fictícios, para evitar a identificação.

A modalidade de **análise de conteúdo** foi aplicada para a análise das entrevistas, enquanto que a modalidade de **análise documental** foi utilizada para a análise do conteúdo dos documentos. Ambas buscam “evidenciar indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 1977, p.46). Essa técnica de análise de conteúdo corresponde a apenas um dos dois níveis de análise (código e significação), que é a significação. De acordo com Bardin (1977), pode-se realizar a análise de conteúdo a partir das significações “segundas” que a mensagem fornece (significações “primeiras”), especialmente para a identificação de mitos, símbolos e valores.

A análise dos dados de cada caso foi realizada pela forma narrativa, utilizando-se a técnica **construção de explicação**, que facilita identificar e compreender os elos causais entre os eventos na empresa em relação aos eventos na família e os elementos da aprendizagem organizacional transgeracional. Essa análise não é linear, nem transversal ou comparativa. Ela deu-se num processo circular de encadeamento de evidências oriundas de diferentes fontes. Fez-se a análise individual de um caso e replicou-se o mesmo processo nos outros dois casos. Sendo um método qualitativo, o estudo de casos múltiplos não leva somente a dados particulares (isso se dá apenas parcialmente), pois é possível encontrar pontos em comum com outros casos e contexto, o que permite a generalização a proposições teóricas. Para isso, foi necessário explicitar os elementos do processo de aprendizagem organizacional encontrados nos relatos dos membros de cada geração em relação aos fatores internos das famílias proprietárias representados no genetograma e em relação aos fatores internos das empresas familiares. Em especial, foi analisado o tipo de conhecimento transmitido entre os membros de uma mesma geração (perspectiva

intrageneracional) e de uma geração para outra (perspectiva transgeracional) na gestão da empresa.

Os elementos de análise foram os valores morais e éticos (concepção de regras condizente com o consenso geral), os modelos de conduta, o comportamento dos dirigentes e dos proprietários na gestão dos negócios da família, do patrimônio e dos recursos econômicos. Identificaram-se relações sociais e profissionais, processos e sistemas organizacionais, vínculos de causalidade na família e na empresa (inclusive comparativamente), contradições que conduziram a pesquisadora a analisar e interpretar os dados segundo o sentido dado pelos sujeitos. No entanto, preservou-se a ordem cronológica dos acontecimentos para contextualizar, no eixo do tempo histórico, os elementos e processos que facilitam a geração de novos conhecimentos organizacionais a partir dos conhecimentos individuais apreendidos pelas gerações anteriores de dirigentes membros da família proprietária.

No decorrer da coleta de evidências empíricas e de análise dos dados observou-se a presença de elementos étnicos orientando a ação administrativa. A etnicidade é o princípio orientador do comportamento dos membros da família na empresa, na medida em que padroniza comportamentos e pensamentos que se repetem num tempo longo. Por **tempo longo**, Spink & Medrado (2000) entendem o tempo que constitui o espaço dos conhecimentos produzidos e reinterpretados por diferentes áreas do conhecimento e que antecedem a vivência da pessoa, mas se fazem nela presentes por meio da ação. Em função da presença desses dados de fundamental importância para aprofundar a análise da aprendizagem organizacional por meio da compreensão da etnicidade e das tradições do senso comum, incorporaram-se ambas (eticidade e tempo longo) na análise das evidências, de acordo com as orientações de McGoldrick (1995) e Spink & Medrado (2000). Os principais eventos observados na família sob essa

perspectiva estão representados graficamente nos genetogramas das famílias proprietárias.

Para compreender os valores organizacionais numa perspectiva histórica, foram estudados documentos disponibilizados pelas empresas (contrato social e alterações contratuais, atas e apontamentos de reuniões, normas, regulamentos, procedimentos de rotina quando existentes). Ao acompanhar o cotidiano da empresa, as práticas de trabalho e os rituais no processo de tomada de decisão, especialmente no nível gerencial, observados, foram registrados, bem como as decisões tomadas pelos membros da família, as iniciativas promovidas por todos os envolvidos na decisão/problema, as estratégias utilizadas no processo de comunicação e o comportamento dos envolvidos no processo de tomada de decisão.

Em cada caso estudado, foram investigados os seguintes elementos, que são parte integrante do protocolo para o estudo de caso:

- estrutura familiar e fatores sistêmicos familiares intervenientes na organização;
- tipo de empresa familiar (estrutura de propriedade e de gestão);
- *design* das estruturas organizacionais (arranjos estruturais e estruturas institucionalizadas) desde a fundação do empreendimento em consonância com a dinâmica da família e o ingresso de membros dela na empresa;
- práticas de trabalho no cotidiano organizacional que evidenciam o modelo de gestão adotado e como os membros da organização são considerados;
- espaços organizacionais para as conversações e reflexões críticas em nível coletivo e intergeracional (pai e filho, por exemplo);
- conteúdos e processos (métodos de gestão para a qualidade, *layout*);

- processos de mudança organizacional, programas de capacitação profissional e os reflexos percebidos pelos dirigentes nos produtos, processos operacionais e outros;
- elementos culturais, como o conjunto de valores partilhados, normas, crenças, atitudes, papéis, suposições, comportamentos, bem como os valores do fundador, comparativamente aos valores organizacionais atuais.

Paralelamente ao estudo da empresa familiar, foram investigadas a estrutura e a dinâmica das famílias proprietárias. O objetivo foi identificar os membros em cada geração, os conflitos, rupturas ou estreitamento dos laços afetivos familiares em relação àqueles familiares que atuam na empresa. As evidências cronologicamente ordenadas foram lançadas em planilha de dados, o que resultou na cronologia de eventos familiares e organizacionais. As evidências relacionadas aos conflitos familiares e ao sistema geracional foram lançadas no genetograma da família proprietária.

O modelo de estudo envolve quatro dimensões específicas da gestão de empresas familiares e, em consonância com a teoria da aprendizagem organizacional transgeracional, que são: a estrutura de propriedade, os elementos da gestão, os elementos cognitivos e a família empresária, como representado na Figura 2.

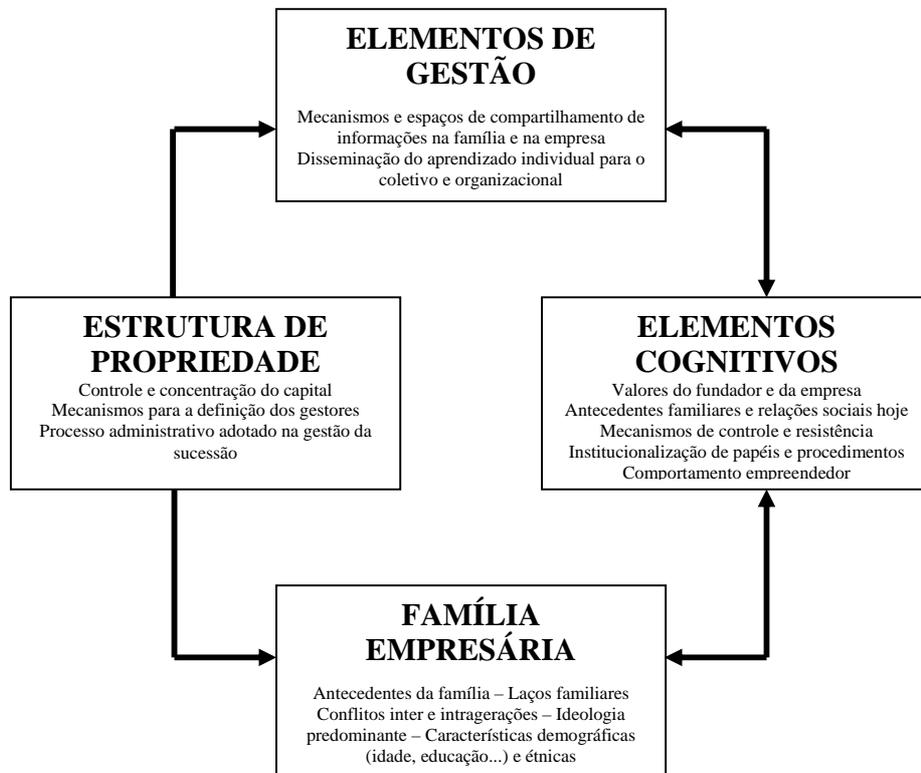


FIGURA 2 Estrutura da pesquisa.

O processo de coleta dos dados envolveu a identificação de três elementos centrais (propriedade, família e gestão) e de suas intersecções e complexidades no interior da organização estudada. No que se refere à investigação dos eventos históricos críticos nas empresas familiares que, geralmente, estão vinculados ao processo de sucessão e aos eventos familiares, foram considerados os padrões de relacionamento e funcionamento do sistema familiar geracional, a partir da geração do fundador. Na análise desses eventos consideraram-se os conteúdos transmitidos às gerações seguintes à do fundador por meio de atitudes, expectativas, modelos de conduta (fluxos verticais) e as mudanças e transições do ciclo de vida familiar (fluxos horizontais),

representados graficamente nos genetogramas de cada família proprietária da empresa familiar analisada.

QUADRO 2 Matriz para a apresentação dos elementos organizacionais, por unidade de dados e dimensões da unidade de análise.

Unidades de dados	Dimensões da unidade de análise		
	Organização	Departamentos	Funcionários
Empresa como um todo	Estrutura de propriedade e organizacional Processo administrativo Processos operacionais Cultura organizacional	Processo de comunicação (ou “rede de comunicação”) Normas e regulamentos Rotinas de trabalho	Espaços para questionamentos e compartilhamentos de idéias entre diferentes departamentos/setores e níveis hierárquicos
Família proprietária	Modelo de família Dinâmica familiar Amarras e laços familiares/parentesco	Interface com a empresa	Desejos e sonhos profissionais Visão sistêmica em relação à empresa da família
Dirigentes	Rotinas de trabalho frente ao poder da família empresária	Práticas gerenciais <i>Layout</i> dos espaços físicos Sistemas de comunicação	Comportamento de trabalho e formas de comunicação com níveis hierárquicos inferiores
Funcionários	Visão da função dos membros da família empresária	Processo de socialização de novos membros na empresa	Mecanismos ou metáforas de exercício de poder e dominação da família na empresa

A unidade de análise dos casos é a relação família-empresa em três dimensões: organizacional, departamental e do indivíduo, como representado no Quadro 2. A fonte de coleta dos dados se baseia em informações provenientes de entrevistas individuais com os dirigentes da empresa, observações das rotinas organizacionais, conversas informais com membros da família e com funcionários. São, portanto, quatro unidades de dados (empresa, família,

dirigentes, funcionários) que estão dispostos nas colunas da matriz utilizada para a apresentação dos elementos organizacionais analisados em relação às três dimensões da unidade de análise.

Como fonte de evidências, em cada nível de análise, foram considerados os atributos do proprietário fundador, a influência do núcleo familiar na condução dos negócios e as características organizacionais (práticas de trabalho, comportamentos, estruturas, processos, sistemas). Ainda, foram examinadas variáveis organizacionais e situacionais, como o envolvimento de outros parentes nos negócios, considerando-se a estrutura da família, as diferenças de gênero, as relações de poder estabelecidas entre membros da família e ou agregados, bem como os eventos familiares presentes no sistema geracional, considerando-se como referência a geração do fundador do empreendimento.

6 CONTEXTO HISTÓRICO-SOCIAL DA REGIÃO COLONIAL NO RIO GRANDE DO SUL

O presente capítulo foi elaborado com o propósito de apresentar alguns aspectos do contexto histórico-social, sobretudo elementos gerais do processo (i)migratório, ocorrido a partir da segunda metade do século XIX, que contribuiu para a formação dos valores, cultura e do espaço social em que as empresas familiares industriais investigadas estão inseridas.

Para tanto, destacam-se a trajetória dos imigrantes italianos e dos empreendedores nas “antigas colônias” e o fluxo migratório interno formador das “novas colônias”, impulsionados pelo processo de ocupação de parte do território rio-grandense que, hoje, representa a região colonial no Rio Grande do Sul. Os aspectos da migração interna de imigrantes europeus e seus ascendentes, sobretudo as políticas e os processos que envolveram a imigração para o Brasil e, no mesmo período de tempo, para o Rio Grande do Sul, são relevantes para o estudo das empresas familiares porque constituem a historicidade da família proprietária.

A importância dessa análise está no fato de as empresas estudadas terem suas origens nos imigrantes italianos e descendentes e de esses terem desenvolvido estratégias econômicas, sociais e familiares de sobrevivência e prosperidade em relação à ausência de infra-estrutura básica característica da primeira metade do século XX. Diante do contexto local de desenvolvimento econômico e social, algumas estratégias das gerações mais velhas podem estar sendo repetidas nas gerações atuais de famílias de imigrantes, nas quais a família aparece como unidade econômica.

Ao tematizar sobre processos migratórios, buscam-se alguns elementos internos da família e da lógica mercantil, influenciadores no modelo de gestão da empresa, no cotidiano administrativo e no pensamento gerencial que orienta a

sucessão dos negócios através das gerações. Esse retorno ao passado se dá com o intuito de compreender o presente, orientado por conhecimentos transmitidos através das gerações (aprendizagem transgeracional), tendo como tópico central a dinâmica da família e da formação dos empreendimentos.

As transformações das relações sociais e de produção na estruturação das empresas familiares estudadas permitem articular elementos culturais e realidade material, na medida em que congregam o núcleo familiar, a propriedade e as diferentes formas de acumulação de capital à etnicidade, como a preservação da originalidade da raça.

6.1 Elementos gerais do processo migratório, a partir da segunda metade do século XIX

O Brasil, que desde fins do século XIX se estabelecera como um importante destino da migração internacional, se tornou uma alternativa natural para imigrantes europeus (Decol, 2001), vindos, principalmente, da Itália, Portugal, Espanha, Alemanha e Polônia (IBGE, 2005). Desde 1822, a imigração era assunto principal dos intelectuais e políticos que estavam preocupados com a ocupação do território e com o estímulo ao trabalho livre, considerado superior ao escravo. Em agosto de 1892, o governo federal assinou um contrato com a Companhia Metropolitana, para a introdução de um milhão de imigrantes, no período de vinte anos, que rompeu três anos depois por não ter conseguido assumir o ônus desse contrato. Mesmo assim, em 1900, a população brasileira já era formada por 1.256.806 estrangeiros, o que representava 7,27% da população total, como demonstrado na Tabela 1.

No período entre 1872 e 1935, o Brasil havia recebido milhões de imigrantes europeus, por ter adotado a imigração como uma estratégia de ocupação de áreas de baixa densidade demográfica (Elias, 2005). No entanto, o Governo Federal concedeu apenas 5.052 naturalizações, das quais 28 eram do

gênero feminino (8 portuguesas, 7 italianas, 4 russas e 9 de outras nacionalidades). O sistema de inserção de estrangeiros em território brasileiro foi a formação de “núcleos coloniais” federais e estaduais, baseados no trabalho familiar e na pequena propriedade, que se deu efetivamente no Sul do país, como descrito no relatório apresentado à Assembléia Legislativa Provincial do Rio de Janeiro, em 1897 (Carvalho, 2001). Em 1875, já estavam formados 89 núcleos coloniais, espalhados por todo o país, dos quais 66 estavam localizados ao Sul.

TABELA 1 População do Brasil, por nacionalidade (1872-1920).

Anos	Brasileiros		Estrangeiros		Total
	N	%	N	%	
1872	9.723.602	96,16	388.459	3,84	10.112.061
1890	13.982.370	97,55	351.545	2,45	14.333.915
1900	16.061.750	92,74	1.256.806	7,27	17.318.556
1910	22.275.595	95,13	1.138.582	4,86	23.414.177
1912	N/D	N/D	N/D	N/D	24.618.429
1920	29.045.227	94,81	1.590.378	5,19	30.635.605

Fonte: IBGE. Estatísticas do Século XX. Estatísticas populacionais, sociais, políticas e culturais. 2005.

Oriundos de diferentes países europeus, muitos estrangeiros chegaram sem conhecer as condições que encontrariam no Brasil, exceto os portugueses, que haviam sido informados por parentes, vizinhos ou amigos já imigrados. As condições de sobrevivência nos centros urbanos no início do século eram precárias, mesmo assim eles eram preferidos às lavouras, principalmente por causa da mobilidade. No campo, prevaleciam os interesses dos poderosos cafeicultores, concentrados na província de São Paulo, que precisavam de mão-de-obra braçal para cuidar dos cafezais, em substituição aos escravos libertos.

[...] com a proclamação da nova República dos antigos barões do café, a imigração subvencionada pelo Estado voltou-se, quase que exclusivamente, para a grande lavoura. Vencia, assim, o projeto de

substituição da mão-de-obra escrava pela livre. Livre, mas com ressalvas: o regime de colonato, ao qual estavam submetidos por contrato, limitava o movimento desses trabalhadores e suas famílias, tornando-os dependentes das fazendas (Elias, 2005, p.18).

Imigrantes com alguma habilidade profissional, como Francisco Matarazzo (italiano), Valentim dos Santos Diniz (português), Hermann Hering (alemão) e Maurício Klabin (judeu lituano) que, ao chegarem ao Brasil, optaram pelos centros urbanos, voltaram-se para as atividades industriais e comerciais e constituíram importantes empresas familiares²⁹. Aos estrangeiros com precária qualificação profissional, mesmo em centros urbanos, restava o “trabalho inferior”, normalmente realizado pelos escravos, como carregar mercadorias, amolar facas, vender comida nas calçadas da corte, entre outras atividades no mercado de trabalho informal (Farias, 2005).

Em 1935, do total de imigrantes ingressos no território brasileiro, 44,67% identificaram-se como agricultores e, com a influência dos produtores de café, passaram a atuar como trabalhadores braçais nas lavouras, juntamente com suas famílias. “Os italianos que vieram do norte da península, em especial do Vêneto, eram, geralmente, pequenos proprietários de terra, meeiros e arrendatários, com famílias extensas de até 15 pessoas” (Elias, 2005).

Tedesco (2001) registra que, “os colonos deveriam cuidar de uma quantidade de pés de café (limpar e colher) em correspondência com o número de braços de sua família” (p.22). Portanto, contratavam-se “unidades familiares,

²⁹ Conhecido no Brasil pelo “Império Matarazzo”, Francisco, em cinco décadas, ergueu um conjunto de empreendimentos que incluíam atividades têxteis e metalúrgicas (Martins, 1976). Diniz começou como caixeiro em um armazém, do qual tornou-se sócio em 1937. Com a expansão dos negócios, a Doceira Pão de Açúcar deu origem a um conjunto de lojas de conveniência e hipermercados que formam, hoje, o grupo empresarial Pão de Açúcar (Elias, 2005). A família Hering, que tinha tradição no ramo têxtil, em Blumenau, Santa Catarina, fundou a primeira empresa direcionada à fabricação de vestuário no Brasil, há 125 anos, enquanto que a família Klabin, que tinha o sobrenome ligado à indústria de papéis, fundou a primeira fábrica de papel para jornais.

de preferência que já tivessem experiência como agricultores e que tivessem um número maior possível de membros (homens)” (p.23).

TABELA 2 Brasil: habilitação dos contingentes recebidos e partidos, em 1935.

Fluxo migratório	Habilitações			Total
	Agricultores	Jornaleiros rurais	Diversas profissões	
Entradas	15 076	4 409	14 266	33 751
Saídas	1 433	391	17 096	18 920
Saldo no ano	13 643	4 018	(2 830)	14 831

Fonte: Movimento Imigratório e Emigratório. Estatísticas do Século XX. IBGE (2005).

No mesmo ano de 1935, registraram-se 18.920 emigrantes, dos quais 1.433 (7,57%) eram agricultores. A grande maioria (90,36%) era de trabalhadores braçais, totalmente destituídos de capital (Elias, 2005), que voltaram ao seu país de origem (Tabela 2). Aqueles que permaneceram nas lavouras implementaram estratégias de sobrevivência e de acumulação do capital e, mais tarde, se transformaram em proprietários de terras, mas as dificuldades enfrentadas nunca foram esquecidas³⁰. Associaram à produção agrícola o artesanato e a indústria doméstica do colono, como produtos derivados da carne (salame), de frutas, cereais, mandioca, cana (rapadura), amendoim, leite (queijo), madeira, couro, etc. (Tedesco, 1999a, b, 2001).

A imigração de italianos para o Brasil foi bem significativa nas décadas entre 1870 e 1930, considerado o período da “grande imigração”, uma vez que

³⁰ Tedesco (2001, p.72) – “Através dos relatos de ‘nonos’, a natureza perigosa, *trabalhada* pelo trabalho e legitimada pelo direito de posse da terra, garantiria a perpetuidade de sua reprodução e do social. A partir do lugar íngreme (matas, morros, banhados, pedras...), o colono construiu casa, fez a roça, constituiu o fundamento de sua sociedade: a família. Estes elementos delineiam pressupostos de *ordem moral* que marcam imaginários de colono, misturados à construção da identidade de pioneiro que se liga com a terra. A noção de pioneiro, no caso específico dos relatos de memória, não se fundamenta tanto pela ótica demográfica e, sim, pelo viés de relações de trabalho, da forma de produzir e gerenciar os processos mercantis resultantes deste trabalho, ou melhor, da forma camponesa de ‘lidar com a terra’”.

se registraram 1.373.702 entradas de italianos contra 1.149.502 portugueses, 578.087 espanhóis, 175.998 japoneses, 155.887 alemães e 107.297 russos, entre outras etnias em menor número. Apenas em 1935 entraram 2.351 italianos, dos quais 1.934 o fizeram pelos portos de Santos e do Rio de Janeiro e 91 pelo Porto do Rio Grande (IBGE, 2005).

Foi na década de 1880 que ocorreu o maior fluxo migratório de milhares de estrangeiros para o Brasil, sobretudo de italianos, para trabalharem nas fazendas paulistas de café (Tedesco, 2001). As “famílias migrantes” eram responsáveis pelo cuidado das lavouras e, também, prestavam outros serviços avulsos ao fazendeiro, para terem o direito de plantar produtos para a subsistência de suas famílias. Uma parte da produção obtida com o cultivo da terra era apropriada pelo fazendeiro e o excedente era comercializado para a aquisição de tecidos, ferramentas, sal, açúcar e outros produtos, de que não dispunha na propriedade (Tedesco, 2001). Essas estratégias de subsistência promoveram a expansão econômica de alguns colonos nas colônias que, juntamente com suas famílias, criaram espaços de deslocamentos para outras regiões rurais ou para a vida urbana (Roche, 1969; Tedesco, 1999a, Decol, 2001).

Embora a maior parte desta imigração fosse de agricultores, em fins do século XIX começava a crescer a participação de fluxos migratórios com destino às cidades (Decol, 2001), que se estendeu até os anos 1940. Calcula-se que 70% da imigração italiana tenha tido origem e destino rural (Alvim, 1998; Trento, 1989). Este seria o caso de 99,91% dos japoneses e 29,86% dos imigrantes portugueses que aqui vieram em 1935. Mesmo assim, Decol (2001) afirma que a imigração portuguesa é considerada a mais urbana de todas as migrações “clássicas”.

Devido ao estímulo à migração ter sido, desde o início, uma política governamental para a ocupação de áreas com baixa densidade demográfica, bem

como para “embranquecer e europeizar a sociedade brasileira” (Pessanha, 2005, p.21), etnias específicas foram canalizadas para diferentes regiões formando, por exemplo, colônias de imigrantes italianos no Rio Grande do Sul e em São Paulo, e colônias de poloneses e japoneses no Paraná.

Em todas as etnias e espaços (rural e urbano), Tedesco (2001) observou que os imigrantes chegados ao Brasil, uma vez instalados em agrupamentos de moradias muito próximos uns dos outros (“da sede da fazenda, da casa do proprietário, da capela, do comércio” (Tedesco, 2001, p. 23), desenvolviam um espírito de coletividade que ultrapassava os laços familiares e de parentesco, como se fosse uma “grande família”. Na visão de Tedesco (1999a), a união de todos (imigrantes) aparece como elemento de sociabilidade específica, mas também como tentativa de superação das dificuldades encontradas na “nova terra”, por vezes descrita como um espaço de penúria e sofrimento.

Esse relato da trajetória da imigração no Brasil evidencia algumas das transformações socioeconômicas ocorridas no país, as quais foram vivenciadas pelos imigrantes, seja nas relações de produção nas lavouras de café, seja na estruturação da pequena propriedade rural, responsáveis por uma dinâmica social e familiar própria dos imigrantes³¹. Os mecanismos de entreaajuda, característicos dessa categoria social, as relações de produção estabelecidas nas lavouras ou nas cidades e a construção do espaço social sustentado pela

³¹ Almeida (2005b), ao relatar a “formação da diplomacia econômica no Brasil” com base na análise das relações econômicas internacionais no período do Império, dedica parte de sua obra a descrever os obstáculos estruturais à imigração européia na ocupação de terras no Brasil. Grandes extensões de terras cultiváveis, em 1820, estavam nas mãos de poucos proprietários, que se agarravam tenazmente à propriedade, na esperança de que a mesma se valorizasse cada dia mais. Em 1832, a “lei sobre a naturalização dos estrangeiros aos quatro anos de residência [...] condicionava sua obtenção à propriedade de terras e ao exercício de profissão útil” (p.331). O processo de extinção do tráfico e a inserção efetiva de imigrantes europeus demorariam alguns anos mais, o que modificaria o perfil da população brasileira (redução da proporção de negros, aumento de mestiços e aumento progressivo de imigrantes) e introduziria, gradativamente, novos contratos pelo uso da terra, como a introdução dos contratos de parceria nas fazendas de café.

nostalgia da terra natal são as condições sócio-históricas que explicam o conjunto de valores sedimentados nas diferentes etnias presentes na sociedade brasileira e que asseguram processos sociais nucleados em torno da família, da organização do trabalho, da comunidade, da vizinhança e do parentesco, do mundo exterior, da sua organização social para a sobrevivência.

6.2 O processo imigratório no Rio Grande do Sul

A organização econômica e ocupacional da região colonial do Rio Grande do Sul tem vínculo com o fluxo migratório de europeus para o Brasil e, posteriormente, fluxos migratórios internos. Tomam-se como referências de análise a segunda metade do século XIX e as mudanças estruturais, sociais e econômicas ocorridas nos municípios formadores das consideradas “velhas” e “novas” colônias, no Rio Grande do Sul.

A história do Brasil é marcada pela presença de europeus que chegaram, especialmente pelo Porto de Santos, entre as décadas de 1870 e 1930, época em que ocorre o grande fluxo migratório, impulsionado pelo projeto de substituição da mão-de-obra escrava e “branqueamento” da população brasileira (Elias, 2005). O Anuário Estatístico do Brasil registra a entrada, em 1935, de 19.757 imigrantes, pelo Porto de Santos e 7.764, pelo Porto do Rio de Janeiro, dentre os 29.585 imigrantes ingressos naquele ano. Foram 9.327 portugueses, 2.423 alemães e 2.127 italianos que chegaram ao país, entre outras nacionalidades.

Ações orientadas para a transformação do perfil da população brasileira, na época, tiveram apoio fundamental de Hipólito da Costa (1774-1823) (*apud* Almeida, 2005a,b), que “advogava para um Brasil um modelo de colonização baseado na pequena propriedade e no trabalho familiar” (Elias, 2005, p.14), que resultou na formação de núcleos de imigrantes no Sul do país, desde o início do século XVIII.

Em 1850, com a promulgação da Lei de Terras, o governo imperial dispôs sobre as terras devolutas do Império, determinando que as mesmas fossem medidas e demarcadas, cedidas a “título oneroso”, tanto às empresas quanto ao estabelecimento de colônias nacionais e estrangeiras, para a promoção do povoamento (Bernardes, 1997; Roche, 1969). A distribuição dos lotes no Rio Grande do Sul obedecia à lei de 1854 (Roche, 1969). Segundo ela, o colono deveria reembolsar todos os gastos com a migração (transporte da família e da bagagem, machado, foice, feijão, desmatamento, etc.), a partir da primeira colheita, num prazo de cinco anos (Lazzarotto, 1986).

Aproveitando a nova política de terras e objetivando o isolamento entre imigrantes e gaúchos, como declara Alves (1995), o governo imperial implementou o processo de expansão das pequena e média propriedades de trabalho livre e, estrategicamente, criou uma série de colônias no Sul do Brasil, destinadas a serem povoadas por italianos (Bernardes, 1997). No Rio Grande do Sul, elas estavam localizadas entre a região dos Campos de Cima da Serra (até então terras ocupadas pelos portugueses para o desenvolvimento da pecuária), a Depressão Central (onde estavam os alemães) e a Zona de Campanha³².

Inicialmente, em 1875, foram criados três núcleos de colonização italiana (Caxias, Dona Isabel e Conde D’Eu) que deveriam constituir uma continuação da área ocupada por alemães ao Norte de Porto Alegre (Tedesco, 1999a; Bernardes, 1997). Mais tarde, em 1880, estruturam-se as colônias de

³² A estrutura do território rio-grandense, segundo critério morfológico estabelecido pelo Padre Balduino Rambo, em 1942, era representada por cinco regiões: Litoral, Serra do Sudeste, Campanha do Sudoeste, Depressão Central e Planalto (Bernardes, 1997). A Encosta do Planalto, pela interpretação do autor, deveria ser tratada como região à parte, pelas suas peculiaridades topográficas: espessos lençóis de efusivos básicos pertencentes ao conjunto de derrames da bacia do Paraná; ao plano e à borda extremamente recortada deste planalto é que corresponde ao topônimo Serra Geral, que acompanha toda a encosta deste platô triásico até São Paulo. “Ela é, simplesmente, a Serra. Por ‘cima da Serra’ entende-se toda a ‘região serrana’ que se estende até o rio Uruguai e seus formados”.

Antônio Prado e Alfredo Chaves e, em 1892, foi criada a colônia de Guaporé. Hoje, todas essas colônias são reconhecidas pela tradição e cultura italianas, especialmente pela produção de uvas e vinho, e envolvem os municípios da Serra Gaúcha: Caxias do Sul, Flores da Cunha, São Marcos, Bento Gonçalves, Garibaldi, Carlos Barbosa, Antonio Prado, Veranópolis, Nova Bassano, parte de Nova Prata e Guaporé³³.

Contudo, a história econômica do Rio Grande do Sul não se deu exclusivamente a partir de 1875, como pode parecer. Roche (1969) divide-a em três períodos. O primeiro, que se iniciou em 1715, com a formação das primeiras estâncias e o desenvolvimento da pecuária. O segundo, em 1824, com a fundação da primeira colônia alemã e que fez ressurgir a agricultura rio-grandense, abandonada pelos luso-brasileiros. Roche (1969) aponta o período 1824-1875 como sendo aquele em que a agricultura foi atividade característica e exclusiva dos colonos alemães. Só a partir de então é que chegaram os primeiros imigrantes italianos, o que caracterizou o terceiro período da história econômica gaúcha.

O período que se segue, compreendido entre os anos 1875 e 1889, foi marcado pela significativa redução da imigração alemã, a criação de novas colônias pelo Governo Geral, a instalação da Inspetoria de Terras e Colonização, a regulação de várias questões administrativas (Roche, 1969) e a chegada dos primeiros imigrantes italianos (Tedesco, 1999a).

³³ Sganzerla (2001) – “Desde os tempos de sua fundação, em 1892, Guaporé desenvolveu atividade agrícola grandemente orientada à auto-suficiência, cuja diversidade produtiva abrangia tanto alimentos (arroz, banha, carne, cebola, ervilha, feijão, frutas, legumes, mandioca, mel, milho, ovos, queijo, salame, suíno, trigo, vinho) como produtos artesanais de primeira necessidade. A partir de 1912, a produção aumentou significativamente, propiciando a Guaporé uma exportação cada vez mais elevada” (p.102). “A acumulação propiciada pela produção agrícola mercantil em expansão facilitou a evolução da produção caseira e artesanal à industrial, processo no qual a suinocultura destacou-se na industrialização municipal” (p. 120), com a instalação de frigoríficos e curtumes para posterior exportação aos “centros maiores, como Porto Alegre, Caxias do Sul, etc.”.

De acordo com Giron (1977), o fluxo de imigrantes no Rio Grande do Sul foi intenso no período de 1872 a 1920 e, aproximadamente, 55 mil deles eram de origem italiana. Somente nos anos 1876 e 1877 entraram cerca de 7.800 imigrantes italianos, o que fez rapidamente surgirem novas colônias mais ao Norte e pela bacia do Taquari, como Alfredo Chaves (1884), Antonio Prado (1889) e Guaporé (1892). A Oeste de Santa Maria, entre os campos da Depressão e os de “cima da serra”, o Estado fundou diversos núcleos de povoamento misto (italianos, alemães e poloneses), como Ernesto Alves (1890), Toroquiá (1892), Jaguari (1899) e São Vicente (1899). Nas matas do Alto Uruguai formaram-se as colônias Ijuí (1890) e Guarani (1891), como aponta Bernardes (1997).

O grande fluxo imigratório no Rio Grande do Sul encerrou-se em 1920, quando teve início um novo momento histórico. A região Norte do estado, até o final do século XIX, era uma das mais atrasadas da província, em termos econômicos. Caracterizada por grandes florestas virgens, pinhais e ervais, organizava sua economia mesclando extrativismo, madeira, pecuária e agricultura de baixo volume de produção. Com a colonização européia, passou a ser um espaço econômico mais dinâmico, especialmente pela utilização da rede fluvial para o escoamento da produção de madeira e o abastecimento dos centros atacadistas com produtos coloniais, como banha, cereais e vinhos.

Ainda, o processo de deslocamento interno de descendentes dos primeiros imigrantes, em busca de novas terras, fez do norte e nordeste do estado, após as primeiras décadas do século XX, uma região cujas terras estavam praticamente ocupadas. No que se refere aos aspectos socioculturais, essa região caracterizou-se pela presença de italianos e alemães, com um “jeito próprio de ser e de viver” e, principalmente, de sobreviver às agruras de uma terra desconhecida.

Assim, o estado do Rio Grande do Sul é definido pelas características sócio-culturais típicas das nacionalidades dos imigrantes. Uma delas é observada no desenvolvimento dos empreendimentos (casas de comércio e agroindústrias, em especial) com envolvimento social dos imigrantes que, uma vez em grupo, comportavam-se como se estivessem “em família”. As razões desse comportamento estão nas dificuldades enfrentadas por terem sido os pioneiros e desbravadores de um espaço territorial, que são assim interpretadas por Tedesco (2001):

A grandiosidade manifesta [...] no fato de ter sido pioneiro, o sentido simbólico disso (desbravar, limpar, estruturar, ser o primeiro, construir, sacrificar-se e superar obstáculos que ‘os de hoje não teriam coragem’...), a transcrição oral da natureza rude e íngreme transfere para o homem uma realização do rudimentar ao domínio do natural pelo trabalho; a dimensão do nada cede lugar à forma, ao formato, à adaptação – ‘faziam com facão e picareta’. A memória das picadas e dos travessões memoriza significados de espaços em correspondência com o vivido do trabalho, definindo, com isso, os limites do espaço vazio e do ocupado. A forma de pensar o tempo está baseada na agricultura, no progresso, na sua participação no espaço (Tedesco, 2001, p.75).

O trabalho dentro da estrutura de vida familiar assegurava ao grupo sua sobrevivência; a cooperação familiar aparecia como fundamental para formação de capital econômico e social como consequência. Para isso, dependia do grau de intensificação do trabalho, da redução do consumo àquilo de que realmente necessitavam; a solidariedade e a combinação dos esforços de todos os membros da família e um bom casamento eram os elementos centrais que fundavam a lógica da herança em função do sexo, da idade, dos tipos, quantidades e importância dos bens. A situação de carência, as dificuldades na obtenção de recursos para realizar os trabalhos e comercializar os produtos, entre outros, dimensionavam uma ética familiar de autodependência, solidariedade e submissão de alguns membros (Tedesco, 2001, p.77).

Como ilustram esses extratos das lembranças dos “nonos” (Tedesco, 2001), os (i)migrantes e seus descendentes estruturaram comunidades tipicamente italianas, que sofreram adaptações ao contexto regional. Essas comunidades, mais tarde, aproximar-se-iam, formando um mosaico étnico que deu início a um novo momento histórico no estado, marcado pelos fluxos migratórios internos.

6.2.1 Processo de ocupação e de constituição de novas colônias, no Rio Grande do Sul

A organização econômica e ocupacional da região norte do estado do Rio Grande do Sul, sob a influência da migração e posterior migração interna, caracterizou-se pela pequena propriedade, mesclada por uma agricultura diversificada e produtora de excedentes comercializáveis. A dinâmica da economia regional deu-se amparada pelas redes de comércio que se estabeleceram a partir da construção das linhas férreas ligando a região Norte do Rio Grande do Sul ao centro do país.

Entre 1890 e 1910, período em que foi construída a ferrovia para ligar o Rio Grande do Sul a São Paulo, partindo do centro do estado (Santa Maria) e passando pelo Planalto (Cruz Alta e Passo Fundo), desencadeou-se em ritmo acelerado o povoamento do Alto Uruguai e do Alto Jacuí, entre Passo Fundo, Carazinho e Soledade, bem como induziu a oferta da produção e encorajou práticas produtivas econômicas (Tedesco & Sander, 2002). Ao extremo dessa região estabeleceram-se mais duas colônias (Erechim, em 1908, e Santa Rosa, em 1915) e, ao centro, equidistante destas duas, surgiu Guarita, em 1917.

Esse movimento de pioneirismo impulsionou o povoamento em todas as direções, estabelecendo a junção entre os núcleos iniciais (“velhas colônias”) e originando novas áreas (“novas colônias”) de uma só etnia ou, pelo menos, em

que predominasse fortemente uma etnia (Bernardes, 1997), como é o caso dos italianos em Sananduva.

Com certa redução do fluxo migratório de estrangeiros, principalmente italiano, no período que se seguiu, entre 1910 e 1915, registrou-se a ocorrência dos fluxos migratórios internos, das consideradas “antigas colônias”, especialmente da Serra Gaúcha, para as demais regiões do estado do Rio Grande do Sul, dentre elas as do Planalto Médio e do Alto Uruguai Gaúcho, destacando-se o antigo território de Passo Fundo e de Erechim (Bernardes, 1997; Tedesco, 2001), que passaram a ser designadas por “novas colônias”. Como demonstrado na Tabela 3, tanto nas “velhas” como nas “novas” colônias, o tamanho das propriedades é reduzido (até cinquenta hectares), exigindo utilização de mão-de-obra intensiva, recrutada na própria família.

TABELA 3 Tamanhos das propriedades nas velhas e novas colônias.

Área das propriedades	Velhas colônias (%)	Novas colônias (%)
Menos de 10 hectares	24,8	13,0
10 a 20 hectares	35,4	30,1
20 a 50 hectares	33,4	44,0
50 a 100 hectares	5,0	8,3
Mais de 100 hectares	1,4	4,6

Fonte: Roche (1969).

Os primeiros tempos dos imigrantes italianos nas “antigas colônias”, que se iniciou em 1875, apresentavam-se potencialmente revolucionários, uma vez que a pequena propriedade emergia fazendo frente aos latifúndios. “A família era sua célula de produção” e os colonizadores apresentavam sinais de que “já tinham assimilado o processo de relações de produção mercantil. Apenas o adaptaram na nova terra, com base em outras exigências e em outros vínculos” (Tedesco, 2001, p.19).

A lógica mercantil (produzir para comercializar) passou a ganhar espaço no meio rural, com uma presença cada vez mais intensa do caixeiro-viajante e a proliferação da agricultura comercial. De acordo com Singer (1981), era natural que imigrantes mais novos, sem raízes na terra, entregassem seus interesses comerciais para imigrantes mais antigos, que possuíam capital, experiência e ligações comerciais. Havia forte presença de comerciantes alemães nas colônias italianas e esses tiveram uma função importante na expansão da agricultura comercial, na criação da agroindústria e no desenvolvimento de indústrias. A evolução no número de comerciantes em algumas colônias no Rio Grande do Sul pode ser vista na Tabela 4.

De acordo com o desenvolvimento econômico regional, a lógica mercantil proliferou-se e provocou maior desenvolvimento das colônias, o comércio (casas de negócios, lojas de “secos e molhados” e armarinhos) e a indústria cresceram e fortaleceram-se os laços entre o urbano (vila, centro de comércio) e o rural (colônia). “As casas de negócios do interior, quando necessário, forneciam aos colonos os artigos que necessitavam, a crédito, (...) cujo débito seria pago na época da colheita da produção agrícola ou com a venda dos animais” (Tedesco, 2002, p.64). A organização econômica e ocupacional da região colonial efetivou-se, enquanto o sistema de transporte ferroviário, ligando o estado sulino ao centro do país, contribuiu para desenhar um novo perfil socioeconômico para a região norte do estado.

O meio rural nos municípios formadores das “novas colônias”, que têm como pólo regional Passo Fundo e Erechim, se consolidou como um espaço de grande dinamismo de comércio e agroindústria. A estrutura logística constituída (rede ferroviária e fluvial) e a posição geográfica do centro-norte do estado, ligando outras regiões e outros estados, a agricultura (mesmo antes da ocupação e colonização produtiva), a migração de empreendedores das “velhas colônias” e as características do solo para o manuseio de culturas contribuíram

significativamente para a consolidação dos empreendimentos comerciais (comércio de armarinhos e miudezas) e industriais (curtumes, moinhos, frigoríficos, etc.) que ainda hoje se mostram vinculados à dinâmica da organização econômica e o meio rural.

TABELA 4 Número de comerciantes em algumas colônias no Rio Grande do Sul, entre 1899 e 1950.

Colônias	Número de comerciantes nas novas colônias				
	1899	1912	1920	1940	1950
Ijuí	31	89	174	161	311
Passo Fundo		82	318	974	1977
Erechim			80	235	555
Marcelino Ramos				32	93
Santa Rosa				243	449
Três Passos				113	288
Sarandi				77	188
Soma	31	171	572	3775	5811

Fonte: Adaptado de Tedesco (2002).

6.3 Migrações internas na região colonial

A análise das ações dos imigrantes europeus no Brasil, durante o processo de migração interna ocorrido das “velhas” para as “novas” colônias ao norte do Rio Grande do Sul, revela que os mesmos apresentavam algumas características do perfil de empreendedor. Filion (1991) define empreendedor como sendo aquela pessoa criativa, capaz de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio. Imigrantes europeus no Brasil com tais características encontram-se descritos em Roche (1969) e Tedesco (2002), para quem os elementos histórico-sociais observados no comportamento dos migrantes permitem reconhecer que a dimensão da migração carrega um veio

empreendedorístico – não reduzido unicamente à etnia italiana – que impulsiona o desenvolvimento econômico regional.

Esse desenvolvimento ocorre de diferentes formas, sempre com a presença dos imigrantes e seus descendentes. O processo de expansão da agricultura colonial em direção à região de Cruz Alta, Passo Fundo, Erechim, partindo de Santa Maria, beneficia-se da fertilidade do solo, e a mata cede lugar à agricultura, inicialmente de subsistência, depois comercial. As serrarias ali instaladas para a exploração da madeira e posterior envio ao porto do Rio Grande ou outras cidades de fronteira, bem como a extração da erva-mate, em larga escala e transformada no mesmo local (Dias, 1986), evidenciam o espírito empreendedor dos colonizadores.

Diante desse contexto econômico, os colonizadores tornaram-se proprietários de “casas de comércio”, que passaram a atuar com pequenos negócios combinados com a exploração agrícola, oferecendo “novos produtos” ao mercado, como madeira de construção, aguardente, açúcar, salame, queijo, farinha, fumo e grãos. Mais tarde, esses empreendimentos consolidaram-se como empresas familiares, grandes e sólidas, a grande maioria até a terceira geração.

Contudo, convém ressaltar que a dinâmica do desenvolvimento econômico da região norte do Rio Grande do Sul evidencia níveis de inovação num processo evolutivo e, ao mesmo tempo, a presença de um grupo social com características empreendedoras, como as descritas por Filion (1991). Segundo Schumpeter (1982), inovação e empreendedorismo caminham lado a lado, como processos interdependentes e que se autodefinem pela capacidade de ruptura e colocação do novo, seja em produtos, processos, matérias-primas ou mercados. Numa perspectiva histórica, em Erechim, por exemplo, uma das novas colônias localizada ao norte do Rio Grande do Sul, muitos migrantes das velhas colônias (Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Guaporé) consolidam-se como empresários,

comerciantes e construtores, com um papel importante no desenvolvimento econômico regional e padrão arquitetônico local, especialmente nos anos 1920 e 1930. Em Guaporé, Passo Fundo e outras cidades-pólo da região Norte do estado do Rio Grande do Sul, logo após as primeiras décadas do século XX, a dinamicidade econômica da época levou a economia de subsistência a superar a importação de produtos, dando margem a uma produção de excedentes comercializáveis (Tedesco & Sander, 2002, p.57)³⁴. O trabalho artesanal na confecção de tecidos, na produção de inúmeros produtos *coloniais*, os moinhos e as atividades artesanais *profissionais* serviam como complemento de renda para os colonos, ao mesmo tempo em que se consolidaram como habilidades técnicas (Tedesco, 2000).

O resultado econômico dessa dinâmica econômica e social foi considerado, pelos economistas e historiadores, como superior, ao final da primeira década do século XX, comparativamente ao desempenho do Sul do estado (Tedesco, 2000). A agroindústria expandiu-se por toda a região Norte do estado, tendo Muçum como espaço concentrador e centralizador da dinâmica mercantil e comercial do Alto Taquari, que servia como canal de escoamento mercantil.

A Colônia de Guaporé, no início do século, já contava com 60 serrarias, 11 carpintarias, 58 ferrarias, 60 moinhos hidráulicos, fábricas de banha, 10 curtumes, 20 alambiques, 20 sapatarias, 13 selarias, 90 casas de comércio, além de inúmeros outros estabelecimentos ligados a fábricas de cerveja, de derivados de leite e de suínos, do ramo hoteleiro (casas de pasto), etc. Em 1921, na colônia já estavam presentes 921 indústrias que pagavam impostos (Tedesco, 2000, p.33-34).

³⁴ Tedesco (2000, p.44) – “No começo do século [XX], já havia na região um intenso abastecimento de produtos importados (tecidos, bebidas, instrumentos de trabalho, máquinas para as indústrias locais, etc.). Essas indústrias transformadoras de produtos regionais, fundamentalmente da produção colonial, sofreram profunda concorrência a partir da década de 1950”.

Na região de Passo Fundo, muitos madeireiros e comerciantes tornaram-se industriais (Tedesco & Sander, 2002). Impulsionados pelo avanço da agricultura comercial, vinculados e mediados por caixeiros-viajantes, carreteiros e caminhoneiros, comerciantes, eles consolidaram grandes empreendimentos agroindustriais, aprofundando e complexificando as relações entre os colonos e as redes de comércio, numa interligação inter-regional promotora do desenvolvimento da agroindústria.

6.4 Análise do contexto histórico-social

Os elementos gerais do processo imigratório ocorrido no Brasil, a partir da segunda metade do século XIX, com ênfase na análise do processo migratório no Rio Grande do Sul, evidenciam que a região Corede Produção, da qual Passo Fundo é cidade-pólo, está representada por uma população descendente de imigrantes europeus e que deram origem a diversos empreendimentos industriais, durante o processo de ocupação e de constituição das “novas colônias”. A organização econômica e ocupacional da região caracteriza-se pela pequena propriedade, ainda hoje mesclada por uma agricultura diversificada e amparada pelas redes de comércio e indústria que se estabelecem em pequenos centros urbanos.

As condições de sobrevivência nos centros urbanos ou no meio rural, na primeira metade do século XX, imprimiram aos estrangeiros e seus descendentes comportamentos característicos de superação de dificuldades, de doação e partilha. No meio rural, em especial, verificam-se estratégias de manutenção da unidade familiar, de preservação do patrimônio construído em meio às dificuldades pela ausência de infra-estrutura básica, que condicionam estratégias de acumulação de capital nas gerações seguintes.

O trabalho árduo e a habilidade técnica, bem como o sobrenome que liga o indivíduo a uma determinada unidade familiar, são pré-requisitos para a

inserção e a participação deste em determinada comunidade. O “pertencer a” também é o critério para a formação de novas famílias por meio do casamento e a inclusão do novo membro numa unidade familiar. A cor, a descendência e a origem (localização) definem espaços de inclusão ou exclusão.

O espírito de coletividade que norteou os primeiros migrantes em busca da sobrevivência, promovida pelo desbravamento e ocupação do território rio-grandense e o cerceamento de terras por critérios étnicos (“colônias”) encontram-se reproduzidos da primeira (imigrantes europeus) para a segunda geração (migrantes internos). A união dos imigrantes aparece como elemento de sociabilidade específica nas relações entre membros de famílias empresárias, nos municípios formadores da região colonial do Rio Grande do Sul, como Caxias do Sul, Guaporé, Passo Fundo, Marau, Sarandi e outros, os quais se ampliam para os demais membros da sociedade local.

Para os italianos, poder-se-ia, inclusive, dizer que família costuma referir-se a uma rede ampliada de tias, tios, primos e avós, que estão todos envolvidos nas tomadas de decisões familiares, que passam juntos os feriados e os pontos de transição do ciclo de vida, e que tendem a viver em estreita proximidade, se não na mesma casa.

As principais transformações econômicas registradas anteriormente revelam a estruturação da pequena propriedade rural como responsável por uma dinâmica social e familiar própria dos imigrantes. No interior dessas propriedades rurais também se observa o aprimoramento contínuo dos produtos, modificando-se o **produto in natura** (trigo e carne suína, por exemplo) para outros produtos mais elaborados (bolachas e salame) e o processamento dos subprodutos dele oriundos (padaria e curtume). Mesmo com a ausência de tecnologia avançada para o processamento dos produtos e subprodutos, são evidentes as estratégias características do perfil empreendedor dos (i)migrantes em promover a expansão econômica e qualificação da vida em sociedade.

O conjunto de valores sedimentados nas diferentes etnias presentes na região do estudo assegura processos sociais nucleados em torno da família tradicional, como garantia da “qualidade e pureza da raça”, da organização do trabalho, tendo por base empreendimentos que se voltam para a segurança aos membros que dele fazem parte – garantia do emprego, como uma estratégia semelhante à contratação da “unidade familiar” para o trabalho nas lavouras, no início do século XX –, do parentesco, como critério de inclusão ou exclusão em determinado grupo social.

Devido à grande quantidade de italianos ingressos no território brasileiro, bem como ao fato de a maioria ser alocada no território rio-grandense, a região colonial apresenta características da influência étnica dos descendentes de italianos. Em determinados municípios desta região, são evidentes as características socioculturais típicas da nacionalidade italiana, como a produção de uvas e vinhos, e o consumo destes nas principais refeições do dia.

Mas também há um elemento simbólico, analisado por Tedesco (2001), que é ainda mais peculiar de extrema relevância para explicar a condução das empresas familiares constituídas por descendentes de italianos. “Desbravar”, “estruturar”, “construir”, “sacrificar-se” e “superar obstáculos” têm significados de superação e ocupação de espaços difíceis de serem acessados, à semelhança de mercados com elevado nível de competitividade. A forma de pensar o espaço onde se realiza o trabalho, portanto, considera a natureza íngreme e rude do solo ocupado pelos imigrantes. Igualmente, a forma de pensar o tempo em que se dão as relações de trabalho considera a inclusão de cada um como pioneiro, desbravador, numa grandiosidade do feito, mesmo em condições ínfimas de infra-estrutura.

Os tempos e os espaços em que se dão essas relações sociais são tipicamente familiares (vida em família). A cooperação familiar, representada pela intensificação do trabalho e combinação de esforços dos “braços da

família”, estabelece os critérios de participação ou exclusão dos membros da família, geralmente caracterizada como tradicional, ou seja, formada pelo casal e filhos.

Às mulheres, soma-se o “bom casamento” como um critério adicional de participação, porém, ressalta-se a importância da continuidade da pureza étnica (casamento entre membros de uma mesma etnia) através das gerações, inclusive como condição que fundamenta a lógica da herança, do cuidado, da participação como empregado no empreendimento da família ou não. Tais elementos evidenciam um comportamento familiar orientado pelo conjunto de valores éticos e morais da etnia (principalmente italiana) a qual pertence a família.

O espírito empreendedor, que emerge das condições precárias com que os (i)migrantes enfrentaram e promoveram a ocupação do território, aparece como outro elemento histórico-social característico na região Norte do estado. O aprimoramento constante dos produtos ofertados ao mercado, limitado a um espaço local, inicialmente e, depois, com exportação para os grandes centros, como Porto Alegre e São Paulo, faz com que a região em estudo promova a substituição gradativa dos produtos importados, dando margem à produção de excedentes exportáveis. Os produtos coloniais (queijo, vinho e salame) produzidos no interior da propriedade rural, com a utilização intensiva da mão-de-obra familiar e comercializados para outras regiões, são a origem de diferentes agroindústrias que imprimiram uma dinâmica mercantil e comercial promotora do desenvolvimento econômico e social regional. Ambos, proprietários rurais e industriais, auxiliados por caixeiros-viajantes, carreteiros e outros profissionais, consolidam a região colonial como desenvolvida e fornecedora de insumos básicos para as demais regiões do estado e para o centro do país.

Pode-se afirmar que o contexto histórico e social da região colonial no Rio Grande do Sul tem como base econômica as pequenas propriedades rurais e

os pequenos empreendimentos urbanos familiares, na sua grande maioria constituídos por migrantes das “velhas” para as “novas” colônias, em especial de origem italiana. Da segunda metade do século XX em diante, tais empreendimentos passaram a ser de propriedade de seus descendentes e tiveram continuidade na terceira geração. Em cada movimento no espaço social, reproduziram-se características estruturais e de comportamento entre os membros da sociedade em geral e dos dirigentes dos empreendimentos comerciais e ou industriais em particular, os quais tinham como referência os conceitos, as crenças e os valores oriundos da etnia italiana.

Em conjunto com a transformação do tempo, a modificação do espaço estabelece padrões de comportamentos e tipos de relações sociais entre os membros da sociedade local que a distinguem de outras regiões e expressam formas particulares de ordem institucional na gestão das empresas de propriedade familiar.

7 APRESENTAÇÃO DOS CASOS DE EMPRESA FAMILIAR NO RIO GRANDE DO SUL

Este capítulo apresenta os casos empíricos, as histórias de formação e desenvolvimento de cada uma das empresas estudadas e a dinâmica da(s) família(s) proprietária(s) na empresa familiar. O propósito é apreender os aspectos da aprendizagem organizacional em suas especificidades, deixando os fatos falarem por si, sem a intervenção do pesquisador.

7.1 O caso Padaria Real

7.1.1 O início das atividades e a primeira sucessão

Firma individual, a empresa que funciona sob o nome fantasia “Padaria Real” é de propriedade da família Santos desde 1944. Naquela época, Francisco José Santos, pai do atual proprietário, Carlos Henrique Santos, comprou a “existência” de um morador da cidade de Sarandi, que consistia em um pequeno forno (“forninho”) e no ponto de venda, a padaria³⁵. Essa era formada por um forno de barro, no qual, eventualmente, se faziam pães para abastecer cidades próximas da região, e uma casa de madeira, que servia concomitantemente de residência para a família e de comércio para a venda dos pães produzidos por eles, entre outros produtos coloniais que compravam dos colonos e revendiam para a comunidade das redondezas.

Era era uma casa...era uma casa tudo isso aqui era uma casa, ta?Então, quando ele comprou o forno, comprou forno e a existÊncia, quer dizer era uma casa, ele comprou um negócio, comprou um forninho e começou a vender no lugar do cara. Esse que comprou,

³⁵ Por “existência” o empresário entrevistado estava se referindo ao ponto de venda, às instalações físicas (casa e loja) e ao direito de uso do nome fantasia do estabelecimento comercial.

começou a repassa, aumentou a produção, pegou os filhos pra trabalhar com ele... e aumentou [N1].

No primeiro momento da existência do empreendimento familiar foi utilizada, de forma intensiva, a mão-de-obra dos membros da família Santos. Essa, descendente de imigrantes italianos (segunda geração nascida no Brasil), recém-chegada de Bento Gonçalves (“antiga colônia” localizada na Serra Gaúcha), era formada pelo casal e cinco filhos. O atual proprietário, Carlos Henrique Santos, é o segundo filho do casal, Francisco José e Maria, e começou a trabalhar na empresa, como entregador de pães, com nove anos de idade. Apesar de ter uma irmã mais velha, Carlos se denomina o “irmão mais velho”.

Nas palavras do próprio empresário,

todos davam uma mãozinha mas o que mais/o mais velho eu sendo o mais velho no caso é aí eu... os outros... um ... o segundo meu/ meu irmão segundo irmão ...que tem a irmã eu depois o outro irmão que é mais/ que é advogado ...cuida da cooperativa...Ademar...esse estudou...fez faculdade.. [...] Ele é o terceiro eu sou o segundo...são cinco filhos...tem uma irmã que essa é nascida aqui e os outros irmãos são todos de Bento Gonçalves...a minha família toda é de lá [F2].

A origem do negócio de produção e comercialização de pães nesta família se deve à necessidade do patriarca sustentar a esposa e os filhos, como consequência dos conflitos sofridos na relação com o irmão Pedro em outro negócio que ambos mantinham numa cidade não muito distante e que resultou no seu afastamento. Pedro continuou suas atividades empresariais com uma empresa de transporte de passageiros, em Carazinho. Francisco José e sua família mudaram-se para Sarandi, onde ainda residem.

Mesmo sem ter a habilidade técnica de padeiro, o fundador da empresa decidiu comprar “esse negócio” (a padaria), que é assim explicado pelo filho:

esse [negócio] ele arrumou aqui nós fomos até Carazinho e apareceu esse...tinha sociedade com um irmão dele em Carazinho com um linha de ônibus Carazinho a Passo Fundo...na época da cri::se da gasolina se usava muito aquele combustível a:: carvão tinha nos carros então houve um atrito entre ele [e o pai veio prá Sarandi e começou com a padaria] [F2].

A sociedade entre pais e filhos perdurou por 39 anos, de 1944 a 1983. Os dois filhos homens mais velhos casaram-se e suas esposas também ingressaram na empresa, para auxiliar na produção de pães e confeitos. Os outros filhos não entraram na sociedade. Um deles, o mais novo, formou-se em Direito e ainda hoje exerce a profissão de advogado.

O filho Carlos, que desde a primeira infância contribuía para o sustento da família, realizou diferentes atividades operacionais na padaria, o que lhe rendeu experiência profissional de forneiro, padeiro, eletricitista, marceneiro, vendedor de pães, caixa, entre outras. Uma importante atividade que contribuiu para o crescimento dos negócios foi atuar como caixeiro-viajante, vendendo pães nas localidades vizinhas a Sarandi.

“Daí aula de manhã no grupo i a gente fazia tudo meio certinho em casa ()... eu, como mais velho dos irmãos, tinha que fazê a praça né?” [F2].

Em 2005, Carlos e sua esposa continuavam atuando na padaria. Ele como auxiliar de padeiro; ela como chefe da confeitaria. Enquanto isso o neto conduzia as atividades administrativas, como atendente de caixa, comprador de insumos e matéria-prima, gestor financeiro e de pessoal, outras.

O prédio onde está instalado o empreendimento (venda de produtos da padaria, cafeteria e lancheria, padaria, confeitaria) é o mesmo dos anos 1940, porém, reformado e modernizado. Ele continua servindo de comércio e de residência do proprietário com sua esposa.

7.1.2 O processo administrativo e os conflitos familiares

Na década de 1950, com o crescimento dos negócios e o aumento da freguesia, foi preciso distribuir as atividades da empresa entre os membros da família Santos. Carlos, atual proprietário, assumiu as compras de todos os insumos e matéria-prima para a empresa, bem como o atendimento da freguesia e o controle do caixa. Enquanto isso, a sua esposa, o seu irmão e a respectiva esposa respondiam pela produção; os homens produziam pães, as mulheres produziam produtos de confeitaria (bolos, bolachas e outros).

Na última década, mesmo com a presença da família na produção, foi preciso contratar profissionais para o cargo de padeiro e atendimento no balcão, como descreve Carlos:

*eu estive sempre na produção porque eu sempre como:: o mais velho... então eu ajudava o pai e a mãe...depois quando casei eu arrumei uma mulher/ a minha mulher aqui do outro lado da rua ... [...] eu disse que eu não casei...eu não casei... eu arrumei uma empregada eu eu gosto de falar digo... até hoje eu disse pra ela... [...] Continua continua na no pão não mas na confeitaria... negócio de... negócios de de de recheios temperos... tem dois confeitários que fazem curso anualmente...um até duas vezes por ano...a gente é a gente sempre procura:: renovar né?
[F2]*

A divisão das tarefas entre os membros da família Santos, sob a coordenação geral de um homem (Carlos), funcionou até o momento em que um ramo da família (Carlos e esposa) resolveu denunciar ao pai-proprietário que estavam ocorrendo desvios de produtos e ou dinheiro por parte do irmão e da cunhada. Então, para evitar conflitos na família, Carlos e a sua esposa resolveram sair da empresa, momento que é assim traduzido pelo neto:

se alguém tivesse que sai da empresa não era o pai... ele disse não... a minha parte eu vou vendê pra ti... daí ele acabou vendendo a parte do meu avô... meu avô tinha a maior parte da padaria vendeu financeira

disse ó:vai me pagá tanto e meu pai pagava aluguel pra ele da existência o outro irmão por sua vez ...daí o meu pai disse não eu não quero compra de ti eu quero que você eu quero saí eu não quero arrumá briga com a família ...eu não quero arrumá NADA eu quero só fazê minha vida... daí então aí aconteceu a briga por quê? alguém vai saí da empresa e meu avô tava protegendo entendeu? Então... daí meu avô dissenão eu vou defini a empresa é minha vocês f/ participam dela mas eu quero que quem saia era o outro [N1]

A iniciativa de se afastar dos negócios da família partiu de uma das noras, esposa de Carlos. Devido ao desgaste emocional e com a concordância do marido, a nora comunicou sua decisão ao sogro. Esse fato é assim reproduzido pelas duas gerações:

e a minha mãe chegou e disse não chega vamo trabalhá pra nós... a minha mãe tomou a decisão aí um dia reuniu o dono da empresa que era o avô e disse nós só queremos mais...nós só queremos a nossa parte e vamo saí. [N1]
...é houve...meu pai faleceu...antes disso meu pai ((engole o choro)) vendeu...então me propôs...ele fazia muita questão que eu que eu ficasse...porque ele sabia que eu tinha ma::is vontade... mais empenho...e ele não:: não tinha essa vontade maior de ficar então ele fez uma proposta...diz ele não eu vendo pra ti te dô... então vamo fazê o seguinte...tu me dá uma parte... fizemo trÊs partes... vamos dividir entre nós três aqui...tu paga ele... me paga eu... então diz ele ahn eu vivo contigo...ele dizia...ficou aqui comigo até ele falecê e depois a mãe faleceu também mais tarde [F2]

O neto justifica a atitude do avô explicando que o patriarca da família não se sentia confiante em trabalhar apenas com o outro filho e a nora. Por isso, fez uma proposta para que o filho homem mais velho continuasse na empresa e pediu para que o filho homem mais novo e a sua nora se retirassem da empresa. Nesse momento, o pai-empresário fez “uma escolha de filhos” para que o negócio tivesse continuidade. Ele estabeleceu os critérios para a separação da sociedade entre casais, definiu as regras de conduta para todos os envolvidos e,

ao mesmo tempo, provocou conflitos entre irmãos e prejuízos financeiros para uma parte dos herdeiros quando de sua partida, mesmo que esse não tenha sido o objetivo. Essa história é contada da seguinte forma, pelo neto:

então [...] o meu pai pediu dinheiro emprestado pro sogro... comprô a parte pagô do irmão e compro [e o irmão] aceitou:... saiu e em mil novecentos e noventa e três o meu pai ficou dono da empresa... daí ele a partir de mil novecentos e oitenta e três ele era dono da empresa... e cuidou do avô do meu avô/da minha vó ele herdô o meu avô e a minha vó cuidou dos dois até a morte deles sabe? o avô ficou de cama durante um ano dois anos a minha vó também minha mãe sempre cuidou por isso que quando aconteceu mil novecentos e noventa e dois a morte dos dois noventa e cinco aliás noventa e sete morreu ...a história familiar... então a estrutura física não era do meu pai ele era dono da empresa a mesma então a existência a parte física tinha que ser dividida e o meu PAI... tinha um percentual de compra então o que que ele fez? aí eu já tava na história e comecei assumir as as achar que não era só oba-oba se tu fez chegou até nesse ponto aqui vamos vamos adiante vamos chegar vamos conseguir vamos arrumá dinheiro pra comprá e aí todos foram pagos pediram o valor que eles quiseram e se fosse pra ver direitinho tinha direitos adquiridos mas... como eu te disse ó essa essa parte de família eu sei direitinho meu pai pode ter certeza que foi ele até hoje dorme tranqüilo e pago todos os irmãos e hoje a empresa é dele [NI].

Os acordos financeiros tácitos entre os membros da família foram cumpridos e os sentimentos de amor e solidariedade foram sufocados. Carlos nutre um sentimento profundo de amargura no relacionamento com o irmão, que o faz chorar ao recordar aquela fase de sua vida:

e tinha um irmão mais novo mas nós sempre aquele atrito...ele sempre tinha ciúmes talvez acho nós inclusive tenho um sentimento que ele não se dá comigo... não... ele... não ... faz muitos anos depois que fale... a gente quando Natal fim de ano aniversários da minha mãe que fazia juntamente no dia de Natal ...então ...a gente se reunia famílias ahn... os irmãos todos festejar né? então enquanto a mãe tava viva a gente... sabe que os pais sempre regimentam os filhos né? procuram... sempre

procurava relevar tudo..mas eu nunca tive nada com ele...é que... há divergência né? inclusive com meus filhos...depois de casado a gente continuou morando aqui aí houve aquela desavença maior ainda né? eu me dô... [F2].

A emoção ao lembrar os fatos embargou a voz do depoente; a esperança pelo reencontro e pelo perdão é evidente. Carlos, então, explica como ocorreu a transmissão da propriedade do pai para ele, o filho, e como essa está sendo transmitida ao neto:

é:: ele [o meu irmão] achava que eu sempre tinha mais regalias porque era eu que lidava...meu pai deixou tudo pra mim como eu deixei pro filho...inclusive tá no meu nome [a empresa] ... mas é ele que gerencia...eu não sei nem se tem dívida se... como é que tá...eu disse só procure ser correto inclusive pra ele mesmo né? que é daqui que sai o dinheiro pra ele mesmo [F2].

Carlos ignora as formalidades jurídicas que cercam a transmissão da propriedade e da gestão de uma empresa familiar, uma vez que um de seus filhos não atua no empreendimento e a propriedade da empresa está em seu nome. Portanto, os dois filhos de Carlos são herdeiros. Os critérios para a divisão da herança, caso o pai venha a falecer, não estão estabelecidos formalmente, pois a gestão dos negócios da família já foi transmitida para o filho homem, mas a propriedade não. Há uma crença de que a harmonia existente no relacionamento entre os membros da terceira geração seja argumento forte o suficiente para evitar o conflito eminente na divisão do patrimônio, quando da ausência do patriarca.

Ao ser questionado se a decisão de conceder poder e autoridade sobre os negócios da família para apenas um dos seus filhos não poderia criar problemas de relacionamento entre ambos, Carlos [F2] argumentou:

F2 – é:: isso que a gente... não ...ele tá consciente disso... é que as partes... claro que ele sempre tem o direito a mais...eu PENSO... que ele tem sempre um quinhão maior no caso...mas a gente ajuda a filha... quando ela precisa a gente dá uma mãozinha pra ela...não tem...

E0 – ela não reclama no caso do fato do senhor já ter passado pra ele e não pra ela e não tá nada escrito no papel?

F2 – não... não...não tem nada escrito no papel

E0 – por que o senhor falou que a empresa é individual...ela tá no SEU nome né?

F2 – sim... tá no meu nome justamente³⁶

E0 – e por que daí quando acontecê:: se o senhor vier a faltar por um motivo qualquer...a sua filha fica:: com direitos também né?

F2 – naturalmente

E0 – será que não vai ter um atrito aí entre eles?

F2 – eu acredito que não porque eles se dão muito... eles se dão bem...os dois são... isso pelo menos ele demonstra:: assim não tem não tem ele não faz diferença quando ela precisa...inclusive quando ela precisa de um carro ele comprou pra ela...a gente... quando ela precisa de uma mãozinha até pra ir no médico com as crianças porque ela não tem também... não é não tem recursos mas porque ela leciona aqui no Ginásio da Escola Sarandi...e agora esse ano ela começou:: no fim do ano passado...ela começou aqui na prefeitura na parte da tarde...mas sobrecarrega demais porque ela tem criança sete anos né? inclusive ela tá aqui porque ela não tem com quem largá...não tem empregada em casa...a empregada que ela tinha que ela criou agora esse ano ela saiu ficou grávida ela teve família agora... e inclusive essa minha netinha filha da Bibiana chama ela de mãe...é a segunda mãe né? é ela que criou né? mas não tem esse problema então de você de eu pensar...eles sabem tá consciente os dois tão conscientes...a mãe sempre fala a respeito disso aí que as partes seriam...claro que ele que administra ele que...

eu acho que caberia uma partezinha maior sempre pra ele...mas isso aí seria coisa mínima...isso eles vão se entender depois aí.

³⁶ A palavra “justamente” ao final da frase evidencia cuidado dos pais em relação à divisão do patrimônio da família entre os irmãos. De acordo com o Direito de Família, com a morte do pai, a filha terá direito a sua parte na herança, mesmo que o filho não queira efetuar a divisão ou se achar com direitos adquiridos sobre o patrimônio pelo serviço que vem prestando ao empreendimento da família.

Importante ressaltar que, neste estágio de desenvolvimento da família de Carlos, indiretamente, estão vinculadas outras famílias e, nessas, há agregados que não pertencem ao núcleo familiar original. Com o casamento dos filhos de Carlos, mais duas famílias se formam. Com os agregados, em cada uma delas conforma-se “um novo jeito de ser”, como relatou André, o gestor da empresa:

deixa eu te contá uma coisa então... quando eu assumi a empresa aqui i disse “não vou trabalhar na padaria assim assim” definitivamente tá? mil novecentos e noventa e quatro noventa e cinco dez anos atrás eu gostaria muito que a minha esposa viesse me acompanhar porque era uma... uma transição natural tá? de casais... natural... então o que acontece? a minha mulher é muito mais empreendedora que eu muito mais ela teve ela visualiza muito mais do que eu visualizo isso já é isso posso falar pra ti de cadeirinha ...então o que quando a gente veio pra cá a gente fez uma reFORMA na padaria toda e ela colaborou muito com isso lá dentro aqui e tal tal e ...sempre teve assim vamos dizê em relação a a de vê tomá definições tá em relação à funcionários em relação a reformas em relação a atitudes da empresa do meu pai e da minha mãe também aí meu pai e minha mãe se sentiram disse puxa como é que uma pessoa que não é da família e isso eu senti e ela também sentiu aí ela acabou ela chegou um dia em casa e André eu não vou mais trabalhar contigo sou professora e vou fazer meu caminho não importa? disse não eu também senti muito mas acho que não ...realmente não culpe eu falei não culpe eles desculpe meu pai por isso porque é deles o negócio... nós tamos entrando num negócio onde é uma areia movediça não fomos chamados vamos com calma... mas eu assim ó durante cinco seis sete anos teve um:: hoje ela ta superado já tem uma amizade ela é super amiga da minha mãe minha mãe é amiga dela mas teve esse esse. [N1]

Nesse momento delicado na gestão da empresa familiar, houve uma aparente compreensão de um dos agregados (nora). Mas, fica a dúvida sobre o futuro da empresa, pois há laços familiares e afetivos silvados aos processos administrativos e preceitos jurídicos, que confundem os membros da família na empresa, como revela a fala do neto do fundador:

minha irmã não aparece nada tá tanto é que nós pagamos pra minha irmã ahn o plano de saúde eu mesmo da minha parte pai vamo pagá um plan/ eu tenho um plano de saúde um plano de previdência privada um planinho pra ela ...tudo sai de dentro da empresa certo? não temos assim: controle financeiro temos o fluxo de caixa meu que eu faço pra sabê o que entra que envolve as famílias... ahn a minha mãe ajuda bastante a minha irmã ...eu por minha vez eu praticamente pego tudo daqui pro meu subsídio tá? porque eu tenho assim dedicação não é vinte e quatro horas vinte e quatro horas por dia mas é das seis da manhã às nove da noite Formalmente [os sócios da empresa] são meu pai e minha mãe ...eles são sócios donos da empresa são meu pai e minha mãe. [Não tem cláusulas definindo sucessão? Transferência de patrimônio?] não tem cláusulas definindo sucessão? transferência de patrimônio? [nada nada nada desde que foi criada desde que meu pai comprou a empresa continua o mesmo nome nome fí/ pessoa a firma individual que chama [NI]

Sendo uma empresa individual, com a morte do proprietário, “desaparece” a empresa. Apesar de o nome fantasia “Padaria Real” transmitir a imagem da empresa no mercado, esse, por ser comum e já existir outra empresa com o mesmo nome em outro lugar do estado do Rio Grande do Sul, não pode ser registrado. Isso implica fazer o proprietário e os herdeiros, hoje, pensarem o amanhã da empresa. Planejar o futuro do empreendimento não faz parte das atividades destes empresários, como o diálogo entre a pesquisadora e o neto gestor apresentado a seguir evidencia:

***E0** – no momento que desaparece a figura do proprietário desaparece a empresa*

[NI – vai pra

NI – desaparece a empresa

***E0** – você não ficou assustado quando disse isso?*

NI – não não desaparece a empresa a empresa continua tu tá tu ta::

***E0** – não...formalmente...desaparece a empresa*

NI – LEGALMENTE qué dizê? é ... eu não sei se moralmente desaparece mas formalmente desaparece eu não sei... fica tranqüila... por que tu me diz que formalmente desaparece?

***E0** – ela desaparece mas existe uma nova empresa*

NI – mas o NOME?

E0 – fantasia?

NI – fantasia

E0 – sim você pode abrir uma Padaria [...]

NI – sim sim porque antigamente porque antigamente não era [...] o nome da empresa hoje é Carlos Henrique [...] que é o nome do meu pai o nome padaria [...] vem desde mil novecentos e quarenta e quatro esse não VAI desaparecer eu tentei registRA a empresa

E0 – e conseguiu?

NI – consegui... fiquei um ano com o registro dela porque o nome é muito genérico: padaria [...] e aí eu registrei ela padaria [...] e a logomarca o gurizinho aquele voando... é entendeu? ? ele é ele é assim a dedicação que EU tive na empresa

Os membros da família que atuam na empresa familiar resistem em pensar no futuro dela, requerendo para si o patrimônio. A família nuclear do herdeiro, hoje casado, cobra a “ausência do pai” e o gerente comercial entrega “bens e recursos financeiros”. O pagamento desses “sentimentos” em forma material é realizado por um membro da família, em detrimento dos outros que dela não participam diretamente, mas são herdeiros. Há lesão no patrimônio da família de Carlos Henrique Santos, em favor da família de André Luis Santos e em detrimento da filha que não participa da empresa.

Assim a dedicação que EU tive na empresa ...isso me custou me custou faltas em casa com minhas filhas isso que eu cobro às vezes de mim pô isso não é meu não é meu não tô fazendo pra mim isso tô fazendo pra família... claro que tiro subsídios daqui... mas não é minha ...é minha identidade... é [NI].

Os eventos que marcaram os diferentes momentos da família empresária na empresa não foram suficientes para reconfigurá-la. A empresa, hoje, apresenta uma aparência visual moderna, impressa pelo neto engenheiro civil, com cores nas paredes e nos detalhes cuidadosamente selecionados que, no conjunto, compõem um espaço físico moderno e acolhedor. O uso das cores e o

formado da logomarca, elaborada para a comemoração dos 61 anos da empresa, também apresentam estilo moderno e arrojado. Contudo, os processos produtivo e administrativo continuam informais, como implantados pelo fundador. A empresa também continua sendo a provedora de todos os recursos (pão, leite, açúcar, arroz, plano de saúde, escola das crianças e outros) que as famílias dos herdeiros necessitam, sem registros contábeis dessas retiradas.

As práticas administrativas não foram modernizadas, apesar de o atual gerente comercial ter experiências anteriores, por ter atuado como engenheiro civil em grandes empresas. O perfil empreendedor do neto do fundador, voltado à inovação dos produtos e serviços ofertados, ao dinamismo e ao contato permanente com as tendências do setor padaria, não garante a modernização nos sistemas e processos internos, passados de pai para filho. Há tentativas para modernizar o espaço físico e os processos na empresa, mas nenhuma delas foi levada adiante, como revela a sua fala, transcrita a seguir:

eu vou te contar sobre cadastro eu já fiz ...já contratei uma empresa de informática pra fazê CADASTRO daí eu coloquei o computador aqui aqui assim um pouco depois eu passei pra cá ele por que eu ia fazê o quê? uma máquina de IFC demorava muito porque o cliente setenta por cento do pessoal é só...são clientes de caderneta se tu pensar como era antigamente era uma ficha sabe? a cadernetinha aquela do leitero e do padero? aquilo lá exatamente sabe? era aquilo aquilo e eu só a única coisa que eu fiz, foi modernizar o ticket e batê aqui tu tá me entendendo? e eu disse bah isso não quando eu vim pra cá eu disse tchê isso não pode acontecer. É isso é uma empresa e pra ti tirá quebrá pra você quebrá isso aí quebrá esse sabe? eu disse não... [...] eu já tinha colocado um computador aqui direitinho sistema tudo direitinho pur aí eu comecei a trabalhá ...o tempo de espera [do cliente no balcão, para ser atendido] é muito alto é muito alto. [...] é de repente eu procurei errado o software. [...] deixa eu contá mais uma coisa pra você tá vendo isso aqui um cartão magnético da cooperativa com o nome dele? sabe o cartão de clientes preferencial? [... Isso] FUNCIONA eu quero fazer aqui ele aqui ao invés de eu fazer isso aqui a comanda assinada ele vai dar o cartão pra mim eu vou passar e ele vai embora nesse sentido eu

não sabia eu vou poder saber a hora que ele quiser saber o extrato dele vou poder cancelar se ele não pagar no prazo [...] ...esses dias... eu disse... o pessoal não entende que que uma padaria... que nem essa aqui ...ah eu não tenho cadastro que nem Lojas Base tipo eu quero ter isso aqui eu posso ter isso ... não não faz muita diferença mas de repente ããã eu consigo que o papel que os mercados tão me tirando o espaço entende? esse cartão aqui tá me tirando muita coisa... EU sou cliente do mercado que eu troco mercadoria com eles eu vendo mercadoria pro mercado eu coloco no cartão pra eu podê algumas coisas que eu não não tenho tem ali entendeu? então isso tá me tirando muito cliente mercado ...então o nome “padaria [...]” hoje é um nome respeitado tá? e isso é uma uma uma responsabilidade aa. [N1]

A estrutura organizacional da empresa é simples, com apenas dois níveis hierárquicos, dezoito funcionários e três membros da família Santos (filho, como forneiro; nora, como chefe da confeitaria e neto, como gerente comercial). Há sinais evidentes de modernidade da empresa, em termos comerciais. Os produtos ofertados para a comercialização incluem pães de diferentes tipos, massas para pizza, alguns gêneros de primeira necessidade e bebidas destiladas, que caracterizam um dos espaços físicos da loja. Numa outra parte funcionam a cafeteria e a lancheria. Nesse espaço físico, há mesas com bancos e banquetas ao lado do balcão, confortáveis, que permitem que qualquer pessoa possa sentar-se para conversar ou ler um jornal. Nas paredes, espelhos para ampliar o espaço, mesas e paredes de diferentes cores. Também há dois banheiros para os clientes, com portas “bang-bang”, um significativo diferencial para a cidade e região.

Contudo, a empresa encerra o expediente ao meio-dia, reabrindo no início da tarde, seguindo uma tradição do comércio local. Os funcionários que nela trabalham, em média, há dez anos, almoçam na própria empresa, juntamente com a família Santos, o que caracteriza a “grande família”, como revela o discurso do proprietário:

os funcionários comem aí ao meio-dia...não TODOS né? [...] de vez em quando volta e meia o André faz reunião com eles...ele fala...os problemas ...o que que ele que o que que ele não que mas sempre dá uma re/ a gente se dá bem...é uma famí/ praticamente é uma família ah... tem algu/de vez quando a gente acha que não tá muito bem a gente tá... num dia meio pede uma vez pede outra vez...sempre tem aquele que sonega um pouquinho o serviço fica meio de lado...então pede uma vez pede outra daí não vai de vez em quando vai com uma voz mais...é aí eles ficam... mas a gente se dá bem... faz um churrasquinho volta e meia convida...o André seguido faz essas... em esses esses:: ahn camping de pescaria vamo t/comê um peixe tomá um chopp jogá um futebol...aí vai no rio lá onde ele tem uma casa Ronda Alta no loteamento ali... ele comprou uma casinha ... levou a turma churrasquinho é...a gente procura ser sempre amigo o André então é muito aberto... [F2]

A análise dos processos, sistema e estrutura que caracterizam a forma como a família administra a empresa, bem como a análise da dinâmica da família revelam espaços sociais na empresa que envolvem seus membros (pais, filhos, netos) com membros da empresa (funcionários, proprietário, gerente), mesclando ações e decisões gerenciais com orientações familiares.

7.1.3 O ingresso da terceira geração na gestão dos negócios da família

As modificações estruturais observadas na empresa foram realizadas pelos membros da terceira geração, com a concordância da segunda geração, a partir de 1993. Isso ocorreu no momento em que o proprietário adoeceu e, juntamente com sua esposa, decidiu vender a empresa. André, seu filho, após a falência da empresa de construção civil que mantinha em Porto Alegre, decidiu retornar a Sarandi e trabalhar com o pai. Contudo, o espírito empreendedor e a falta que a sua esposa sente da vida e do conforto ofertados em grandes cidades fazem com que André mantenha uma atividade empresarial paralela aos negócios do seu pai, como descreve:

esse negócio [padaria] é do meu pai ele criou...eu quis criá a minha identidade tem grande parte aqui dentro que tem a minha identidade: a loja o formato dela a cor o desenho balcões sabe é tem algumas coisas q/ a maior parte da da part/ é minha ...agora ...comércio quem criou foi ele quem fez a padaria [...] o nome padaria [...] foi meu pai e minha mãe...os dois continuaram o negócio ...eu continuei também desde mil novecentos e noventa e três que tô aqui mas eu resolvi... Então, o que acontece fazê uma outra parte [empresa] que é que é... [loja de celulares]. Não sei até onde vai dá ...tô indo...comecei há vinte dias atrás Denize e vou vê até onde vai dá... Então voltando assim ó o assunto o assunto o assunto o assunto em cima de da onde vem né o meu a conciliação de conciliá horários que é é quando nós tivemos em mil novecentos e noventa e três que eu resolvi então assumi a parte de gerência junto com ele eu praticamente abandonei a minha... profissão abandonei abandonei ...porque na época não tinha não deu! Esse estouro que deu em Sarandi, de mil novecentos e noventa e cinco...noventa e quatro noventa e cinco em diante, que foi esse aumento de construção civil ...se tivesse estado hoje na construção civil de repente estaria numa posição boa... também eu não me queixo do que tô fazendo porque comércio pra mim eu gosto. [N1]

No entanto, esse retorno de André e família à cidade natal é motivo de discussão entre ele e a sua esposa. Há conflitos familiares na sua família que não são evidenciados na empresa ou na conduta gerencial. André administra tais conflitos no espaço privado de sua família, separando-os da gestão da empresa, como descreve no extrato da entrevista apresentado a seguir:

a minha mulher eu tive eu tive assim consegui fazê com que ela entendesse depois de dez anos ou quinze anos casado faz cinco anos que eu que eu eu amanssei assim vamos dizer que ela sempre não é não é justo não é justo com razão iiii então choramos os dois várias vezes no sentido de ajeitar as coisas porque não é justo que eu faça uma dedicação exclusiva da empresa porque isso me custou bastante é é também mas eu expliquei pra ela que claro que eu vou ter parte aqui né? eu tô brigando pra isso pra manter a empresa viva certo? pra manter o nome pra mantê aqui... [N1]

O empresário determinado e objetivo desaparece quando questionam-se os papéis por ele representados na família e na empresa. Há uma reivindicação do filho, agora adulto e com uma família formada, pela presença do pai ausente, evidenciada neste diálogo:

***E0** – você falou uma coisa interessante agora...se cada um fizé dentro do SEU papel... qual é o papel de::cada um da família aqui dentro?*

***NI** – da família? Ta...então vamos falar: meu pai minha mãe eu essas pessoas que que tão gerenciando a empresa ...meu pai... meu pai com nove anos de idade começou a trabalhar com o pai dele fundador da empresa... praticamente ahhh meu pai sempre trabalhou se tu se eu conhece outra pessoa que trabalhe mais que meu pai eu não digo ó não tem o que esse cara ta nunca teve horário pra nada... pra mim ele foi um pai ausente emocionalmente pra mim ...mas eu tenho uma relação tão íntima com ele que assim ó tudo que ele fez foi pra mim e pra minha irmã SEMPRE pra família por isso que ele tá por isso que ele ta até hoje por isso que até hoje ele tá gerindo o negócio dele porque não é pra ele maior parte das coisas Denize maior parte das coisas que ele faz era pra dá um estudo pra mim em Porto Alegre pra minha irmã em Porto Alegre ele trabalhava vinte e quatro horas por dia ele ele aí quando ele casou com minha mãe ele trabalhava com o pai dele aí quando ele casou com minha mãe ele trabalhava com o pai dele aí quando ele casou com minha mãe ele puxô minha mãe pra cá morando com o sogro e com a sogra moravam junto tá minha mãe nunca teve uma casa casa dela é ali junto com a padaria sabe? meus avós já são falecidos os dois então eu lembro assim dele a persistência do negócio porque tu ter uma padaria e tu consegui não dá errada as coisas se fez um pedido tem que ser feito naquela data não pode atrasá eu vi eles ele nunca fez ele nunca brincô de trabalhá não brincô de ser empresário*

***E0** – e de onde será que surgiu esse amor por um pai ausente?*

***NI** – o meu? ah meu deus! o que que vou te dizer? com 14 anos denize a gente falando eu encho os olhos de lágrima³⁷ bah.. não tudo bem tudo bem não é ausente não é ausente não é a maneira de ser ausente*

³⁷ A emoção do filho, ao lembrar da presença do pai em uma parte de sua vida, lhe embarga a voz e enche os olhos de lágrimas. É preciso recompor o estado emocional. É a revelação de um empresário “menino-filho” revelando-se acima do engenheiro e gerente comercial da empresa da família. Há clientes no caixa esperando para serem atendidos. O empresário racional, objetivo e determinado ocupa novamente o seu lugar e continua...

ausente assim no sentido de palavra como é que vou dizê ...não é ausente... é:: assim ó com 14 anos ele me tirou daqui e disse não não tu fala dele pra mim é um Deus... é... mas assim ó com catorze anos me o pai e a mãe:andré tu vai mora em porto alegre” tu vai com catorze anos tu vai onde te mandam pois eu fiquei um ano um ano em porto alegre SENTADO no apartamento junto com uma prima minha e me perguntando porque que eu to aqui não sei o que to fazendo aqui não sei o que to fazendo aqui eu não queria vir embora eu tava brincando meu negócio era brincar aqui em frente à padaria tomar banho de chu::va com catorze anos de idade não tinha hoje não tô velho viu? não tô velho mas bola de meia essas coisas é da minha época entendeu
E0 – *mas você não começô a trabalha na padaria? Você sempre estudo?*

NI – *não sempre só escuta então com 14 anos eu fui pra lá aí no Colégio Rosário melhor colégio um apartamento pagava mensalidade pra ter o apartamento mais tarde quer dizer então a dedicação que eles tinham por mim e pela minha irmã até hoje puta merda esses cara tão fora um pai NÃO faz isso hoje cara até faz mas com limites... não ele ficou vinte anos sem tirar férias e o dinheiro ele tirava tava contato então se tu fala hoje porque ele fez isso não sei por amor aos filhos:: eu acho só por isso o fundamento dele hoje na padaria é entendeu? pros dois... sabe mantê e eu várias vezes pra ele pai tu tá aposentado cara sabe? não que eu queira que tu saia daqui mas o teu tempo de padaria tem que ser seis horas não mais dez horas ta? tu tem que pegá o teu pega o teu neto tua neta e i vai pra barragem tem uma casa na barragem aí não não pode não tem tempo ele tem que colabora sabe?*

Neste extrato da entrevista, o empresário-menino, um filho adulto reclamando o pai ausente na infância, numa busca profunda para recuperar um tempo que não volta mais. E, então, pergunta-se a ele sobre o futuro da empresa da família e o empresário não sabe responder. “*Não avaliei bem essa.... A empresa está sendo conduzida. Acho que até lá eu vô sabê. Eu tenho, todos os dias, eu tenho pensado que algum dia vai acontece de’u, basicamente, ter que assumir vários caminhos*”. Igualmente, o proprietário da empresa não sabe o futuro da empresa, e explica:

...esporadicamente com um ou com outro [eu falo sobre a empresa] assim mas não que a gente entra em detalhes assim a gente só... [A empresa] vai indo enquanto vai indo bem a gente vai deixando como veio... como ela nasCEU ela vai continuando assim né? sempre na confiança né? [...] Justo...é isso aí...enquanto durá dura bem né? [F2]

No discurso de ambos, membros da segunda e terceira gerações referem-se a uma empresa que reproduz os mesmos valores de seus antepassados e, igualmente, reconhecem que há um “ pilar de sustentação ” da família e da empresa que não aparece ao público externo. As mulheres (avó, mãe, esposa) sempre foram o fio condutor das atividades da empresa, mesmo que, formalmente, nunca tenham ocupado cargos de gerência. Os homens (avô, pai), no entanto, aparecem como figura ausente (ou enfraquecida) na memória dos filhos, como fica evidenciado neste extrato da entrevista:

*eu ti falei antes que meu pai era ausente comigo né? então o papo o papo o papo ...o papo que eu tinha com ele nunca foi de negócio nós falávamos de futebol outras coisas ahn quem era totalmente presente era minha mãe e eu vô te conta uma coisa pra ti né? a padaria ta aqui hoje porque a minha mãe. [NI]
era meu pai minha mãe que era...minha mãe se não fosse por ela a padaria não existia porque era sinceramente minha mãe ((silêncio... e os olhos enchem de lágrimas)) chega dá um nó na garganta. [F2]*

Também, a declaração de André revela a importância da mãe na gestão da empresa da família, bem como na formação da personalidade do filho:

*E0 – é estranho um filho homem tão ligado ao pai e tão pouco à mãe
NI – NÃO não Denize eu tenho mais ligaçã::o afetiva com a minha mãe que ao meu pai
E0 – mas você falou o tempo todo da entrevista só do teu pai?
NI – sim sim porque a minha minha mãe é:: ela tá num patamar mais... ninguém pode chegar aquilo é meu... como é que tu vai falar uma coisa dessas? isso é meu... eu falei do meu pai porque é como a gente a falta*

di di entrosamento entre ele e eu respeito hoje eu sou uma pessoa::do tipo

Por fim, observa-se que a informalidade é a característica que prepondera no processo de tomada de decisão nesta empresa familiar. Os sentimentos da infância afloram a cada novo depoimento simultaneamente para ambas as gerações. São esses sentimentos e os processos informais que conduzem a empresa sob a gestão da terceira geração de membros da família proprietária. Ambas, segunda e terceira gerações, esperam o tempo resolver os problemas relativos à transmissão do patrimônio da empresa, uma vez que a transmissão da gestão já ocorreu.

No caso da Padaria Real, pode-se perceber a influência do contexto histórico e social da região colonial no Rio Grande do Sul na constituição e no desenvolvimento da empresa, sob a propriedade da família Santos, a qual descende dos imigrantes italianos e dos migrantes das “velhas” para as “novas” colônias. A continuidade da empresa sob a gestão de um membro da terceira geração da família proprietária segue o conjunto de valores e crenças herdados da geração do fundador, bem como os critérios da família italiana para a transmissão do patrimônio (de pai para filho homem mais velho). As características do sistema geracional e a estrutura afetiva do sistema familiar evidenciam o envolvimento de alguns membros (filho homem com o papel de “cuidador” dos pais) da família proprietária e a exclusão de outros (filha mulher e casada) na gestão da empresa.

O objetivo familiar, no entanto, em qualquer geração é o de manutenção das atividades empresariais, para que a empresa seja a unidade econômica da família proprietária. O pão, o leite e outros mantimentos para as famílias dos herdeiros do proprietário continuam sendo “comprados” na empresa da família, sem que haja o respectivo pagamento.

7.2 O caso funilaria Silva

7.2.1 O início das atividades e a primeira sucessão

A origem da empresa Funilaria Silva está na figura de Pedro Silva, nascido em 1898, um imigrante italiano que, chegado da Itália, fixou residência em vila Bela Vista, hoje município de Fagundes Varela (RS), na Serra Gaúcha. A mesma teve continuidade com o seu filho e, em 2005, era administrada pelo seu neto. As decisões gerenciais, no entanto, são partilhadas entre filho (funileiro) e neto (administrador), pois:

ele conheceu a empresa antes que... que eu no caso...ele trouxe uma bagagem maior...ele tem uma bagagem MU::ITO maior que eu mesmo eu tendo já 30... eu comecei com 7 anos aqui dentro eu tô com 41 agora eu tenho 34 anos de empresa...o pai começou com 6 anos trabalha e ele tá com 76. ..ele tem SETENTA anos de empresa é uma história de vida... começou com meu avô no caso meu avô com 16 anos trabalhou em ele era de Fagundes Varela antes da Itália que eles vieram pra cá...no caso... o pai dele é imigrante ele nasceu aqui...ele nasceu em Fagundes Varela/nasceu em Fagundes Varela...e daí até os 16 anos ele trabalhava numa...pequena funilaria que tinha ali que até o dono da funilaria era italiano ele era italiano ele era da Itália mesmo... [N1]

Homem com pouca escolaridade (frequentou apenas três meses do ensino primário), Pedro, o pai do fundador, ainda muito jovem começou a trabalhar como aprendiz em uma oficina de propriedade de outro imigrante italiano. Após quatro anos de trabalho, sem receber salário fixo, o proprietário dessa oficina ofereceu as máquinas do estabelecimento como forma de pagamento pelo serviço prestado que, somadas às economias e à ajuda financeira do pai, tornou possível iniciar as atividades de funileiro em sua própria oficina. A história é assim contada pelo neto:

e ofereceu como ele trabalhou 4 anos lá e naquela época não era salário fixo tu tirava um...dinherinho pra cá pra cá pra cá e deu e ele

ofereceu em troca daquele serviço todo que ele prestou pro patrão dele ele ofereceu as máquinas...as máquinas se ele quisesse ele tinha um pouco de dinheiro guardado...meu bisavô ajudou ele um pouquinho ele comprou as máquinas comprou as máquinas. [N1]

Em 1925 casou-se e, então, decidiu comprar uma área de terras em Santa Rosa e, dessa forma, esperava obter recursos suficientes para manter esposa e filhos, uma família em formação. Um ano mais tarde, influenciado por um amigo, vai conhecer Marau, “uma vila em franco crescimento com frigorífico e outras fabriquetas”. Após analisar a infra-estrutura da vila e os negócios lá instalados, constatou a necessidade de uma funilaria. Então, vendeu as terras em Santa Rosa ao seu pai, recomprou as máquinas e, em 1926, iniciou as atividades da funilaria em Marau, com uma empresa registrada em seu próprio nome, uma firma individual.

Sob o seu comando e com a ajuda de dois dos seus três filhos, a empresa funcionou como funilaria até 1969, sob a denominação social “Pedro [...]”. Devido aos problemas de saúde, nesse ano, o fundador transmitiu a gestão da empresa para os seus dois filhos homens. Em conjunto, pai e filhos homens decidiram modificar a denominação social para Funilaria Silva Ltda. (Figura 3) e, assim, também consolidar a transmissão do patrimônio.

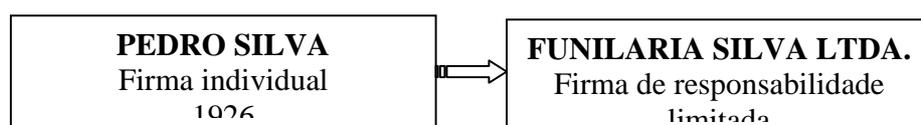


FIGURA 3 Alteração da denominação jurídica do empreendimento familiar

Fonte: A autora, com base nos documentos da empresa (2005).

A alteração contratual procedida está vinculada ao arranjo societário promovido pelo patriarca da família em relação aos seus dois filhos homens. A única filha mulher recebe a sua parte na divisão da sociedade (que representava

uma parcela do patrimônio da família) em forma de terrenos e dinheiro, ação justificada pela “tradição italiana” como explicou o neto:

a TIA ahhh... ela casou com [...] ela era [...] também normal como eles...la era primogênita era a mais velha... e ela preferiu um terreno... pra construir a casa então aqui a nossa área aqui eram hummm cinquenta por cinquenta... foi determinado uma parte pra ela que ela quis quando casou...então ela quis aquela parte ela ficou com aquela parte e o pai e o meu tio ficaram com... que na época dava a mesma a mesma fatia...o meu avô sempre era justo... de dividir igual é e a parte que no caso ficou que tinha a casa dele aqui na esquina que hoje é esse prédio aí esse prediozinho aí foi dividido entre os três de novo que era a parte que ficou com a nona mais tempo e tal... a nona morreu em noveenta... meu avô... com 73 e a nona em noventa mil novecentos e noventa... noventa eu acho... mas assim o:: sempre foi no caso de justiça de fazê que não passou pra ela no caso... e ela também não gostava dessa... dessa parte do italiano também... mulher é... era... homem é que trabalha é... [N1]

Essa alteração contratual foi fundamental para que Pedro fizesse o tratamento da sua saúde. O fundador ainda permaneceu na empresa, até 1973, como “expectador”, quando faleceu. Esse momento da família foi contado da seguinte forma pelo neto:

ele passou pros filhos ele passou pros filhos e... se não me engano foi em 69...aqui... eu me lembro daqui já como já do pai e do tio ou... meu avô tava aqui presente até 73 quando ele faleceu só que já não trabalhava mais em função assim... ele tava sentadinho aí na dele e deu e não queria mais o meu avô era fumante ele tinha muito problema de pulmão e foi essa...ele foi um homem forte até determinado momento até sessenta e cinco anos por aí e depois de lá ele sempre... decaiu. decaiu com a doença e tal e... até por causa disso que ninguém da família adquiriu esse hábito... de fumar a não ser pro lado da tia da minha tia que é mu/são três irmãos né? a minha tia o pai e meu tio os do lado dos dois homens... do lado da tia fumam... bastante mas do nosso lado não ninguém pegou esse... [N1]

Os negócios da família Pedro Silva têm continuidade sob o comando da segunda geração, representada pelos irmãos Felipe (funileiro) e Eduardo (encanador). Entre os irmãos, havia divisão de tarefas na empresa da família, cada um desempenhando aquela a qual apresenta maior habilidade técnica.

No momento... eles trabalhavam junto sempre trabaLHAVAM ahn...tanto o tio... ó que o tio o tio ele fazia encanamentos... em casas...ele ficava com essa parte do serviço fora fazia encanamento e tal... e o pai ficava sempre aqui dentro o pai sempre trabalhou dentro aqui o pai trabalhou sempre com radiador que é a grande coisa dele o que ele sabe mesmo faze é isso aí então...trabalha com radiadores...então ele sempre trabalhou desde... desde sempre que eu me recordo...então assim ahn ... o tio fazia essa parte fora de serviço fora de encanamento e tal mas... e o pai aqui dentro:: pai sempre administrou ele aqui desde sempre foi ele que administrou... [N1]

Em 1979, já funcionando em novo endereço, os sócios da Funilaria Silva decidiram alterar o objetivo social da empresa, em função dos serviços prestados no conserto e no reparo de radiadores e nas instalações hidráulicas e de esgotos em geral. Esses serviços somaram-se às atividades industriais de fabricação e comercialização de calhas, algerosas e canos para fogões, que perduram até o momento em que os irmãos decidiram se separar.

7.2.2 O processo administrativo e os conflitos familiares

A estrutura organizacional da empresa sempre foi orientada pelas habilidades técnicas de seus membros. Ao final da década de 1970, cada um dos irmãos e sócios da empresa tinha uma função, um local de trabalho e responsabilidades definidas (informalmente). Auxiliados pelos seus respectivos filhos, “davam conta de todo o trabalho”. Isso fez com que a empresa crescesse, ampliando suas atividades com a oferta de outros serviços. Enquanto um ramo da família (Eduardo e o filho Marcos) prestava os serviços de encanamento nas

residências e nas instalações hidráulicas em geral, outro (Felipe e o filho Pedro Henrique) prestava os serviços de conserto e reparo em radiadores, bem como outros serviços automotivos, dentre os quais, a colocação de escapamentos. Outro filho homem de Eduardo, Robson, também auxiliava o tio nos serviços de funilaria e automotivos. Os serviços automotivos eram prestados num “pavilhão pequeno”, no mesmo espaço em que eram prestados os serviços de funilaria e confecção de calhas.

Cada um dos membros da família apresenta uma ou outra habilidade. Um dos irmãos apresentava mais habilidades gerenciais e o outro, habilidades técnicas; o primeiro assumiu as atividades administrativas e continuou realizando atividades de funilaria. Também, por ser o irmão mais velho, esse era considerado o responsável pela administração do patrimônio da empresa. Ao final de cada mês, ele apurava os resultados das atividades operacionais (receitas, custos e despesas) da empresa e procedia à divisão equitativa dos lucros resultantes das duas atividades. Após dividir por dois o resultado obtido, cada um dos sócios retirava do caixa da empresa os numerários correspondentes. Esse procedimento de partilha era realizado em comum acordo entre os irmãos; os filhos de ambos não faziam parte dessa “reunião” de sócios, pois eles recebiam um salário fixo, previamente acordado quando do ingresso na empresa.

O ingresso da terceira geração de membros da família Pedro Silva na empresa deu-se de acordo com a tradição italiana. Quando os filhos homens de ambos os irmãos (Pedro e Eduardo) atingiram a “idade de começar a trabalhar”, ingressaram na empresa como “ajudantes”, à semelhança do que ocorrera com estes em relação ao seu pai. Essa “idade” é representada por uma faixa etária considerada pelos pais, como “ideal para o casamento” e, conseqüentemente, para a formação de suas próprias famílias. Nesse momento, orientam os pais, o filho deve buscar a independência financeira, constituindo seu próprio patrimônio.

Os primos mais velhos, Pedro Henrique e Robson, atuaram em conjunto na empresa dos seus pais até dezembro de 1994, quando a sociedade entre irmãos se dissolveu e romperam-se as **relações profissionais** entre os dois ramos da família de Pedro Silva. As **relações familiares** continuam, apesar de se revelarem mais distantes, por trazerem comportamentos atrelados a mágoas pelas “coisas ditas” pelo irmão Dário. “A gente deixa isso pra lá. Somo irmão, né?”, argumentou Felipe.

Da mesma forma como os irmãos demonstram mágoas e ressentimentos entre si, esses mesmos sentimentos estão presentes nas relações entre os primos, especialmente no que se refere aos comportamentos no trabalho. No discurso de Pedro Henrique, observam-se tentativas de proteção ao pai:

ahn o meu primo vinha aqui começava o serviço como que dez pra meio-dia quando começava a saí os empregado o martelo caía pra trás ficava no chão... chegava seis hora da tarde que é hora de largá se entrava um cliente ele NEM OLHAVA simplesmente saía e deu!...então esse é o sentido da mááágoa que eu guardo deles não ter aquele... brio ao amor que eu tinha aquela coisa de ficá... [...]...meu primo não tava nem aí fica pra vocês isso aí ele não estudava não estudo... a gente teve que FORÇÁ pra ele terminar o estudo do terceiro ano má forçá... sim quando que ele começou a trabalhá aqui que ele parô de estudá e aquelas coisas... não ou tu... v/... sempre foi mandado embora dos colégios... aquela complicação sabe? nós forçamo... até que ele fez feez ...terminô o segundo grau e tal... não quis fazer a faculdade mas pelo menos o segundo grau terminô...tinha parado na sexta. [N1]

Em 1995, com a dissolução da “sociedade entre irmãos”, a Funilaria Silva teve continuidade no formato “sociedade entre pai e filho”. O outro ramo da família, representado por Eduardo Silva e seus filhos Robson e Marcos, constituíram uma nova empresa familiar, no mesmo ramo de atividade, sob a denominação social “Calhas [...] Ltda.”, como representado na Figura 4, sob o mesmo formato: sociedade entre pai e filhos.

Na empresa da família, agora novamente entre pai (Felipe) e o seu filho homem (Pedro Henrique), as mulheres da família continuam não participando. De acordo com ambos, pai e filho, as mulheres deste ramo da família não têm interesse em exercer atividades na empresa. Uma delas, doutora em matemática, reside em Curitiba com a sua família (marido e filha) e atua como docente do ensino médio. Outra reside com os pais, em Marau, é atendida pela Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE e tem seus pais como tutores³⁸. Ambas já receberam as suas partes do patrimônio dos pais em imóveis e dinheiro, deixando o irmão Pedro Henrique “livre” para conduzir os negócios da família, em conjunto com o pai.

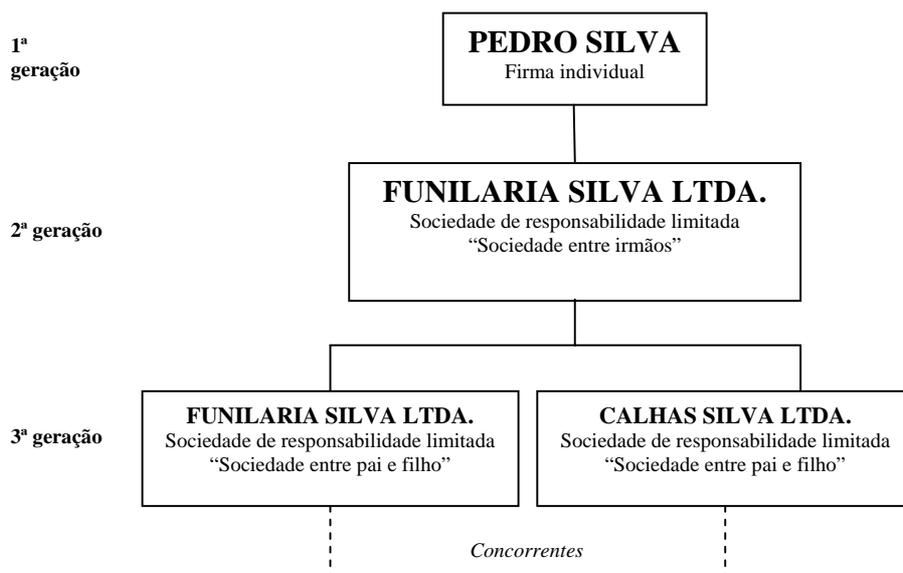


FIGURA 4 A família Silva e suas empresas em Marau.

Fonte: Dados da pesquisa.

³⁸ Uma das filhas mulheres, por ser portadora de deficiência mental, tem os pais como tutores e está amparada financeiramente com imóveis registrados em seu nome e os valores relativos aos aluguéis repassados diretamente para APAE.

Nesta empresa familiar observa-se que a transmissão da gestão, assim como da propriedade da empresa, já está consolidada na terceira geração, com todos os procedimentos jurídicos finalizados. Desde o ano de 2003, Pedro Henrique é o administrador dos negócios e divide eqüitativamente a sociedade com o pai; as cotas-capital são indivisíveis e intransferíveis a terceiros. Ainda, em caso de falecimento de um dos sócios, a empresa continua com os herdeiros e, caso não houver interesse, liquida-se a sociedade³⁹. Pedro Henrique disse:

eu sô parte da empresa...eu já trabalho aqui há trinta e poucos anos/eu sô parte da empresa já o orgulho maior é ter tocado ela....ter tocado ela desde pequeno desde:: ahn oito anos o pai ia com a família toda pra praia e eu ficava... nove anos eu tocava...não tinha problema sabe? eu tocava não tinha problema nenhum. [N1]

Nas atividades do cotidiano da empresa, Pedro Henrique é o principal responsável pelas atividades administrativas, sempre considerando as vontades do pai e tomando decisões em conjunto com ele. O filho reconhece no pai a sabedoria, os valores éticos e morais que guiam a sua vida pessoal e profissional e são assim relatados:

mas eles [os empresários em geral] fazem muita panela...tudo bem, a gente não é condizente com esse tipo de coisa de sonegação de... coisa não é condizente com isso...a:: nossa família sempre foi uma família... graças à Deus honesta sempre pagou... o que tinha que... o que era devido... não é dessa... mas daqui há pouco vamo te que apelar mas é... mas é uma coisa que não... não tá certo isso aí se eles [os políticos] pensassem diferente em cobrar em cobrar um imposto ahn que todo mundo pudesse pagar ninguém ficava na informalidade como tá ninguém ficava [Passagem 1 – N1]

³⁹ Alteração contratual registrada na Junta Comercial do estado do Rio Grande do Sul, em 17 de dezembro de 2003.

e que meu avô passou também também... o meu avô... eu consegui acompanhar um pouco da trajetória dele os últimos cinco anos aí e graças a Deus ele deixou muito coisa pra gente agora o pai é claro o pai deixou uma carga muito grande né? é uma coisa que a gente tem que respeitar e tem que... eu GOSTO de ser desse jeito sempre goste [Passagem 2 – NI]

trabalha... é... além da honestidade trabalhá trabalhá trabalhá trabalhá trabalhá... a gente... ah sei lá... não sei se a gente adquire... eu acho que sim a gente adquire deles [dos pais] porque eu me reconheço trabalhando não me reconheço de outra maneira a gente pega cedo da manhã e larga de noite em detrimento da família também porque eu gosto muito das minhas crianças...[...] o MEU guri já sabe tudo é... tem que segurar ele em casa, [...] mas ele gostaria de ficar aqui direto já eu trago ele aqui de vez em quando no sábado alguma coisa que a gente venha fazer alguma coisa pra casa, trago ele junto e tal mas ele sabe todas as chaves, ele sabe as coisas de motor e ele não sabe os números...ele sabe grava aquela que tu qué se tu pedi uma chave Philips uma chave de boca uma chave isso... ele vai lá e pega. então, assim ó, e não que fosse dito NÃO ã... não é não é uma coisa... parece que parte da gente assim... uma coisa natural porque ele gosta de carro gosta de caminhonete então a gente desenha em casa e tal ele faz desenho e... bah. é... é o sonho dele trabalha aqui é o sonho dele graças à Deus...diga-se de passagem tá garantida a 4ª geração...com certeza...com certeza porque eu vejo nele assim... eu me espelho muito nele do jeito que eu era né então...eu acho que não tem...e ele GOSTA porque assim ó mesmo que ele dissesse não, quero ser veterinário! duvido que aquela... na hora de escolher... porque é difícil mesmo que tu quisesse ser outra coisa e... é difícil separar uma coisa da outra. [Passagem 3 – NI]

Tais valores herdados em família continuam sendo preservados nas relações sociais e comerciais, seja em relação aos parentes, clientes, fornecedores ou funcionários. Esses últimos, geralmente jovens com “sede de vencer na vida”, de “ser alguém”, são tratados como se pertencessem às famílias dos proprietários. Eles são orientados quanto à conduta na sociedade, à formação educacional e ao delineamento de uma carreira profissional que lhes dê o sustento para formar as suas próprias famílias.

[Os funcionários] traziam sugestões traziam muita coisa então e::sse intercâmbio que a gente tinha mais voltado... gente sempre agiu como família na verdade nunca deixô de agir como família e gostar deles porque...meu Deus... eu acho que... [...] Agora vai sair um segunda-feira ...vai trabalhar em São Paulo ...até dei conselhos pra ele... tá aqui três anos comigo dei conselhos...digo não va::i ah... mas vou ganhar bem mais não sei o que... mas vai gastar demais também é... eu falei pra ele...mas... tudo bem deixa experimenta vai não tem problema só que assim ó a gente sempre teve na oficina longevidade sempre...sempre gostei de pegar na minha época e na época do pai também novo ...catorze...quinze anos no máximo... e vai lapidando lapidando... até...eu tive o último que ficou sete anos / 6 anos comigo até é meu afilhado é um rapaz aqui de fora ele era do interior o pai dele é do interior e tal e ele quis estudar na cidade e tal e ele trabalhava aqui comigo. [N1]

Entre os eventos relatados e os comportamentos observados nos membros da família empresária, há indícios de que o evento que separou os irmãos na segunda geração não provocou a dissolução da sociedade; apenas o seu redimensionamento. A fragmentação do patrimônio da sociedade original (“*tudo foi dividido pela metade. Até um prego a gente dividiu e cada irmão ficou com sua parte*”) foi suportada pelos recursos financeiros arrecadados no patrimônio pessoal do sócio remanescente, para que a empresa familiar tivesse continuidade na terceira geração.

No Quadro 3 estão descritos os arranjos contratuais, no passado e no presente, que caracterizam a empresa familiar, entrelaçando família e negócios, formalmente estruturada pelos valores culturais trazidos pelos imigrantes italianos, que determinam que os homens atuem à frente dos negócios e as mulheres recebam “dotes” para seguir sua vida junto à família construída ao lado do seu marido.

QUADRO 3 Eventos que marcam os diferentes momentos da família empresária na empresa e que a reconfiguram.

Alterações	Passado	Presente
Mudança no quadro societário	O pai sendo “ajudado” pelos filhos homens	Filho homem sendo “ajudado” pelo pai
Novo ramo de atividade	Funilaria	Fabricação de artigos de funilaria, comércio varejista de peças para veículos automotores e serviços de manutenção e reparo de automóveis
Nova denominação social	Pedro Silva	Funilaria Silva Ltda.
Dissolução da sociedade	Falecimento do proprietário (1968)	Em caso de falecimento de um dos sócios, a empresa continua com os herdeiros e sucessores (2003). A empresa só será liquidada se não houver interesse dos herdeiros (2003).
Características das cotas-capital	Sem determinação	Cotas indivisíveis e intransferíveis a terceiros
Saída dos membros da família da empresa	1968 – Doença do fundador	1995 – Descontente, um dos irmãos pede a divisão do patrimônio da empresa e monta uma empresa concorrente.

Fonte: Documentos da empresa e depoimento dos informantes

As histórias contadas pelos entrevistados evidenciam que a harmonia da família, na empresa, está vinculada à realização de atividades profissionais e estas, por sua vez, estão atreladas ao projeto de vida pessoal, “*A gente tem que ter amor ao que se faz*”, e respeito aos laços consangüíneos. Num dos momentos vividos pelos familiares na empresa, confirma-se essa evidência:

um BELO dia... em dezembro acho que era dia 10 de dezembro [...]o tio tomou umas muitos grandes e entrou aqui e... fazendo um alvoroço encheu encheu encheu, encheu tanto que não deu sabe a gente... aí ficou uma conta meio... ficô delicado daí ah... a gente sugeriu [a separação

da sociedade] e tal. [...] Ele sempre foi de beber...aquele foi um pretexto é que nesse nesse... eu não sei o que aconteceu com ele ou deixou de acontecer mas nesse dia ele botou pra fora coisas que não... que não precisa nem... ter colocado e aqui isso MACHUCA A GENTE porque... sei lá... por mais que tu visse o pai da gente trabalhá e outro não trabalhá ganhando a mesma coisa os dois... tu até sentia mas é... eram irmãos. [N1]

Em momentos de conflitos familiares na empresa, a geração mais nova (netos) afasta-se para que a geração mais velha (filhos) tenha liberdade de tomar decisões. Os irmãos resolvem o conflito familiar e societário a seu modo, realizando concessões, cedendo em pontos nevrálgicos, aparando arestas para que apenas a sociedade empresarial sofra rupturas. Uma vez o conflito intrageracional resolvido, os irmãos recebem apoio de suas famílias (esposas e filhos), que se comprometem a recompor a perda patrimonial por meio de ajuda mútua, redefinição de objetivos e projetos de vida particulares no “novo núcleo familiar”.

A empresa edificada por Pedro Silva e consolidada como Funilaria Silva Ltda. divide-se em dois empreendimentos familiares (Figura 5), que passaram a atuar na mesma cidade e no mesmo ramo de atividade, mas o tronco principal da família permanece unido. Os laços familiares são fortalecidos na geração dos irmãos e distanciados na geração dos primos, como evidencia o extrato da entrevista apresentado a seguir:

mas a partir do momento que tu começa a... aí não deu mais e:: ficou um clima... [...] foi quando ele o filho saiu ... então o filho dele saiu e ele passou a oficina ou toda a metade... porque aqui foi dividido a metade mesmo... desde máquinas... tudo o que tinha foi dividido... até um prego foi dividido na metade e foi metade pra cada um então ele levou uma parte pra ele e nós ficamo eu e o pai ficamo aqui eu e o pai ficamo aqui com o que nós tinha e tal até se descapitalizamo muito na época a gente tinha não muita coisa, porque nem hoje não temo MUITA coisa mas na época a gente teve que vendê terreno que nós tinha, teve

que vende a caminhonete tinha que vendê muita coisa pra pode fiCÁ com a oficina aqui nós não queria sair daqui na verdade não porque o pai ia tá aqui do lado e tal... nós não queria sair daqui e nós ficamos daí nós com essa parte e aí tivemos que comprar uma coisa que era nossa nós tinha que comprar não dá pra entende as coisas bem assim mas vai mas daí a gente comprou e tal e... graças a Deus deu pra dá a volta e dá pra dizer que tamo bem. [N1]

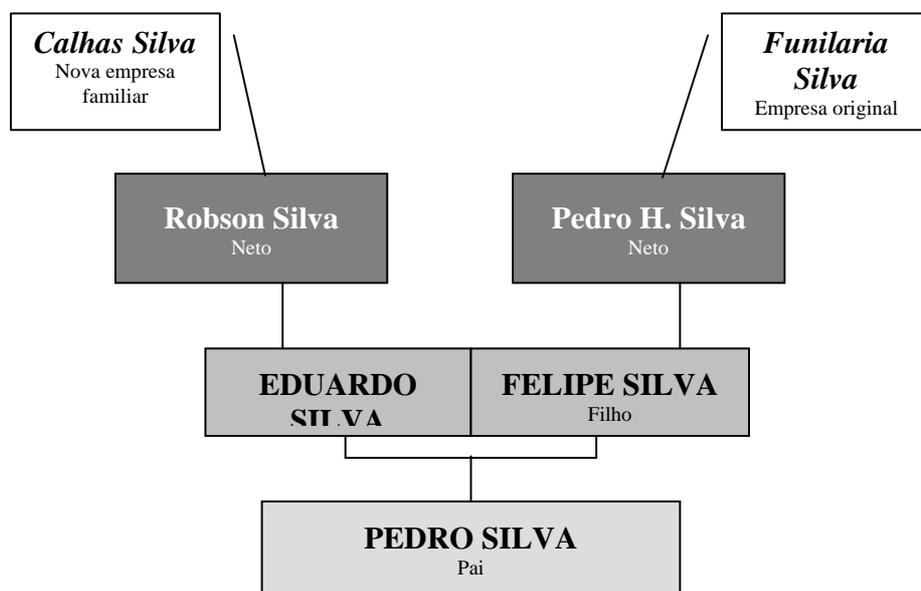


FIGURA 5 Ramos da família Silva na árvore empresarial.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

A estrutura organizacional da Funilaria Silva é simples, com apenas dois níveis hierárquicos. Os funcionários são considerados “ajudantes”, tratados na sua singularidade e estimulados ao crescimento pessoal, à formação educacional e à constituição de família, com base nos preceitos morais e éticos da etnia italiana, descritos no capítulo 6. O índice de *turnover* (três anos, em média) é

baixo nesta empresa familiar, considerando a média apresentada em empresas não familiares.

Quanto às ações estratégicas para crescimento e desenvolvimento da empresa, houve o estabelecimento de parcerias com fornecedores, utilizando o representante comercial como acesso aos dirigentes das fábricas fornecedoras e, assim, garantindo o fornecimento pontual das peças que, igualmente, garante a prestação dos serviços aos seus próprios clientes.

A leitura diária de jornais locais e estaduais, revistas especializadas e as constantes participações em reuniões de entidades de classe garantem ao gestor atual a compreensão dos fatos econômicos e políticos e o delineamento do cenário macroeconômico que cerca a organização empresarial. Na fala do entrevistado e na análise das relações sociais do empresário com outros diretores de grandes indústrias, políticos locais, outros empresários da região e clientes de diferentes classes sociais, constata-se que ele procura estar atualizado sobre questões do contexto econômico e social, seja local, nacional ou internacional.

Os espaços físicos onde pai e filho realizam seus trabalhos são diferentes e ambos respeitam as “manias” e os cuidados que cada um tem com as ferramentas. Tanto na empresa quanto na família, cada um tem seus espaços de trabalho e de convivência social e atividades profissionais específicas, preservando-se a individualidade dos núcleos familiares. Ao mesmo tempo, organizam-se eventos sociais conjuntos (especialmente o almoço aos domingos) para que as famílias do pai e do filho estejam unidas. Por vezes, esses encontros convergem para interesses da empresa, momento em que os funcionários são convidados a participar e, então, forma-se uma “outra família”.

Para os proprietários desta empresa familiar, uma família não é formada só por membros que têm laços de consanguinidade, “*não não e meus empregados também...*” fazem parte da família. O conceito de família é caracterizado por elementos de entajuda, compadrio, sociabilidade entre

peças membro da empresa, desde que comprometidas com o ideal maior estabelecido pelos proprietários. A relação pai-filho, construída pelo sucessor-sucedido, é replicada na relação proprietário-gestor para com o funcionário.

No espaço de trabalho não foi observada uma estrutura que separa fisicamente as pessoas umas das outras na realização das diferentes atividades no cotidiano da empresa. Na entrada da oficina, há dois sofás nos quais o administrador, todas as manhãs, lê o jornal e, eventualmente, clientes sentam para aguardar a conclusão do serviço no veículo. Há uma pequena sala, com uma parede de vidro, onde ficam o telefone, algumas pastas de documentos e o cofre. Essa sala permanece aberta durante o dia, sendo chaveada por Felipe Silva depois de encerrado o expediente. Nela não há conforto; é usada para falar ao telefone, preencher notas fiscais e guardar documentos que, posteriormente, são enviados ao escritório de contabilidade.

Esse comportamento do dirigente e dos proprietários da empresa tem por referência a confiança, ou seja, todas as pessoas merecem confiança, sejam elas clientes, funcionários ou fornecedores. Por isso não há razões para salas fechadas ou representação física de *status* social. Todo o serviço prestado é realizado “na frente do cliente”, que pode acompanhar todo o processo, se assim o desejar.

Devido às limitações de espaço físico, está prevista a ampliação do prédio com vistas ao crescimento da empresa e à extensão dos serviços prestados. Entre outros, é importante destacar a pretensão de comprar o terreno localizado aos fundos da empresa para construir uma lavagem de veículos e integrar esse serviço ao de colocação de escapamentos, ao mesmo tempo em que se integrariam os dois lados da cidade pelas ruas paralelas onde hoje está localizada a oficina. A idéia é transformar um dos lados da rua em “entrada de carros” e a outra em “saída de carros”, passando pelo setor de lavagem, conserto e entrega do carro ao cliente já limpo e consertado.

No caso da Funilaria Silva, confirma-se a influência do contexto histórico e social da região colonial no Rio Grande do Sul na constituição e no desenvolvimento da empresa sob a propriedade da família Silva, a qual descende dos imigrantes italianos e dos migrantes das “velhas” para as “novas” colônias. A continuidade da empresa sob a gestão de um membro da terceira geração da família proprietária tem a mesma gênese do caso Padaria Real. Ela é produto do conjunto de valores e crenças herdados/reproduzidos da geração do fundador, bem como os critérios da família italiana para a transmissão do patrimônio (de pai para filho homem mais velho). Da mesma forma, as características do sistema geracional e a estrutura afetiva do sistema familiar evidenciam o envolvimento de alguns membros (filho homem com o papel de “cuidador” dos pais) da família proprietária e a exclusão de outros (filha mulher e casada) na gestão da empresa. Os dirigentes da empresa familiar retiram do objetivo familiar as razões para dar continuidade ao empreendimento, em qualquer geração, mantendo a atividade empresarial de interesse de parte dos membros da família para que essa continue sendo a unidade econômica.

7.3 O caso Gonçalves Couros

7.3.1 Início das atividades e a primeira sucessão

A origem do grupo empresarial Gonçalves Couros está nas atividades de selaria e de sapataria desenvolvidas por João Gonçalves, imigrante italiano, que chegou ao Brasil com apenas um ano de idade, juntamente com seus pais, Domingos Gonçalves e Tereza Ernestina, em 1889. Ao chegar ao Brasil, a família Domingos Gonçalves fixou residência em Antonio Prado, uma colônia localizada na Serra Gaúcha. Em 1913, com 25 anos de idade, casado com Olinda Gomes e com filhos, João Gonçalves migrou para a vila de Marau, onde instalou uma selaria, com a intenção de prover o sustento da família.

A família João Gonçalves era formada pela esposa e dezessete filhos. Todos eles atuavam em conjunto na selaria, onde fabricavam artefatos para montaria, calçados e, eventualmente, curtiam pelegos. Na época, primeira metade do século XIX, a região era farta em matéria-prima, mas carente de infra-estrutura básica. Auxiliado pelos filhos homens, João Gonçalves exercia uma importante atividade econômica para a região, uma vez que os produtos processados, especialmente artefatos para montaria, eram indispensáveis para o transporte dos produtos na região que, na época, era realizado a cavalo ou com carroças de tração animal.

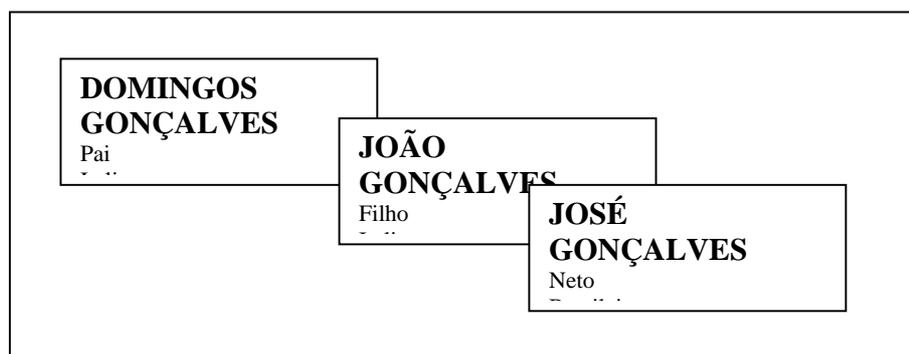


FIGURA 6 Família Domingos Gonçalves, no Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

A atividade de curtimento de couros, que era considerada secundária para a família João Gonçalves, tornou-se atividade principal para a família constituída por um de seus filhos, José Gonçalves (Figura 6). Esse era o segundo filho na hierarquia da família e, desde criança, trabalhava como ajudante do pai na selaria/sapataria, onde desenvolveu o ofício de sapateiro:

o meu avô sempre trabalhou com couro né? e:: aí meu pai gostava também de mexer com couro e a sapataria é que eles tinham a família

mesmo era de sapataria e selaria...a [...] sapataria e selaria...aí é que foi o início de tudo...e esse curtume quem começou propriamente foi esse [...] e o meu pai como não gostava muito da da parte de sapataria veio trabalhar junto com o [...]... e o meu tio ficou na sapataria o Luiz ...e o meu pai gostava mais da indústria talvez né? [F3]

Nos primeiros anos da década de 1940, José Gonçalves, pelo dinamismo e espírito empreendedor demonstrado na comunidade local, foi convidado pela família Tristão para fazer parte de um pequeno negócio de curtimento de couro, denominado Curtume Gonçalves Ltda. Esse fato é assim contado pelo atual presidente da empresa:

meu pai é um dos primeiros fundadores [...] a empresa começou com:: uma outra família, uma outra família que::que:: começou a empresa assim muito pequena né? e três irmãos que começaram e junto veio meu pai.... [...] Era [...] a primeira família começou junto com meu pai e aí eles começaram a família deles com a família só do meu pai SÓ com meu pai não com a família e:: aí logo no início não funcionou... aí parô aí parô e o pai saiu daí né? e a outra família que tinha ma/praticamente era dona do cur... curtume, né? e aí o pai saiu e como a outra família não conseguiu tocá aí logo adiante:: o meu pai voltô aí voltou com outros sócios juntos que ajudaram ele deram emprestaram dinheiro inclusive pra ele vim administrar....e aí ele começou com bastANTE sócios né? bastante sócios que entraram aqui pra realmente ajudá e querê ter uma indústria naquela época né? e aí o meu pai: entrou daí ele sim como a pessoa mais importante o empreendedor na verdade aí logo depois veio esse outro o meu tio Luiz e aí continuaram o Luiz e o José. [F3]

Na empresa Curtume Gonçalves, fundado 1947, José Gonçalves ingressou como sócio do empreendimento. Encorajados pela abundante oferta de couro suíno na região e pela experiência de sua utilização na selaria, os sócios decidiram que José deveria assumir a gestão da empresa. Diante de um contexto político e econômico de guerra mundial, a década de 1940, época da instalação do curtume, poderia ser considerada a mais inadequada para a instalação de

novos empreendimentos. José Gonçalves, no entanto, articulou uma proposta e conseguiu reunir um grupo de pessoas da região, detentores de posses, para se tornarem sócios do negócio. Algumas, apenas detentoras de capital; outras, com habilidade técnica e força física para trabalhar na indústria⁴⁰.

No Curtume Gonçalves, participavam, como sócias, nove famílias, dentre as quais estavam, por ordem de importância na participação societária: Tristão, Gonçalves e Cervo. A família Tristão, representada por 3 irmãos e José Gonçalves, juntos, representavam 47,82% do capital social da empresa, o qual era constituído de 92 cotas e distribuído entre 15 pessoas. No contrato constitutivo da sociedade, consta ser esta uma “sociedade comercial e industrial de couros”, sob responsabilidade dos sócios limitada ao capital social.

A família Tristão afastou-se do empreendimento em 1952 e as suas cotas são adquiridas pela família Gonçalves. Desde então, a família Gonçalves desenvolve atividades no setor coureiro e obtém o reconhecimento da sociedade local, entidades de classe, governos estaduais e do mercado, tanto em âmbito nacional quanto internacional⁴¹. A associação do nome Gonçalves ao processamento do couro é:

porque a gente [...] a família era muito conhecida como [...] não como [...] talvez Curtume [...] tá a família [...] porque a família sempre trabalhou com couro e era muito conhecida...inclusive nós tínhamos uns irmãos do meu pai que abriram outro curtume em Santa Catarina então a família toda era conhecida como couro né? [...] Essa outra família eles acabaram vendendo depois... ah... deu um certo problema: ...familiar...nós tivemos mais sorte né? [...]E foi muito bem o curtume

⁴⁰ O perfil de um sócio minoritário chama a atenção. Carmem, hoje detentora de 0,02% do capital votante, é parteira e trabalha como enfermeira no hospital local.

⁴¹ Em 2001, foi concedido, pelo Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil, à Gonçalves Couros, o troféu Desempenho Exportação, por ser um dos cinco maiores exportadores de couro do país. Em 2005, recebeu Menção Honrosa da Federação das Indústrias de São Paulo, no Prêmio de Mérito Ambiental, pelo projeto desenvolvido em parceria com o Senai/RS, em busca da qualidade ambiental.

até um momento que houve um acerto entre... os filhos e os próprios pais... eles acabaram vendendo. Pois é na época poderia até ter sido [comprado] mas pelo fato de ser... ahn irmãos eu acho que eles não quiseram entrar em conflito...e eu acho até que até acertaram porque seria uma frustração talvez pros outros irmãos ter vendido pra esses irmãos daqui depois aqui foi realmente uma empresa que trabalhou muito com falta de de... [dinheiro] podia na época se eles tivessem dinheiro aqui ter comprado até a... mas realmente:: as coisas eram muito difíceis né? dá pra dizê que de vinte anos pra cá que a gente começou a crescer mesmo né? [F3]

Em 2005, Gonçalves Couros é um grupo empresarial sob o controle acionário da Gonçalves Participações que, por sua vez, é controlada exclusivamente pelos filhos herdeiros de José Gonçalves. Na empresa principal do grupo, filhos de outras famílias fundadoras (Mello, por exemplo) e netos de José Gonçalves aparecem como sócios minoritários. A sede do grupo continua localizada em Marau, numa área construída de 25.000m² e com capacidade de processamento de 3.500 couros dia. A unidade produtiva de Marau, entre outras espalhadas por diferentes regiões do país (São Paulo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul), é considerada, pelas entidades associativas do segmento couro, como a maior e o mais tradicional curtume de vestuário da América Latina. Os produtos ali processados são comercializados no mercado interno e externo, dentre os quais destacam-se a América do Norte, a Ásia e a Europa.

Para dar conta da diversidade de atividades produtivas implementadas (processamento de couros e de subprodutos do couro, frigoríficos, agropecuária, central de vendas e fundação assistencial) e manter os cargos da alta direção ocupados apenas por membros da família Gonçalves, a Gonçalves Couros só admite familiares como empregados se apresentarem alguma afinidade com os negócios ou competências específicas e

não pelo fato de ser filho né? ele tem que se identificá ou ele tem um curso de... ou ele tem um curso às vezes técnico em couro ou... tem que

gostar né? não adianta também a pessoa não gosta mas como os filhos ainda são poucos que tão entrando e:: esses que estão entrando tá dando certo. [F3]

Como evidencia o relato do diretor presidente do grupo empresarial, os familiares precisam estar capacitados tecnicamente em alguma área específica (comércio exterior, agropecuária, engenharia química, administração, contabilidade, outras) e que esta seja de real interesse para o candidato como projeto de vida profissional.

7.3.2 Aspectos históricos do controle societário do empreendimento

A infra-estrutura inicial do empreendimento industrial era constituída de uma pequena indústria (200m²) para o processamento de couro suíno, abundante na região e, em especial, em Marau, pela existência do Frigorífico [...]⁴². Em 1952, a empresa passou pela primeira alteração societária significativa, com a saída de seis sócios e, principalmente, dos membros da família Tristão. Essa é a oportunidade que fez a família Gonçalves ampliar a participação societária no empreendimento, com a aquisição das cotas capital desses sócios retirantes e o ingresso de Luiz Gonçalves, irmão mais velho de José Gonçalves. Na mesma oportunidade, alterou-se o ramo de atividade do empreendimento, que passou a ser de “exploração para comércio e indústria de couros e manufatura de calçados, instalação de oficinas para manufatura de seus produtos e de outras fontes” (Alteração Contratual, em 1952).

Em 1957 ingressam na empresa Olímpio Oscar Mello e Antonio, irmão de José Gonçalves e, em junho de 1959, ocorreu a saída de Alberto, sócio

⁴² Frigorífico [...] foi fundado na década de 1920 e, atualmente, está incorporado às empresas do grupo Perdigão. Em 1950, ele era conhecido em todo o Brasil pela excelente qualidade nos produtos salames e mortadelas que produzia. Hoje, seu nome é uma das marcas da Perdigão.

minoritário. Alberto também participava de outro importante empreendimento industrial na cidade, que era fornecedor de matéria-prima para o curtume.

Alguns anos mais tarde, em janeiro de 1978, o Curtume Gonçalves adotou um novo formato jurídico. A sociedade por cotas de responsabilidade limitada foi transformada em sociedade anônima, que passou a ser administrada por três diretores (um diretor-presidente e dois diretores sem denominação específica). Essa alteração pareceu necessária aos principais sócios, tendo em vista o grande número de filhos em cada família proprietária e o ingresso desta nova geração no mercado de trabalho. Assim, o objetivo maior desta alteração jurídica era viabilizar a movimentação dos sócios minoritários, sem gerar preocupações para o corpo diretivo da organização ou insegurança aos *stakeholders* (funcionários, fornecedores, clientes, membros da família proprietária).

Por uma decisão influenciada politicamente por José Gonçalves, desde a primeira assembléia de acionistas elegeu-se Luiz Gonçalves para ocupar o cargo de Diretor-Presidente, enquanto José Gonçalves e Olímpio Oscar Mello, ambos sócios majoritários (63,49% do capital votante), ocupam os cargos de diretores, sem denominação específica.

Pelos depoimentos de funcionários, dos filhos de José Gonçalves e de outros membros da família Gonçalves, bem como pela análise das alterações contratuais, José Gonçalves tornou-se sócio majoritário adotando a seguinte estratégia: cada vez que um sócio minoritário propunha a venda de cotas-capital aos acionistas, ele adquiria a maioria para si. Com essa estratégia e o espírito empreendedor que sempre demonstrou em todas as suas ações empresariais, reconhecido formalmente pela Associação Comercial de Marau, bem como pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, José Gonçalves passou a ser a figura social que mais representava a empresa no mercado. Essa inserção, associada à produção de couros com qualidade superior à concorrência, levou os

diretores a proporem a mudança da razão social da empresa e, assim, incorporou-se o sobrenome Gonçalves à denominação social. Em abril de 1989, Curtume Gonçalves passou a ser Gonçalves Couros. Hoje, “Gonçalves” e “couros” são expressões indissociáveis aos olhos dos mercados nacional e internacional.

Desde o ano de 1989, o controle acionário da Gonçalves Couros é da *holding* Gonçalves Participações, que representa os principais herdeiros da família Gonçalves nos negócios. Entre as famílias fundadoras e as novas gerações de familiares na empresa, em 1998 ainda permaneciam na Gonçalves Couros as seguintes, por ordem de maior participação societária: José Gonçalves (representante da *holding*), Luiz Gonçalves, Olímpio Oscar Mello, Antônio Silva, Armino Nogueira, Antônio Gomes Gonçalves, Avelino Gonçalves, Afonso Expedito (genro de Luiz Gonçalves), Paulo Sérgio Mello (filho de Olímpio Oscar Mello) e outros.

Em 2004, data em que foram registradas as últimas alterações na estrutura societária da Gonçalves Couros, consta a família Gonçalves, representada por um irmão, seis filhos e netos de José Gonçalves, como detentora de 69,66% das ações do grupo empresarial. A família Mello detém 16,25%, a família Alteves 8,61% e outros acionistas minoritários detêm 5,48%. Esse conjunto de dados indica que há centralidade da propriedade e da gestão do grupo empresarial na família nuclear de José Gonçalves. Da mesma forma, há evidências de continuidade dessa centralidade quando a segunda geração se afastar da diretoria e a terceira e quarta gerações se consolidarem. No ano de 2005, os membros da terceira geração atuaram ostensivamente em cargos de gestão dos mercados internacionais, na abertura de novas unidades produtivas e no lançamento de produtos inovadores no mercado. As famílias Mello e Alteves estão representadas por um filho de cada um dos sócios fundadores, com maior

presença operacional desses nos controles de gestão (contabilidade, comércio exterior, por exemplo).

7.3.3 O ingresso da terceira geração na gestão da empresa da família

Em 1998, ficaram evidenciados os conflitos de gerações na gestão da empresa. Um dos filhos de Luiz Gonçalves, que estava estudando nos Estados Unidos, com a perspectiva de assumir os negócios da família, retornou. De acordo com o depoimento do contador da empresa, este membro da família, ao chegar assumiu importante atividade gerencial na Gonçalves Couros e tentou imprimir um nível de profissionalização da gestão. como aprendera com os norte-americanos. Como resultado, estabeleceram-se conflitos na gestão dos negócios, que:

é um somatório que vai indo vai indo... chega num momento que é aí foi quando entrou a terceira geração talvez né? e:: a outra família também do meu tio tinha já os netos e aí os netos também precisavam ser colocados e daqui a pouco:: talvez não houve um tempo pra esPERA de ficar as pessoas maduras numa colocação e aí:: aquilo um se sente prejudicado um pouco e daqui a pouco foi um motivo maior pra pra realmente a gente fazê essa separação... mas eu acho que veio numa boa hora né? [F3]

O filho e o genro de Luiz Gonçalves demonstravam divergências administrativas em relação aos filhos de José Gonçalves. Os irmãos, Luiz e José, no entanto, nunca apresentaram qualquer divergência. O irmão mais novo (José) sempre agiu em direção à proteção do irmão mais velho (Luiz) e essa harmonia dos irmãos na empresa é assim contada por um dos herdeiros:

é bastante tranquilo ...a primeira geração inclusive o meu pai e o meu tio...não sei se tu viu na história que tem num livro aí... eles trabalharam juntos praticamente:: durante cinquenta anos e o::s filhos

deles também sempre deu certo... agora no final que deu alguma divergência e aí a:: gente soube resolver também. [F3]

Ao analisar as falas dos diferentes informantes (funcionários, filhos, sócios minoritários) não constataram-se conflito ou brigas entre os irmãos José e Luiz. As divergências na condução dos negócios estavam no comportamento dos filhos de ambos e do agregado (genro) de Luiz. Observe o relato apresentado a seguir:

eu acho que o mais dramático aí que eu considerei dentro da cisão foi realmente a separação dos dois irmãos né? que eles já tinham setenta e poucos anos cada um né? um já com quase oitenta e outro com setenta e poucos anos que nunca tiveram um atrito sequer né? de repente eles... nós fizemos a cisão sem um chegá pro outro e disse olha eu não gostei disso que tu fez os filhos fizeram a cisão e eles dois saíram sem ter uma discussão sequer, os dois irmãos não tiveram uma discussão...foi um acerto basicamente feito entre os filhos e sem atrito nenhum entre os irmãos. [F3]

O ano de 1998, portanto, ficou marcado na história da empresa, pela ocorrência de uma cisão no grupo empresarial Gonçalves Couros. Por consenso, os sócios majoritários decidiram separar a sociedade e estabeleceram uma das unidades produtivas para ser entregue ao sócio retirante (Luiz Gonçalves e a sua família), como forma de pagamento pela participação societária na Gonçalves Participações e na Gonçalves Couros. A decisão das famílias foi a de que todos permaneceriam atuando no setor coureiro, mas a família Luiz Gonçalves teria um empreendimento dissociado do grupo empresarial Gonçalves Couros, para que, assim, o filho de Luiz Gonçalves:

pudesse fazer o que entendia certo. Mas, no fundo mesmo, a origem dos conflitos estava nas idéias do genro [...]. São duas famílias muito diferentes num mesmo espaço. A família de Luis [...] queria ser mais importante, demonstrar ter mais status que a família de José [...]. E a

[...] Couros não tem status, mas trabalho árduo, dedicação de todos e harmonia⁴³.

Os sócios remanescentes da Gonçalves Couros entregaram para a família Luiz Gonçalves a filial mais importante do grupo, em termos de comercialização de couro (Unidade de Novo Hamburgo). Uma das filhas de José Gonçalves, que atuava como gerente nessa unidade produtiva, retirou-se e a empresa decidiu abrir uma central de vendas na mesma cidade, para que ela pudesse continuar atuando na empresa. Assim, separaram-se definitivamente as famílias Luiz Gonçalves de José Gonçalves e a empresa familiar continua.

A partir desse momento adotou-se como política de ingresso de herdeiros nos negócios da família a não admissão de agregados das famílias proprietárias, que foi assim explicado pelo atual diretor-presidente do grupo empresarial:

é uma coisa que a gente aprendeu eu acho a gente aprendeu com nossos pais não é? que a gente não... deve evitar muito isso, né? deve ser muito evitado que eu acho teve já cunhados e teve genros e um dos motivos da da dos problemas maior dos conflitos dos pequenos conflitos que houve dentro da empresa no passado foi em função de cunhados e de genro...esse aí é um dos problemas mais graves que a gente teve...acho que a cisão parte da cisão que teve aqui foi em FUNÇÃO disso então depois... já não se fazia isso...quando a gente abriu uma exceção deu problema né? então eu acho que isso aí realmente é uma coisa que a gente já viu que deu problema então tá descartada a hipótese...eu acho que acho que jamais vai ter vai ter genro ou nora cunhado dentro da empresa [F3].

Três anos após a cisão, em 2001, o grupo empresarial Gonçalves Couros viveu um outro momento difícil, com o falecimento do sócio majoritário e fundador, José Gonçalves. Os membros do empreendimento e da família foram

⁴³ Depoimento do contador da empresa, sócio minoritário na Gonçalves Couros, membro da família Mello, em agosto de 2005.

tomados de surpresa por essa passagem e, com serenidade, todos os sócios e familiares envolvidos concordaram que os negócios precisavam ter continuidade, sob as mesmas bases e valores cultuados por José Gonçalves. Assim, reunidos em assembléia em setembro de 2001, os acionistas aprovaram, por unanimidade, o nome de João Caetano Gonçalves, filho homem mais velho, para ocupar o cargo de Diretor-Presidente, no lugar do pai. Os critérios adotados para essa decisão continuam sendo os mesmos do bisavô, Domingos Gonçalves: valorização e respeito aos mais velhos e à hierarquia familiar. A assembléia de acionistas também decidiu instituir um cargo simbólico para que Lídia Gonçalves, viúva de José Gonçalves, não se sentisse preterida na empresa construída juntamente com o seu marido. Criou-se o cargo de Diretor Social, que passou a ser ocupado por ela.

Em 2003, Lídia continuava exercendo o cargo e, concomitante, passou a presidir a Fundação Assistencial e Cultural José Gonçalves. Esta fundação foi criada para preservar o trabalho social do grupo empresarial, ajudar os filhos e familiares dos sócios minoritários e dos funcionários, no que se refere à formação básica e à assistência social, bem como preservar os valores pessoais cultuados por José Gonçalves. Os valores foram assim traduzidos pelo diretor presidente:

a gente tem realmente dentro da família a gente tem que ocupá um espaço mas sempre procurando ter um respeito né? a gente sempre tem que mostra ahn tanto pros funcionários quanto pros próprios da família que você é responsável que você não pode ser mais que o outro... você tem que ter bastante humildade eu acho né? trabalho e humildade né?
[F3]

Neste grupo empresarial familiar há outras evidências do entrelaçamento dos elementos que pertencem à vida privada da família proprietária com o cotidiano organizacional. Respeito aos mais velhos, conduta moral e ética,

humildade são alguns dos pilares norteadores do processo de tomada de decisão gerencial.

No que se refere ao desenvolvimento da família em relação ao crescimento do grupo empresarial, observa-se que os dirigentes têm uma estratégia claramente definida para o ingresso das novas gerações. O ingresso de novos membros das famílias proprietárias em atividades gerenciais ou operacionais, em qualquer unidade produtiva do grupo empresarial, segue o mesmo conjunto de valores.

No Quadro 4 é apresentada a relação de nomes de alguns herdeiros das famílias proprietárias que atuam na empresa.

QUADRO 4 As diferentes gerações das famílias proprietárias na empresa.

Sócio Fundador	Segunda ou terceira geração	Grau de parentesco com sócio fundador
Olímpio Oscar Mello	Paulo Sérgio Mello	Filho
	Diego Riva Mello	Filho de Paulo Sérgio Mello Neto de Olímpio Oscar Mello
Antonio Alteves	André Alteves	Filho
José Gonçalves	Claudino Gonçalves	Filho
	Paulo José Gonçalves	Neto de José Gonçalves Filho de Claudino Gonçalves
	Antônio Gonçalves	Irmão de José Gonçalves
	Everton Gonçalves	Sobrinho de José Gonçalves Filho de Antônio Gonçalves
	João Gonçalves	Filho
	José Gustavo Gonçalves	Neto de José Gonçalves Filho de João Gonçalves

Fonte: Documentos da empresa e depoimento de funcionários, em 2005.

No que se refere ao controle societário do grupo empresarial, a família Gonçalves representa 68,85% do capital votante e, em cargos gerenciais, a maior presença é dos filhos e netos de José Gonçalves. As decisões gerenciais sempre são tomadas pelos filhos de José Gonçalves, respeitando-se a hierarquia existente na família. Isso não impede que membros de outras gerações desta ou

de outra família fundadora participem e opinem, mas a decisão final sempre é “dos mais velhos”.

7.3.4 O processo administrativo e conflitos entre as gerações da família na empresa

As dificuldades iniciais para o desenvolvimento das atividades produtivas do empreendimento industrial coureiro, em 1947, estavam relacionadas à ausência de infra-estrutura básica, como energia elétrica insuficiente para atender às necessidades da nova indústria, ausência de meios de transporte eficientes e de estradas para o transporte dos produtos acabados, da matéria-prima e das peças para a manutenção das máquinas e equipamentos.

Todas as dificuldades para colocar e manter a indústria funcionando foram superadas pelo espírito de solidariedade que se estabeleceu nas relações sociais entre proprietários, funcionários e respectivas famílias. Muitos funcionários e familiares residiam em terrenos e casas cedidos pela empresa e construídas próximo à indústria, e retribuía prestando serviços extras (manutenção do pátio e instalações, por exemplo), comprometendo-se com a realização do trabalho e empenhando-se na manutenção das máquinas e das atividades industriais a qualquer custo e em qualquer horário. Como resultado, as histórias contadas revelam a consolidação de fortes laços sociais entre as duas categorias (proprietários e funcionários) no cotidiano da empresa até os dias atuais. Um exemplo desse comportamento são as concessões de ações da empresa aos “funcionários fiéis” ou “braço direito do Seu José”, transformando-os em sócios minoritários.

Esse respeito dos sócios fundadores pelos funcionários tem continuidade nas ações de todos os herdeiros de José Gonçalves. Atualmente, dirigentes da organização, esses herdeiros cultuam determinados valores que são próprios da

família de José Gonçalves e que estão sendo transmitidos por meio das gerações, como demonstra o seguinte relato do presidente da empresa:

ahn eu acho assim o meu pai ele pôs nós aqui pra dentro começando a trabalhar sempre bem por baixo né? sem salário brasi/basicamente né? começar com um salário muito humilde né? salário bem mínimo mesmo e mostrar que você gosta da do setor né? se você gosta e se encaixa dentro eu acho que daí você dá continuidade né? então isso é um perfil que o MEU pai já adotou com nós todos que a gente realmente... nós tamo procurando adotar o mesmo sistema né? o meu filho quando começou e o dos outros também ...já com treze catorze anos ele já foi registrado na empresa. ..aí aí já tem um curso que é do setor de couro aí você gosta? tá eu gosto...tão vai lá vai fazê morá fora já se sujeita e começa a mostrar que ele gosta e se identificar com o setor...então tudo isso faz com que depois automaticamente ele entra...então a gente bem cedo já estuda e trabalha lógico que o que mais o pai ensinou pra gente e nós tamo ensinando pros nossos filhos é que ele não só estuda entendeu? ele não pode só estudá...o início da/do negócio todo é esse é não só estudá...ele tem que estudá lógico a gente valoriza muito o estudo mas ...ele tem que em primeiro lugar ter um horário pra trabalho tem que ter o trabalho junto com o estudo né? [F3]

A seqüência dos eventos e as relações sociais que fazem parte da história da Gonçalves Couros tornam difícil compreender o número de famílias que hoje caracterizam esta empresa familiar. Muitas famílias fundadoras têm seus herdeiros trabalhando nela (Quadro 4), seja em níveis gerenciais ou operacionais, como funcionários ou sócios. Tal comportamento é assim retratado pelo diretor-presidente da empresa:

ele continua até hoje na empresa continua sim atuando é o único que tá trabalhando ainda dos da primeira geração ele... daí quando ele entrou de sócio ele trabalhou sempre dentro da produção né? e aí como ele trabalhou muito na produção nunca trabalhou na área administrativa assim vamos dizê então até hoje ele tem um controle que é ele que faz dentro do curtume a expedição e aí ele ficou dentro desse setor é expedição e hoje ele tá com setenta e oito anos e continua

trabalhando né? [...] Aí a família dele é importante também né? a família dele...ele tem três filhos e dois trabalham com a gente... um trabalha na área de exportação o Everton tá aqui ao lado ...é o Everton trabalha no setor é responsável por toda parte de exportação da empresa né?uma pessoa importante também dentro da empresa. [F3]

No entanto, a maior presença é dos filhos e netos de José Gonçalves e de Olímpio Oscar Mello. Esses são admitidos como funcionários no grupo empresarial, desde que atendam a alguns critérios subjetivos estabelecidos pelos sócios fundadores:

o meu pai ele pôs nós aqui pra dentro começando a trabalhar sempre bem por baixo né? sem salário brasi/basicamente né? começar com um salário muito humilde né? salário bem mínimo mesmo e mostrar que você gosta da do setor né? se você gosta e se encaixa dentro eu acho que daí você dá continuidade né? então isso é um perfil que o MEU pai já adotou com nós todos que a gente realmente... nós tamo procurando adotar o mesmo sistema né? o meu filho quando começou e o dos outros também ...já com treze catorze anos ele já foi registrado na empresa. ..aí aí já tem um curso que é do setor de couro aí você gosta? tá eu gosto...tão vai lá vai fazê morá fora já se sujeita e começa a mostrar que ele gosta e se identificar com o setor...então tudo isso faz com que depois automaticamente ele entra...então a gente bem cedo já estuda e trabalha lógico que o que mais o pai ensinou pra gente e nós tamo ensinando pros nossos filhos é que ele não só estuda entendeu? ele não pode só estudá...o início da/do negócio todo é esse é não só estudá...ele tem que estudá lógico a gente valoriza muito o estudo mas ...ele tem que em primeiro lugar ter um horário pra trabalho tem que ter o trabalho junto com o estudo né? [F3]

Em 1989, ciente de que uma empresa de propriedade de uma família com grande número de membros pode causar disputas por cargos, José Gonçalves criou uma empresa *holding* para administrar o patrimônio da família. Isso decorreu de conflitos que estavam emergindo na empresa, quando foram admitidos agregados (genros e noras) à família pelo casamento. Com a abertura da *holding*, o grupo empresarial não fica exposto às disputas familiares.

A dinâmica societária da empresa, o processo de abertura de novas filiais ou unidades industriais, bem como a inserção de diferentes atividades produtivas, mesmo que complementares à atividade principal (processamento do couro), revelam que o grupo empresarial familiar Gonçalves Couros está cada vez mais centrado na família de José Gonçalves.

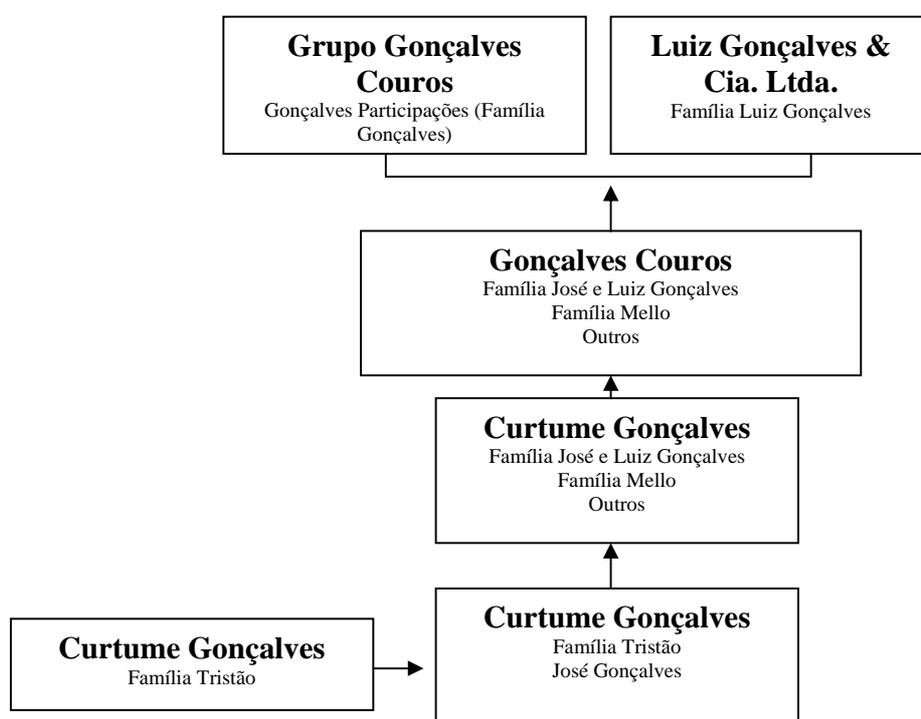


FIGURA 7 A denominações jurídicas da empresa familiar Gonçalves Couros.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

A estratégia adotada por José Gonçalves, que incluiu a compra da participação acionária dos sócios minoritários, o número de filhos em cargos de diretoria e de netos em cargos gerenciais no grupo empresarial, a cisão registrada com a família de Luiz Gonçalves e a residência da viúva de José

Gonçalves, instalada no pátio interno da sede da empresa, confirma a centralidade da empresa familiar na família José Gonçalves, como representado na Figura 7.

Falecido em 2001, José Gonçalves continua presente na história do grupo empresarial e na comunidade local por meio da Fundação Assistencial e Cultural José Gonçalves, presidida por sua esposa Lídia Gonçalves. O objetivo desta fundação é:

manter vivos os ideais de solidariedade e ação comunitária implantados por José [...] ao longo de sua vida, os quais permanecem também a partir da atuação de sua esposa Lídia [...]. Esta entidade visa proporcionar o desenvolvimento cognitivo, criativo, emocional e social de crianças e adolescentes, garantindo a oportunidade de educação e cultura. [Informe Publicitário “[...] Couros: 60 anos”].

O processo de condução de João Gonçalves, filho homem mais velho de José Gonçalves, porém, terceiro filho na hierarquia da família, para o cargo de diretor-presidente no grupo empresarial, se deu por consenso entre todos os sócios com direito a voto e é assim relatado por ele próprio:

é bastante italiana e familiar né? então eu era um filho homem mais velho e aí automaticamente caiu pra mim essa... essa função né? mas é bastante a família é basta::nte assim como é que eu podia dizer::... a gente respeita muito o pai ensinou a gente a ter bastante respeito dentro da sociedade né? então:: todo mundo mais ou menos não é a função que identifica talvez a::... o trabalho da gente né? eu acho que mais é que a gente tem que seja mais novo mais velho vai ter que respeitá o outro né? e a gente procura realmente um ajudar o outro [...] porque a empresa É isso ... não é eu sô... meu cargo mais seria diretor de vendas né? mas eu me identifico mais até hoje já em função que tenho...um irmão também que ajuda bastante na venda e:: tem um filho também filha e a Patrícia também.. então todo mundo se ajuda né? [F3]

Com relação à estrutura organizacional, observam-se cuidados particulares para que o poder dos que ocupam cargos de diretoria não fique exposto ao público externo. Nos registros da empresa e no questionamento ao vigilante responsável pelo controle de entrada e saída de veículos da empresa, encontram-se evidências de que existem atividades específicas para cada diretor, que não são reveladas por eles próprios, como nestes depoimentos:

depois da cisão com o meu tio nós passamos a reconhecer apenas José [...] como fundador o meu pai não gostava disso pois sempre reconheceu a autoridade do irmão mais velho só que ele [o tio] não era assim de trabalhar como era o meu pai sempre foi meu pai que fez tudo ele era o verdadeiro diretor mas ele não gostava disso ficava direto na fábrica fazia tudo o meu tio era só por respeito ao irmão você entende? o meu pai apesar de ter outros sócios que deram o dinheiro pra tocar a empresa foi quem tocou o curtime do início ao fim [da sua vida] e sempre foi respeitado pelos outros mas ele não gostava de falar que 'foi ele' porque sempre tinha o cuidado de não ferir os outros sócios ele foi uma figura mais marcante teve uma conquista por ele por mérito. [F9]

a gente:: procura realmente um ajudá:: o outro... porque a empresa É isso ... não é eu sô... meu cargo mais seria diretor de vendas né? mas eu me identifico mais até hoje já em função que tenho...um irmão também que ajuda bastante na venda e:: tem um filho também filha e a Patrícia também.. então todo mundo se ajuda né? [...] E foi uma questão que a gente tinha o pai e o tio só eles dois e:: a gente tinha só eles como diretor...o outro diretor nem na empresa trabalha...é um diretor sócio que até pouco tempo atrás nem remuneração praticamente ele não tinha só constava mas a gente tinha um respeito pela pelo tempo deles que começaram a indústria né? e a gente sempre trabalhou como propriamente funcionário né? [F3]

Os membros da diretoria evitam utilizar a denominação específica para os cargos que ocupam. Patrícia Gonçalves, por exemplo, ocupante do cargo “diretora”, na rotina da empresa aparece como “responsável pela vendas”. Geralmente, “quem vem falar com a Patrícia [F9], compra couro”, informa o vigilante. Da mesma forma, os funcionários do setor contabilidade informam

que Claudino [F4] é o “*responsável pelas compras de matéria-prima e insumos*” para todas as unidades produtivas do grupo empresarial, em diferentes regiões geográficas do país e exterior.

7.3.5 Atividades produtivas do grupo empresarial

As atividades produtivas do grupo empresarial tiveram início numa área construída de 200m², situada no ângulo formado pela junção do Arroio Sesteada com o Rio Marau. À pá e picareta, um grupo de moradores e sócios fundadores da empresa abriu um canal, de cinco mil metros de extensão e de quase três metros de profundidade, para captar a água do Rio Marau e gerar a energia demandada pelo curtume, inicialmente, para a produção de vinte couros de suíno/dia. Sete anos depois, em 1955, o curtume já realizava sua primeira exportação para os Estados Unidos e, em 1967, a produção estava em 150 couros/dia. Pode-se observar a evolução da produção pelos dados da Tabela 5.

TABELA 5 Indicadores de produtividade da Gonçalves Couros (1947–2005).

Grupo Gonçalves Couros	Anos					
	1947	1967	1987	1997	2000	2005
Produção couros/dia	20	150	1.000	4.500	6.000	9.700
Faturamento anual, em mil US\$	1,33	319,79	10.511,81	N/D	60.000,00	113.000,00
Nº. funcionários	4	100	800	1.250	1.200	1.367
Clientes cadastrados	N/D	37	1.800	N/D	3.000	4.000
Estabelecimentos	01	01	07	09	10	11

Fonte: Documentos da empresa, julho de 2005.

Desde então, seu crescimento foi constante e acelerado, propiciado pela introdução do couro *vacum* no processamento industrial. A tecnologia para o curtume desse novo material era dominada por Antonio Gomes Gonçalves,

irmão de José Gonçalves e Olímpio Oscar Mello, que não trabalhavam na empresa. Então, em 1957, eles ingressam como sócios do empreendimento e revolucionaram o processo produtivo. Ao mesmo tempo,

*este novo estímulo permitiu a diversificação da matéria-prima, com a introdução do couro vacun na produção, um bem sucedido incremento que entusiasmou e envolveu os filhos dos administradores e funcionários, gerando um surto de progresso capaz de superar as dificuldades técnicas e econômicas das quatro décadas seguintes.*⁴⁴

Em 1967, vinte anos após a sua constituição e sob a direção de José Gonçalves, a empresa apresentava crescimento significativo na produção diária de couros (650%), bem como em outros indicadores de produtividade (número de funcionários, faturamento anual, número de clientes cadastrados). A atuação internacional foi bastante considerável e os mercados internacionais (norte-americano e europeu) se mostravam consolidados com apenas uma unidade produtiva instalada.

Em 2005, o grupo empresarial Gonçalves Couros atuava com dez unidades produtoras, localizadas em diferentes estados brasileiros e uma fundação assistencial. As estratégias de diversificação de atividades produtivas e de localização geográfica das unidades produtivas levam em consideração a necessidade de crescimento do grupo para incluir os membros da família Gonçalves que apresentem capacidade técnica para determinada função na empresa, bem como a aproximação da produção ao fornecedor da matéria-prima e dos insumos.

Nas palavras do presidente do grupo,

⁴⁴ História da empresa escrita e publicada pela revista Opinião, a partir dos depoimentos do sócio fundador, José Gonçalves, em 1997, três anos antes de sua morte.

o que tá ajudando a entrada da terceira geração é que a empresa cresceu muito né? e não ficou só no setor... só no setor de couro hoje a empresa:: desenvolveu outras atividades ...como graxarias frigorífico né? agricultura também então... transporte ...então a gente acaba tendo a terceira geração as vez outras funções...agora... nós abrimos uma indústria de de pet que isso aí é um subproduto do couro que tu usa pra fazê alimentos pra pra animais...cachorro... e futuramente a gente vai fazer outras rações também talvez. então aí já foi colocado um um dos filhos da terceira geração pra cuidá isso aí...e:: e tá crescendo em São Paulo Mato Grosso Goiás então precisa de pessoas novas... [F3]

O grupo empresarial Gonçalves Couros atua em diversos mercados coureiros, participando das mais importantes feiras internacionais na Europa, Extremo Oriente e América do Norte, com os produtos classificados nas seguintes nomenclaturas do Sistema Harmonizado (NCM/SH)⁴⁵:

- 4104 – couros e peles;
- 4203 – vestuários e seus acessórios, de couro natural ou reconstituído;
- 4302 – peleteria e suas obras.

Além de manter três curtumes, que é o principal ramo de atividade do grupo, a Gonçalves Couros também diversificou o ramo de atividade, mas sempre investindo em negócios relacionados ao couro, como frigoríficos, processadoras de subprodutos e agropecuária. As unidades produtivas na atividade “curtume” são as seguintes:

Gonçalves Couros (matriz - RS) – empresa que originou toda a história da Gonçalves Couros, está situada no Sul do Brasil, no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Marau. Localizada em uma área

⁴⁵ Os produtos são comercializados nos mercados nacional e internacional, sob as seguintes NCM/SH: 4104.11, 4104.41, 4104.49, 4107.12, 4107.99, 4203.29, 4302.19.

construída de 25.000m², processa 3.500 couros ao dia. Hoje, esta unidade é o maior e mais tradicional curtume de vestuário do Brasil e da América Latina, oferecendo grande variedade de couros vacum. Tem sua produção voltada para o couro vestuário, napa para sapatilha de ballet, couro para estofamento (semi e acabado), artefatos, camurção, raspa natural e wet blue. Os principais mercados de atuação desta empresa, além do mercado interno, são a América do Norte, a Ásia e a Europa;

Gonçalves Couros (filial – SP) – unidade produtiva localizada em Jales, no estado de São Paulo. Possui área construída de 8.000m² e processa 4.000 couros/dia. Produz couro wet blue em diversas espessuras. A produção atende, principalmente, Ásia e Europa, além do mercado interno. Em 1997, numa parceria realizada com o Centro Tecnológico do Couro, foi implantado um projeto em busca da qualidade ambiental, para minimizar os resíduos sólidos, líquidos e gasosos gerados pela industrialização dos seus produtos⁴⁶.

Gonçalves Couros (filial – GO) – a terceira unidade produtiva da atividade de curtição de couro está localizada em Hidrolândia, estado de Goiás, a 40 km do aeroporto de Goiânia. Esta unidade ocupa uma área construída de 6.000 m², com capacidade de produção diária de 2.200 couros/dia, em estágio wet blue, em várias espessuras.

Há apenas uma central de vendas, situada em Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, por ser considerada a maior região produtora de calçados do Brasil (Vale dos Sinos). Com área construída de 2.000m², armazena mercadorias para vendas em pronta entrega, otimizando as vendas diretamente à indústria calçadista para a região do Vale dos Sinos, grande Porto Alegre e Serra Gaúcha. A Gonçalves Couros tem se destacado no mercado coureiro por ser um “supermercado do couro”, oferecendo os mais diversos tipos de couros

⁴⁶ A escolha do Centro Tecnológico do Couro – Senai/RS foi feita pela equipe especializada nas questões referentes ao tratamento de resíduos industriais, formada por um projeto de cooperação internacional entre a Confederação Nacional da Indústria (CNI), por meio de um dos seus ramos, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e a *United Nations for Industrial Development Organisation* (Unido).

(Fonte: <http://www.fiesp.com.br/download/acao_fiesp/Goncalves_couros.pdf>).

acabados, inclusive couros em *wet blue*, os quais podem ser adquiridos em qualquer quantidade, com entrega imediata⁴⁷.

Na atividade produtiva “frigorífico”, em Aparecida do Taboado, estado do Mato Grosso do Sul, estão localizados dois frigoríficos, com áreas construídas de 3.500m² e 1.500m² respectivamente, com capacidade para abater 1.000 bois/dia. Sua produção é voltada ao mercado interno, atuando também na exportação para a Ásia e a União Européia.

Na atividade produtiva “processadora de subprodutos”, são três as unidades produtivas em funcionamento: Sebo Real (matriz), sediada em Dirce Reis, estado de São Paulo; Sebo Real (filial), sediada em Várzea Grande, estado de Mato Grosso e Sebo Maria, no interior do Rio Grande do Sul. Juntas, as três unidades processam 10.000 t/mês de subprodutos gerados por frigoríficos e curtumes, transformando-os em farinha de carne para ração animal e em sebo bovino, utilizado na saponificação.

Na matriz Sebo Real, no interior de São Paulo, também são processados 40.000 kg/dia de sangue bovino, transformado em ração animal, com alto índice de proteína.

Uma das últimas unidades produtivas inauguradas é a de produtos para animais domésticos (*pet food*). Esta unidade nasceu com a finalidade de agregar valor ao subproduto aparas de couro *in natura*, transformando-as em alimentos para animais domésticos. Esse novo empreendimento está localizado na cidade de Jales, estado de São Paulo. A divisão *pet food* tem capacidade para processar mil toneladas de aparas/mês, gerando 250 toneladas de produto final. A produção é destinada aos mercados nacional, americano e europeu.

⁴⁷ Logo após o abate, o couro é vendido, pelo frigorífico, aos curtumes, salgado ou em sangue. No curtume, o couro é despelado, são removidas graxas e gorduras e, então, ele sofre o primeiro banho de cromo. É a primeira fase, na qual ele passa a exibir um tom azulado e molhado. Daí, o *wet blue*.

A unidade produtiva “agropecuária” está situada no Sul do Brasil, no estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Gentil, Ibirapuitã e Marau. A Agropecuária Gonçalves ocupa uma área utilizada para a rotação de culturas de trigo, soja, milho, aveia e triticale. Nesse local também são desenvolvidas atividades de pecuária com confinamento e o reflorestamento de eucaliptos destinados para consumo próprio. Dispõe de uma estrutura completa de secadores e silos graneleiros para armazenar grãos. A propriedade é administrada por um agrônomo não pertencente à família Gonçalves. O critério de escolha deste profissional foi a confiança da família. “*Ele é um homem de confiança e, depois, a gente tá aqui, perto...*”, declara o contador da empresa⁴⁸.

A ausência de um membro da família na administração da agropecuária é admitida pelos sócios da Gonçalves Couros em razão de as propriedades estarem localizadas próximo à empresa matriz, o que facilita o acompanhamento de todas as atividades por ele realizadas. Ainda, está acordada, com este profissional, a obrigação de cumprir uma rotina, que é prestar contas aos diretores da Gonçalves Couros, diariamente, de todas as suas atividades.

Assim como nos dois casos anteriormente apresentados, a Gonçalves Couros também é fortemente influenciada pelo contexto histórico e social da região colonial no Rio Grande do Sul, seja nos aspectos que envolvem a sua constituição, seja desenvolvimento da empresa sob a propriedade da família Gonçalves, a qual descende dos imigrantes italianos e dos migrantes das “velhas” para as “novas” colônias.

O processo de crescimento da empresa ocorre na mesma dinâmica do sistema geracional da família, com a empresa permitindo o ingresso de membros das novas gerações em cargos de gestão, desde que os mesmos tenham formação

⁴⁸ Contador responsável pela contabilidade do grupo empresarial é filho de Mello, um dos sócios majoritários (11,22%) na Gonçalves Couros e também tem uma participação societária minoritária (5,03%). O filho do contador atua como gerente de um dos frigoríficos do grupo.

profissional e estejam alinhados aos objetivos da família na empresa da família. Para que um membro da terceira geração estivesse no comando da empresa, optou-se pelo consenso em torno de um nome que preservasse o conjunto de valores e crenças herdados da geração do fundador, bem como os critérios da família italiana para a transmissão do patrimônio (de pai para filho homem mais velho). Da mesma forma, também está evidente o envolvimento de alguns membros da família proprietária (filhos) e a exclusão de outros (agregados) na gestão da empresa. Ao vincular a dinâmica do sistema geracional e a estrutura afetiva familiar à dinâmica da empresa familiar, preserva-se o patrimônio da família, independentemente de quem esteja respondendo pela gestão da empresa, ao mesmo tempo em que mantêm-se as atividades empresariais como a unidade econômica da família proprietária numa dimensão transgeracional.

7.4 Síntese dos casos

No presente capítulo buscou-se apresentar as especificidades de cada uma das empresas familiares estudadas, no que se refere ao início das atividades, ao processo de crescimento e ao desenvolvimento da empresa sob a propriedade da família do fundador, bem como ao envolvimento dos membros da família proprietária e aos conflitos familiares que tiveram implicações na gestão da empresa.

Os dados foram apresentados com o propósito de compreender como as empresas familiares conduzem o processo administrativo e desenham as estruturas organizacionais que as mantêm no mercado sob a gestão de membros da(s) família(s) proprietária(s) geração após geração.

Os casos apresentados referem-se a empresas familiares constituídas por descendentes de imigrantes italianos, que atuam em segmentos diferentes, como padaria, funilaria e curtume. O primeiro caso é de uma empresa de pequeno porte, o segundo caso é de uma microempresa e o terceiro caso refere-se a uma

grande. Em cada uma delas, o número de famílias proprietárias é diferente, sendo a primeira uma empresa individual, a segunda constituída por duas famílias (pai e filho) e a terceira formada por várias famílias. Cada um dos casos estudados assemelha-se ao outro quanto à origem do ofício (padeiro, funileiro, sapateiro) que impulsionou o surgimento do empreendimento, a descendência da família fundadora (imigrantes italianos), o período da sua ocorrência (primeira metade do século XX) e a dinâmica da família na gestão da empresa por diferentes gerações (transição da gestão por critérios patrilineares, de pai para filho homem mais velho). Os processos de sucessão em todos os casos sempre foram orientados pelo critério da idade e gênero na definição de sucessores e na distribuição dos cargos de dirigentes.

Além do costume de excluir as mulheres da família da gestão da empresa, existe outro aspecto a considerar a respeito dos costumes e das tradições de uma etnia na caracterização da gestão nos casos estudados. As dificuldades enfrentadas pelos imigrantes italianos chegados ao Brasil e alocados na Serra Gaúcha geraram um sentimento de envolvimento com membros da comunidade que deram origem à expressão “grande família” para incluir no seio familiar pessoas que não têm laços consangüíneos ou relações de parentesco. Os laços sociais estabelecidos na comunidade foram responsáveis pela aproximação entre as pessoas e, uma vez os laços sociais consolidados, o nível de confiança regulava as relações sociais. Assim, as pessoas que faziam parte da família proprietária e, concomitante, eram membros da empresa familiar passavam a ignorar as formalidades que caracterizam os espaços privados e os da comunidade. Esse comportamento se faz presente nas relações proprietário-gestor-funcionários nas empresas familiares estudadas. Prevalecem os valores morais e éticos construídos nas gerações anteriores (fundadores), criam-se mecanismos de ajuda para o crescimento econômico e o desenvolvimento

daqueles que pertencem à “grande família” e excluem-se os demais, mesmo que agregados à família pelo casamento.

As particularidades nos três casos estão no culto às tradições italianas e ao conjunto de valores que orientam o comportamento dos membros de famílias descendente de italianos no Brasil, bem como nos mecanismos societários adotados para dar continuidade às empresas familiares há três gerações. As empresas são gerenciadas pelos filhos homens mais velhos da geração sucedida, das quais são excluídos os agregados pelo casamento e as filhas mulheres. O formato jurídico da empresa é modificado de acordo com o porte da empresa e a dinâmica da família: (1) família com poucos membros, propriedade do pai e gestão do filho; (2) família maior, propriedade e gestão conjunta entre pai e filho e (3) família grande, propriedade e gestão partilhadas entre os membros mais velhos da família do antecessor.

Os processos, sistemas e estrutura organizacional são simples e fracamente estruturados em qualquer um dos três casos estudados. Independente do porte da empresa, do tamanho e da dinâmica da família, a gestão da empresa familiar é realizada com base na confiança em seus membros, que nela ingressam por competência (os que já atuam no mercado de trabalho) ou por vontade de construir uma carreira profissional (os filhos e netos dos sócios ou pessoas recrutados no mercado de trabalho). Os cargos mais elevados (diretoria e gerência) sempre são reservados aos herdeiros mais velhos, com prioridade ao gênero masculino e que tenham família formada (casados). Os membros da família proprietária que atuam na empresa familiar demonstram insegurança em entregar esses cargos a herdeiros do gênero feminino por entenderem que o marido (agregado à família pelo casamento) poderá ingressar na empresa e, no futuro, administrá-la em nome de sua esposa. Por essa dinâmica familiar, a presença de um agregado em cargos de gestão é compreendida pelos membros da família proprietária como uma descaracterização da família do fundador na

empresa. O processo de tomada de decisão gerencial é condicionado pela percepção dos problemas a partir da dinâmica familiar, ou seja, toma-se a decisão com base no grau de risco (de comprometimento do patrimônio) percebido pela família proprietária de forma que a empresa familiar tenha ciclo de vida longo (perdure por várias gerações de acordo com o sistema geracional), preserve a idoneidade e a imagem da família proprietária na comunidade local, gere rendimentos suficientes para a manutenção dos membros desta(s) família(s) e seja possível ampliar as atividades produtivas de acordo com a necessidade de inclusão de novos herdeiros na empresa.

Com isso, é possível perceber que a gestão da empresa familiar tem particularidades que são transmitidas informalmente e no espaço privado da família de uma geração para outra. Comportamentos dos membros da família na gestão da empresa, na transmissão da propriedade ou da gestão dos processos encontram-se repetidos da primeira para a segunda geração e dessa para a terceira geração, sem que alguém os tenha formalizado. Há interseções e sobreposições entre os mundos empresarial e familiar, entre as esferas da gestão da empresa (público) e da dinâmica da família (privado), que revitalizam a importância do conhecimento transmitido de uma geração para a outra, de modo que a aprendizagem nos níveis individual e coletivo seja desenvolvida.

8 ANÁLISE DOS CASOS

O propósito deste capítulo é analisar os casos nos aspectos relativos ao tempo e ao espaço nos quais as gerações da família proprietária se encontram, numa dimensão desterritorializada e dissociada do concreto e num processo transgeracional de geração de conhecimentos organizacionais, contribuindo para a sobrevivência da empresa familiar. A análise das atividades relacionadas à gestão das empresas familiares envolve a compreensão da dinâmica sócio-familiar e da estrutura do sistema geracional da família proprietária, estruturadas em plataforma de conhecimentos.

A análise dos casos apresentados neste estudo retoma a idéia de empresa familiar como um objeto diferenciado e de natureza única – espaço de intercâmbio entre os universos empresarial e familiar –, a fim de entender que a continuidade dessas empresas, sob a gestão de membros das gerações seguintes do fundador, está relacionada à geração de conhecimentos organizacionais em plataforma de conhecimentos que não requerem a presença física num espaço geográfico, nem a medição cíclica do tempo. Reconhece-se que, no cotidiano das empresas familiares, as ações administrativas possuem inscrições na história. Por essa razão, a análise é realizada pela perspectiva do tempo e do espaço sociais de ocorrência da aprendizagem organizacional, com ênfase na problemática dos contextos de sentidos produtores de saberes coletivos. A história, por sua vez, é considerada um conjunto de conhecimentos incorporados pelos familiares, por meio da repetição das tradições étnicas da família empresária.

8.1 O caso Padaria Real

8.1.1 Análise geral do caso

Experimentar, compartilhar, aprender e transmitir o apreendido são partes de um fluxo contínuo de atividades que se dão na Padaria Real, desde a geração do fundador até a terceira geração. As dificuldades enfrentadas pela família Santos, na primeira metade do século XX e a superação delas pelo comportamento empreendedor do patriarca evidenciam a importância da presença física de alguns membros da família nas atividades produtivas da empresa e a necessidade de exclusão de outros, como mostrado na Figura 8.

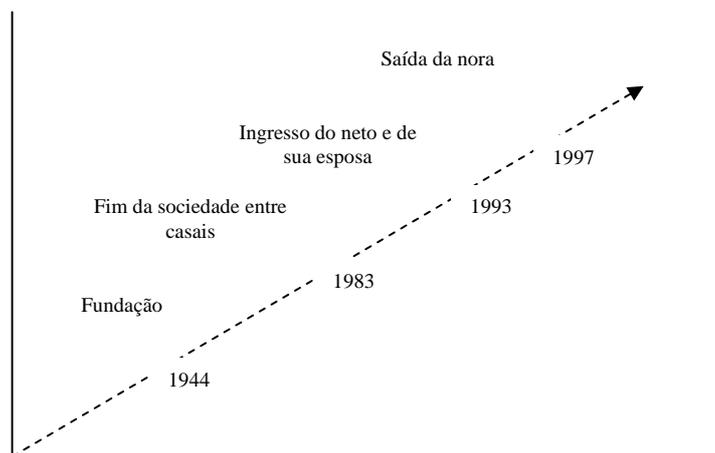


FIGURA 8 Dinâmica da família na empresa a partir da fundação.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Há uma “força” que orienta as atividades no cotidiano da organização e que emerge da interação entre pais e filhos, em torno da produção de pães, uma aprendizagem relativa à inserção de não membros da família (funcionários) na sua comercialização e a exclusão dos membros agregados à família por meio do casamento, bem como dos filhos do gênero feminino da gestão dos negócios.

Tais evidências estão demonstradas no genetograma da família Santos no Brasil, na Figura 9.

Produzir, vender o produto produzido, comprar insumos, administrar a produção, sustentar e orientar os filhos sempre foram atividades conduzidas pelos homens da família e acompanhadas ostensivamente pelas esposas, um comportamento alterado na terceira geração. A propriedade da empresa tradicionalmente é do homem (marido) e a transmissão da propriedade dá-se pelos critérios de patrilinearidade, que ocorre como uma consequência da gestão transmitida ao filho (nunca ao genro), na fase de maturidade profissional deste, marcada pela constituição de sua própria família (esposa e filhos).

Na primeira e na segunda gerações, as atividades operacionais da empresa eram realizadas por casais, diferentemente do que ocorre na terceira geração. Nesta, a esposa do neto (em conjunto com o marido) decide, após uma tentativa de trabalho conjunto por cinco anos com a segunda geração, manter a harmonia no lar, afastando-se das atividades que exercia na empresa. O marido, por uma decisão dos pais, passa a conduzir os negócios da família, de acordo com os critérios estabelecidos pelo patriarca e a constituir novos negócios, para si e sua esposa, com recursos financeiros retirados da padaria. Como forma de compensar a irmã [N2] que não trabalha na empresa, o dirigente [N1] decide, com a autorização dos pais e “paga um planinho de saúde”.

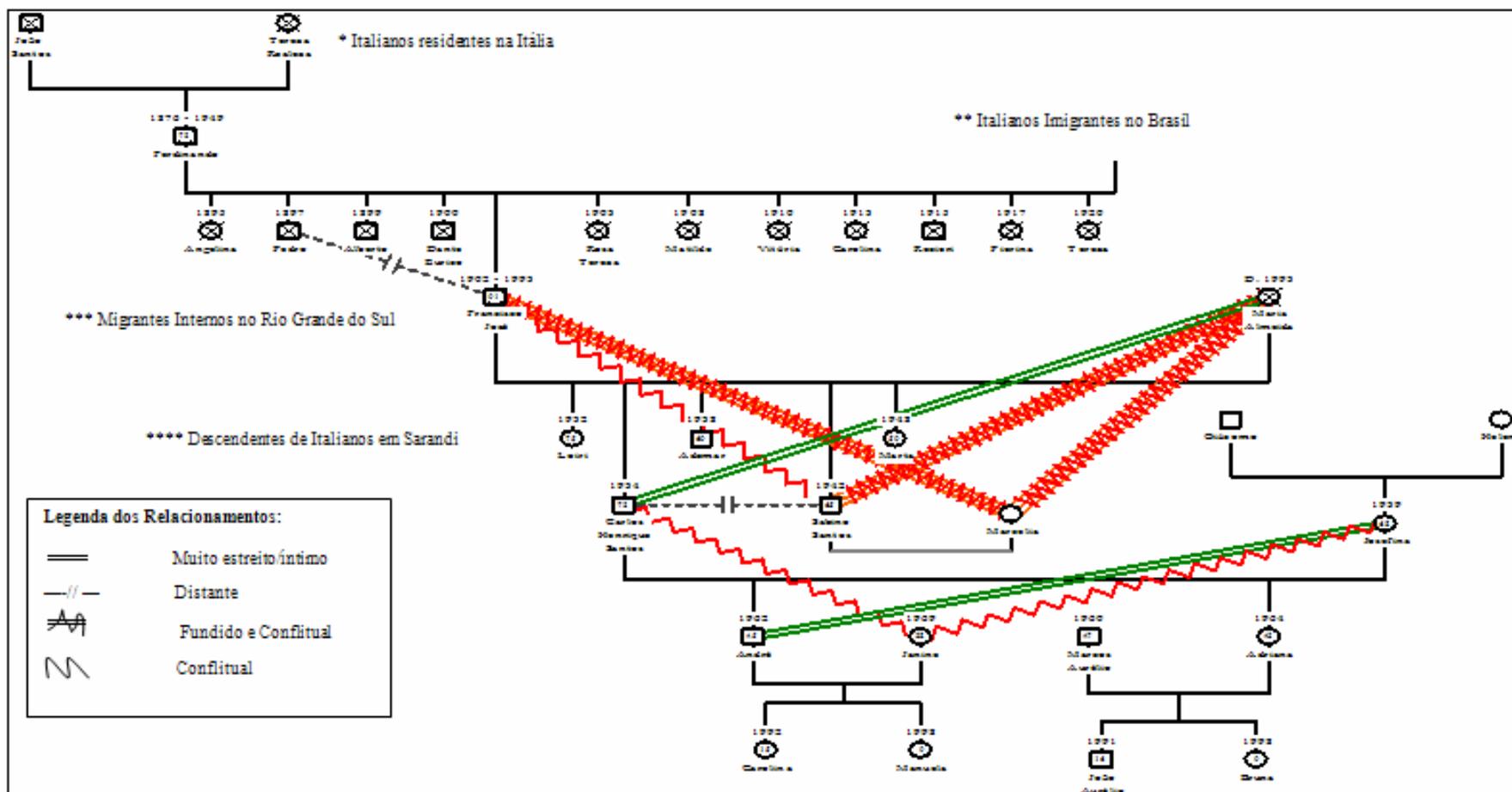


FIGURA 9 A família Santos no Brasil (1876-2005)

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Na geração anterior à que atualmente gerencia a empresa, o afastamento do irmão [F3] e de sua respectiva esposa também está relacionado ao comportamento dos membros da família em relação à agregada à família por meio do casamento [nora]. O “casar grávida” e com uma “pessoa de cor” são determinantes para que os membros da família Santos, utilizando valores étnicos, estabeleçam critérios de exclusão de agregados e, diante da opção do filho [F3] em manter o casamento, ele também é excluído da propriedade da família. Essa atitude da família em relação à etnicidade depende, entre outros fatores, das circunstâncias econômicas a que foram submetidos os membros da geração anterior, imigrantes quando do processo migratório, os quais foram expostos à pressão econômica e cultural advinda do contexto de ocupação de um território desconhecido, como foi a Serra Gaúcha aos imigrantes italianos, no final do século XIX. As questões histórico-sociais herdadas dos antepassados estão sendo reproduzidas nesta geração.

Um conhecimento gerado na empresa e resultante desse processo que ocorreu na segunda geração é manter o conjunto de valores morais e éticos herdados dos antepassados, bem como evitar o conflito familiar, de forma a comprometer o patrimônio da família. Com base neles, o proprietário [F2] exige a “fidelidade” do dirigente [N1] na administração dos recursos da empresa e tenta evitar conflitos familiares na empresa.

Esse comportamento é resultado da vivência do dirigente [N1], na infância, de brigas familiares entre os pais, tios e avós paternos. Os conflitos entre irmãos que emergiram na empresa, pela presença de casais e pela cumplicidade entre eles nas ações de retirada de recursos da empresa (julgados pela família), fizeram com que ocorressem mudanças estruturais na empresa e renegociação de papéis nas famílias, envolvendo, pelo menos, a última geração. Nas duas primeiras gerações, o filho homem mais velho e sua esposa cuidaram dos pais até a morte e também cuidaram da empresa, até passá-la à próxima

geração. Na terceira geração, o filho homem, sozinho, cuida da empresa (sob a supervisão atenta dos pais) e, em conjunto com sua irmã (casada), “cuida” dos pais, mas, para isso, utiliza todos os recursos (materiais e financeiros) da empresa na manutenção de sua família. Assim, garante-se, nesta terceira geração, que o marido da filha mulher não tenha nenhuma possibilidade de ser “incluído” nos negócios da família Santos, repetindo-se comportamentos das gerações anteriores.

No espaço privado da família, o patriarca, apoiado pela esposa, cria e consolida a empresa da família, promovendo a mobilidade dos meios disponíveis na época, primeira metade do século XX. Isso ocorreu após um conflito com o irmão em outro negócio que mantinham em conjunto (transporte de passageiros no trajeto Carazinho-Passo Fundo-Carazinho). Depois de transcorridos 40 anos de trabalho conjunto (“sociedade entre pais e filhos”), o patriarca precisou administrar o conflito que surgiu entre os seus filhos [F2 e F3] e tomou uma decisão em relação ao futuro da empresa, excluindo um dos filhos [F3] e sua família da gestão e da propriedade da empresa. Os negócios têm continuidade com o filho homem mais velho [F2] e sua família, mas as relações familiares ficam distantes entre pai e filho [F3], e rompidas entre irmãos [F2 e F3].

Na terceira geração, esse mesmo comportamento do avô em relação aos recursos da família é observado no neto dirigente da empresa [N1]. Ao assumir a gestão da empresa da família, o neto [N1] fez modificações que reinventam a padaria, inserindo cafeteria no mesmo espaço em que comercializa pães, valorizando a marca e as ações de responsabilidade social, e cuidando dos seus pais, assim como fez a geração anterior [F2]. Esse mesmo neto, em sociedade com sua esposa, mantém atividades empresariais paralelas às da padaria, empreendendo no ramo de telefonia celular e comércio de bijuterias. Ele justifica essas atividades como oportunidades de ocupar espaços econômicos

que se formam no contexto regional e faz isso por meio da rede de contatos que construiu na padaria e em atividades desenvolvidas na associação comercial da cidade.

Em relação aos conflitos entre irmãos ocorridos na primeira geração, observa-se que o problema foi resolvido por meio da separação do patrimônio e cada um dos dois irmãos, com família constituída pelo casamento, criou um novo empreendimento. Francisco José mudou de cidade e deu início a um novo empreendimento. Apoiado por esposa e filhos, fundou a padaria e prosperou. Na fase adulta dos seus dois filhos homens (segunda geração), ambos já casados, trabalhando na empresa do pai juntamente com suas esposas, novo conflito familiar precisou ser superado, agora entre dois filhos e envolvendo as esposas de ambos. A forma encontrada pelo pai-fundador para administrar o conflito entre os filhos na empresa foi optar por um deles, para que as atividades produtivas da família tivessem continuidade. O critério de escolha de um entre seus cinco filhos é a confiança naquele que lhe garantirá o sustento, o cuidado e a proteção à vida. O poder argumentativo utilizado foram os preceitos morais e éticos de honestidade e “respeito aos mais velhos”, cultuados pelos descendentes de imigrantes.

Após dez anos de atividade da empresa sob a gestão da segunda geração, novo conflito começou a emergir. Com a morte dos patriarcas, ocorrida em 1993 e a doença do proprietário [F2], a terceira geração ingressou na empresa representada por um neto [N1] e sua esposa. Ele, como gerente comercial e ela, como “*acompanhante do marido, prá ajudá a cuidá de tudo aqui*”, explicou o sogro [F2]. Os desentendimentos entre sogro, sogra e nora são constantes. Então, o neto [N1] decidiu, em conjunto com sua esposa, que ela deveria se afastar dos negócios da família Santos. O argumento usado é o de que “*este negócio é deles [dos meus pais]. Você é uma estranha prá eles, vem de outro tipo de criação, outros costumes... Não dá certo*”, explicou o neto. Ela se afasta da empresa da

família do marido e a empresa continua sendo administrada pela terceira geração (neto do fundador, único filho homem do casal) e observado pelos seus pais (segunda geração), mas a propriedade continua sendo exclusiva do pai, sob o formato jurídico de firma individual.

QUADRO 5 Comportamentos repetidos nas gerações pai e filho

Geração	Categoria: Casamento com mulheres “fortes”⁹⁶
2 ^a	<i>“Aí nós não tinha dinheiro minha mãe lavava roupa pra fora pra pode se sustentá”</i>
	<i>“Uma árvore um toco de cinco metros quatro metro depois tinha que serrá em casa e parti com o machado... marreta minha mãe às vezes era sozinha”</i>
	<i>“...depois quando casei eu arrumei uma mulh/ a minha mulher aqui do outro lado da rua...[...eu não casei... eu arrumei uma empregada”</i>
	<i>“...minha mãe se não fosse por ela a padaria não existia porque era sinceramente minha mãe (silêncio... e os olhos enchem de lágrimas) chega dá um nó na garganta.</i>
3 ^a	<i>“Produção é com meu pai e minha mãe atrás”</i>
	<i>“Então trabalhava a mulher dele e os filhos ajudavam o meu pai no caso que ta até hoje aqui”</i>
	<i>“Tanto é que minha esposa/tanto é que minha/tanto é que eu puxei a minha esposa pra meu pra me ajudá... aí ela é professora vinte horas no Estado ela tem duas lojas de bijuterias e agora ela ta comigo junto entendeu?”</i>
	<i>“Ela sempre não é não é justo não é justo com razão iii então choramos os dois várias vezes no sentido de ajeitar as coisas”.</i>
	<i>“quem era totalmente presente era minha mãe e eu vô te conta uma coisa pra ti né? a padaria ta aqui hoje porque a minha mãe”</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

⁹⁶ Categoria elaborada, apoiando-se nos fundamentos da Psicologia, que representa um conjunto de ações operacionais e estratégicas realizadas por esposas e que resultam em manutenção ou incremento do patrimônio da família, mas que têm os maridos como representantes dessas ações na sociedade.

A análise da forma de superação das dificuldades e conflitos da família Santos na empresa, inicialmente, para a constituição do empreendimento (aprender a fazer pão e a vender, conquistar a freguesia) e, posteriormente, na decisão de qual dos filhos continuaria na empresa ou constituiria seu próprio empreendimento, evidencia que os homens membros da família aprenderam a repetir alguns comportamentos, dentre os quais se destacam a manutenção da família, o cuidado com os pais, o casamento com mulheres “fortes” e o respeito às idéias delas no que se refere às atividades da empresa, como apresentado no Quadro 5.

“Mulheres fortes” é uma categoria de análise identificada pela análise do discurso dos entrevistados, utilizando-se os fundamentos da Psicologia.

A relação entre irmãos e a administração da empresa da família são reconhecidos pelo dirigente como “conflituosos” em todas as gerações, mesmo que se adotem estratégias de desembolso financeiro para manter a harmonia familiar enquanto duas gerações atuam em conjunto com outra na gestão. *“Nós pagamos pra minha irmã ahn o plano de saúde eu mesmo da minha parte pai vamo pagá um plan/ eu tenho um plano de saúde um plano de previdência privada um planinho pra ela ...tudo sai de dentro da empresa certo?”*

A análise do processo administrativo, no entanto, evidencia que a família não tem planejamento relacionado ao futuro da empresa. Sob o argumento de que a empresa é de propriedade do pai [F1] e após a sua morte, a filha [N2] também terá direito sobre a propriedade, o filho [N1] responsável pela gestão da empresa não projeta o futuro, nem mesmo estabelece metas. *“Porque eu não sei como vai ser amanhã”* explica ele. Dessa forma, a família ignora, no tempo presente, as definições já delineadas pelo patriarca [F1] para a sucessão da propriedade e da gestão entre os filhos, no tempo futuro.

Esse comportamento está relacionado à tradição dos colonos imigrantes. Por convenções deste grupo social, os jovens devem obediência aos mais velhos,

respeito aos pais e devem promover ações para a manutenção do patrimônio na família. Ao mesmo tempo, pai-proprietário e filho-gerente ignoram a existência de instrumentos jurídicos para determinar os relacionamentos societários no empreendimento e estabelecem, pelo discurso reproduzido a seguir, os critérios de partilha dos bens após a morte do proprietário:

...é:: logicamente o meu pai já me disse te cabe a parte maior da empresa... [N1]

ele tem sempre um quinhão maior no caso... mas a ente ajuda a filha... quando ela precisa a gente dá uma mãozinha pra ela... [F2]

No que se refere à sobreposição de gerações na empresa, observam-se os membros da terceira geração, fazendo concessões à segunda geração. Ao mesmo tempo, frustram-se em nome da harmonia e paz na família e respeito aos valores e realizações dos pais, enquanto esses estão vivos. Contudo, tal comportamento esconde mecanismos adotados para a retirada de produtos ou de recursos financeiros da empresa como forma de compensação aos esforços despendidos para gerenciar a empresa da família:

...eu por minha vez eu praticamente pego tudo daqui pro meu subsídio tá? porque eu tenho assim dedicação não é vinte e quadro horas vinte e quadro horas por dia mas é das seis da manhã às nove da noite. [N1]

minha irmã não aparece nada tá tanto é que nós pagamos pra minha irmã ahn o plano de saúde eu mesmo da minha parte pai vamo pagá um plan/ eu tenho um plano de saúde um plano de previdência privada um planinho pra ela ...tudo sai de dentro da empresa certo? [N1]

é:: ele [meu irmão] achava que eu sempre tinha mais regalias porque era eu que lidava...meu pai deixou tudo pra mim como eu deixei pro filho...inclusive tá no meu nome ... mas é ele que gerencia...eu não sei nem se tem dívida se... como é que tá...eu disse só procure ser correto inclusive pra ele mesmo né? que é daqui que sai o dinheiro pra ele mesmo. [F2]

O trabalho realizado pelos familiares na empresa é considerado gratificante e, ao mesmo tempo, “escravo”, sofrido, pois requer abnegação aos objetivos individuais, ausência no lar, adiar recompensas. “A dedicação que EU tive na empresa ...isso me custou me custou faltas em casa com minhas filhas

isso que eu cobro às vezes de mim” [N1]. Contudo, segundo a tradição da família, os filhos precisam dar continuidade às atividades econômicas iniciadas pelos pais. Essa responsabilidade sempre fica a cargo do filho homem mais velho, considerado o mais apto a representar o pai (e não a mãe) nos negócios em nome dos demais membros da família. Sendo assim, os membros eleitos pela família para dar continuidade aos negócios passam a cobrar da empresa subsídios para a sua manutenção, bem como de toda a sua família sob o argumento de que *“eu mereço. Trabalhei muito para isso”* [N1].

O pai, por sua vez, mantém a propriedade da empresa (firma individual) e garante, mesmo que inconsciente, a partilha equitativa dos bens após a sua morte ou, pelo menos, a oportunidade de a filha reclamar a sua parcela no patrimônio quando da abertura do processo de inventário. Assim expôs o pai:

F2 – sim... tá no meu nome justamente

E0 – e por que daí quando acontecê:: se o senhor vier a faltar por um motivo qualquer...a sua filha fica:: com direitos também né?

F2 – naturalmente

E0 - será que não vai ter um atrito aí entre eles?

F2 - eu acredito que não porque eles se dão muito... eles se dão bem...os dois são... isso pelo menos ele demonstra:: assim não tem não tem ele não faz diferença quando ela precisa...inclusive quando ela precisa de um carro ele comprou pra ela...a gente... quando ela precisa de uma mãozinha até pra i no médico com as crianças porque ela não tem também...

Esse diálogo ilustra o comportamento do proprietário em relação à preservação do patrimônio às futuras gerações. A palavra “justamente”, ao final da primeira frase, deixa transparecer um cuidado do pai com relação à divisão equitativa do patrimônio da família entre os irmãos. De acordo com a legislação brasileira na área do Direito de Família, com a morte do pai, único proprietário da empresa, a filha [N2] tem direito a sua parte na herança mesmo que o filho

[N1] não queira efetuar a divisão ou se achar com direitos adquiridos sobre o patrimônio pelo serviço prestado ao empreendimento da família.

Nesta empresa familiar, há muitas coisas não ditas, não declaradas pelos membros da família. A ajuda mútua entre os membros da família nuclear, o casamento dos homens com mulheres “fortes” e a abnegação de sonhos e desejos individuais em prol do bem-estar dos pais e da família são significações segundas escondidas nas significações primeiras nos discursos de membros representantes de duas gerações, como apresentado no Quadro 6.

Tais significações evidenciam que o filho aprendeu que irmãos brigam, que os pais apresentam solidariedade ao filho homem mais velho e vice-versa. Os membros da empresa, por sua vez, aprenderam que isso tem um custo e que o filho que atua ostensivamente no empreendimento deve ser ressarcido. Ignora-se, assim, a distribuição eqüitativa dos bens do patriarca entre os possíveis herdeiros. A empresa da família paga o plano de saúde para a herdeira mulher, filha mais nova [N2], casada e que não trabalha na empresa, bem como todos os produtos básicos para o sustento da família constituída pelo herdeiro homem, filho mais velho [N1], casado e que trabalha na empresa.

QUADRO 6 As mensagens do filho e do neto e suas significações

<i>Filho [F2]</i>	<i>Neto [N1]</i>	<i>Significações</i>
“[Meu pai] ...tinha sociedade com um irmão dele em Carazinho [...]então ouve um atrito entre... até andaram se agarrando lá se engalfinhando...”	“...toda família ... nunca vai acabá bem.” “Ahn a minha mãe ajuda bastante a minha irmã”	<i>Irmãos sempre brigam. Os pais quase morrem por causa disso</i>
“...todos davam uma mãozinha mas o que mais/o mais velho eu sendo o mais velho no caso é aí eu...”	“Ele [meu avô] comprou um negócio comprou um forninho e começou a vender no lugar do cara esse que compro começo a repassá aumentou a produção pegou os filhos pra trabalhar com ele... e aumentou”	<i>O irmão mais velho sempre precisa ajudar os pais. Os irmãos mais novos não. Eles até podem estudar.</i>
“...daí aula de manhã no grupo i a gente fazia tudo meio certinho em casa()... eu como mais velho dos irmãos tinha que fazê a praça né?”	“O mais velho era o meu pai na época com nove anos de idade é trabalhando então trabalhava a mulher dele ele e os filhos ajudavam” “...se tivesse estado hoje na construção civil de repente estaria numa posição boa... também eu não me queixo do que tô fazendo porque comércio pra mim eu gosto.”	
“...os outros... um ... o segundo meu/ meu irmão segundo irmão ...que tem a irmã eu depois o outro irmão que é mais/ que é advogado ...cuida da cooperativa...Ademar...esse estudou...fez faculdade..”	“O pai aprendeu a produzir..o outro nunca aprendeu a produzi...” “Hoje tá ligado o filho mais velho que sou eu tá?” “Eu resolvi então assumi a parte de gerencia junto com ele eu praticamente abandonei a minha... profissão abandonei abandonei”	
“...mas ele [o filho] foi:: ganhando gosto foi pegando gosto pela coisa e se apaixonou pela padaria e aí largou o escritório e pegou a padaria”	“Trabalhei cinco anos ...até 1993 em Porto Alegre como engenheiro ...meu pai resolveu vender a padaria em 1993 e eu disse não não vamo vendê vamos fazê... tá cansado sozinho”	

Continua...

QUADRO 6, Cont.

<i>Filho [F2]</i>	<i>Neto [N1]</i>	<i>Significações</i>
<i>“Aí nós não tinha dinheiro minha mãe lavava roupa pra fora pra pode se sustentá não tinha... era sofrido imagina pra comê era...”</i>	<i>“Ahn quem era totalmente presente era minha mãe e eu vô te conta uma coisa pra ti né? a padaria ta aqui hoje porque a minha mãe”</i>	<i>As mulheres é que são fortes. Se não fossem elas, esta empresa não estaria funcionando.</i>
<i>“Quando casei eu arrumei uma mulh/ a minha mulher aqui do outro lado da rua ... Giordani eu disse que eu não casei...eu não casei... eu arrumei uma empregada eu eu gosto de falar digo... até hoje eu disse pra ela...mas ela mas pelo amor de Deus”</i>	<i>“Minha mãe chegou e disse não chega vamo trabalhá pra nós... a minha mãe tomou a decisão”</i> <i>“Ela [a esposa] chegou um dia em casa e André eu não vou mais trabalhar contigo sou professora e vou fazer meu caminho não timporta? disse não”</i>	
<i>“Muita coisinha eu gosto muito de lidá no forno inclusive por motivo desse motivo até eu tô aqui eu fui fazê uma injeção na...eu tenho problema de colu::na me dói o braço a perna o nervo ciático...”</i>	<i>“Ele é ele é assim a dedicação que EU tive na empresa ...isso me custou me custou faltas em casa com minhas filhas isso que eu cobro às vezes de mim”</i> <i>“Não é justo que eu faça uma dedicação exclusiva da empresa porque isso me custou bastante”</i>	<i>Eu gosto de trabalhar na empresa da família, mas é muito sofrimento.</i>
<i>“Ele veio ele se formou engenheiro civil... e:: trabalhou um tempo em Porto Alegre e a firma foi à fale::ncia e aí ele resolveu vim pra cá...disse enquanto você ficam sem fazê nada vocês atendem aqui ele paralelamente montou um escritório de engenharia aqui ...e trabalhando aqui...fazia as duas partes...”</i>	<i>“Mmeu pai até hoje continua sendo padeiro até hoje”</i>	<i>Os filhos precisam dar continuidade aos negócios da família.</i>
	<i>“Então tem umas técnicas antigas [...] que continuam sendo feitas aqui ...”</i>	
<i>“...e foi indo e fui pegando gosto e até inclusive não quis mais nem estudá...abandonei...”</i>	<i>“...meu pai resolveu vender a padaria em 1993 e eu disse não não vamo vendê vamos fazê... tá cansado sozinho né?”</i>	
	<i>“Esse negócio é do meu pai ele criou...eu quis criá a minha identidade tem grande parte aqui dentro que tem a minha identidade [...] sabe é tem algumas coisas q/ a maior parte da da part/ é minha ...agora ...comércio quem criou foi ele [...] foi meu pai e minha mãe...os dois continuaram o negócio ...eu continuei também.”</i>	

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Para que esse comportamento do gestor não seja questionado pelos herdeiros, na empresa familiar cultua-se um sistema de valores que justificam a ação dos membros da família, como evidenciam os discursos do filho proprietário [F2] e do neto dirigente [N1], transcritos a seguir.

é:: ele achava que eu sempre tinha mais regalias porque era eu que lidava...meu pai deixou tudo pra mim como eu deixei pro filho...inclusive tá no meu nome ... mas é ele que gerencia...eu não sei nem se tem dívida se... como é que tá...eu disse só procure ser correto inclusive pra ele mesmo né? que é daqui que sai o dinheiro pra ele mesmo [F2]

então eu sempre coloquei como eu tô aqui há dez anos na empresa ... é:: logicamente o meu pai já me disse te cabe a parte maior da empresa ...da existência [...]. Minha irmã não aparece nada tá tanto é que nós pagamos pra minha irmã ahn o plano de saúde eu mesmo da minha parte pai vamo pagá um plan/ eu tenho um plano de saúde um plano de previdência privada um planinho pra ela ...tudo sai de dentro da empresa certo? [...].ahn a minha mãe ajuda bastante a minha irmã ...eu por minha vez eu praticamente pego tudo daqui pro meu subsídio tá? porque eu tenho assim dedicação não é vinte e quatro horas vinte e quatro horas por dia mas é das seis da manhã às nove da noite [N1]

As gerações do filho proprietário e do neto gestor (segunda e terceira) aprenderam que a empresa deve ser gerenciada pelo filho homem mais velho e a propriedade deve ser entregue a ele após a morte do patriarca, uma vez que ele se dedica “integralmente” ao empreendimento da família. Esse comportamento legitima a ação de um filho em detrimento de outro e será usado, no futuro, como argumento para a posse da propriedade. A empresa passou a ser considerada como bem de direito preferencial ao filho “protetor” na partilha da herança da família. Tal comportamento da terceira geração é recursivo ao comportamento do fundador da empresa ao passar a propriedade para o filho [F2] e consolidar a primeira sucessão da propriedade da empresa familiar. O mesmo comportamento que o pai fundador (primeira geração) teve em relação à

transmissão da propriedade ao filho, hoje, proprietário da empresa, esse filho proprietário (segunda geração) tem em relação ao neto herdeiro (terceira geração), como evidencia o relato transcrito a seguir:

E0 - qué dize que esse lugar aqui então era dos SEUS pais?

F2 - era do meu pais..ele me deu como usufruto a casa nos fundos e a firma eu comprei ...

E0 - e isso na cabeça do seu irmão significa que o senhor usou o que não era seu...

F2 - é:: ele achava que eu sempre tinha mais regalias porque era eu que lidava...meu pai deixou tudo pra mim como eu deixei pro filho...inclusive tá no meu nome ... mas é ele que gerencia...eu não sei nem se tem dívida se... como é que tá...eu disse só procure ser correto inclusive pra ele mesmo né? que é daqui que sai o dinheiro pra ele mesmo.

Contudo, na visão do dirigente desta empresa familiar, é preciso que a empresa mantenha uma estrutura organizacional simples, com o mínimo de níveis hierárquicos possíveis para que se possa manter a proximidade com os funcionários. A mesma compreensão sobre o tema é identificada na visão dos dirigentes das outras duas empresas familiares estudadas. Aprende-se que não há necessidade de usar o poder de proprietário para se obter os resultados desejados, mas apenas se fazer presente fisicamente e revelar a “autoridade da experiência”, como relata:

De vez em quando volta e meia o André faz reunião com eles...ele fala...os problemas ...o que que ele qué o que que ele não qué mas sempre dá uma re/ a gente se dá bem...é uma famí/ praticamente é uma família ah... tem algu/de vez quando a gente acha que não tá muito bem a gente tá... num dia meio pede uma vez pede outra vez...sempre tem aquele que sonega um pouquinho o serviço fica meio de lado...então pede uma vez pede outra daí não vai de vez em quando vai com uma voz mais...é aí eles ficam... mas a gente se dá bem... faz um churrasquinho volta e meia convida...o André seguido faz essas... em esses esses:: ahn

camping de pescaria vamo t/comê um peixe tomá um choppe jogá um futebol...aí vai no rio lá onde ele tem uma casa [F2]

O proprietário [F2] e sua esposa moram no mesmo prédio onde funcionam a padaria e o comércio da família. A presença física do pai proprietário [F2] garante ao filho dirigente [N1] a condução do processo produtivo, enquanto a presença física da mãe garante a qualidade dos produtos da confeitaria, liberando-o para realizar atividades empresariais paralelas, junto com sua esposa. Assim, o dirigente desta empresa familiar pode conduzir o outro empreendimento (loja de comércio de telefones celulares), com sua esposa, construído com recursos financeiros obtidos na empresa do pai e formar o seu próprio patrimônio, enquanto “cuida dos pais” e do empreendimento “deles”.

8.1.2 Análise específica da aprendizagem organizacional

Na Padaria Real, na gestão da terceira geração, assim como o foi na segunda, as decisões gerenciais foram delegadas ao filho homem e mais velho, sempre orientado e acompanhado por uma mulher; nesses dois casos, pela mãe. O primeiro responde pela gestão da empresa; o segundo é o responsável pela produção de confeitos e recheios. A produção de pães está a cargo dos funcionários, mas sempre acompanhado pelo proprietário. O ambiente de trabalho é de harmonia e a empresa funciona como se fosse uma “grande família”. Cada um dos funcionários tem consciência de suas atribuições, não demonstra medos ou falta de espaços para realizar qualquer atividade e permanece longo tempo na empresa (*turnover* médio acima de dez anos). Ao contrário, mostram-se comprometidos e envolvidos com os objetivos organizacionais, não medem esforços para realizar as tarefas conforme o solicitado, mas limitam-se a realizações de atividades do cotidiano.

Pelas particularidades da atividade de uma padaria, o ritmo de trabalho diário é intenso, especialmente em alguns horários do dia. Mas, esse fator não

impede que, durante o horário de trabalho, aconteçam momentos de interação social, discussões livres e trocas de idéias sobre procedimentos para melhorar os produtos e ou o atendimento a clientes. As tarefas, aparentemente repetitivas, são realizadas com ênfase no cliente. Dessa forma, as reclamações ou manifestações de descontentamento são resolvidas no menor tempo possível. Essa agilidade no processamento das informações faz com que a empresa melhore continuamente os processos produtivos. Ao mesmo tempo, a formalidade dos processos é ignorada e cada etapa do processo administrativo está centralizada no gerente comercial, neto do fundador [N1].

Devido a essa centralidade, o processo de compra de insumos e o atendimento aos clientes no caixa da padaria são feitos pessoalmente pelo gerente comercial e, concomitante, num curto período de tempo diário (uma hora). O gerente comercial chega à padaria às onze horas da manhã, assume o caixa no lugar de uma funcionária de confiança (parente distante da sua mãe) e passa a atender os representantes comerciais até ao meio-dia. Nesse momento, a loja é fechada para o público externo e todos (membros da família ou não) reúnem-se para o almoço, num espaço reservado aos fundos da padaria, numa mesa coletiva, seguindo a tradição dos colonos italianos.

Sendo assim, o processo administrativo não ocorre de forma estruturada em todas as atividades da empresa. Não há controles administrativos e nem planejamento das atividades arquivados que permitam aos dirigentes da empresa fazer análises gerenciais, estabelecer metas com base em séries históricas ou definir novos padrões de produção. Todas as atividades da empresa são orientadas e acompanhadas pessoalmente pelo proprietário e sua esposa. Há um fluxo contínuo de dados da produção, com momentos constantes de reflexão entre funcionários e família proprietária, em especial durante o almoço coletivo. Essa refeição é tarefa, por tradição, da matriarca da família proprietária, que é auxiliada pelos funcionários da confeitaria. Mesmo que o ritmo de trabalho seja

intenso em determinados horários do dia, típico em organizações produtoras de pães, funcionários e membros da família não usam a “falta de tempo” como argumento para deixar de realizar qualquer atividade ou para refletir sobre determinado comportamento. Todos têm confiança uns nos outros e são leais às normas e convenções dos imigrantes italianos.

O relacionamento entre membros da família proprietária e funcionários da empresa é amistoso; não há distinção em função de quem executa as atividades operacionais e de quem planeja ou gerencia a empresa. Nessas relações prevalecem a lealdade e o respeito, fato que facilita a constituição de tempos e de espaços para a reflexão coletiva, a exposição de idéias e de opiniões contrárias a determinado ponto de vista. Há espaços sociais para todos fazerem questionamentos e refletirem criticamente sobre experiências individuais e coletivas. Os dirigentes da organização preocupam-se em construir, constantemente, espaços sociais para o envolvimento de todos (membros da família ou não) em atividades de lazer e de trabalho. Nesses momentos em que a “grande família” se reúne fora da empresa, discutem-se questões técnicas que facilitam a gestão da empresa da família.

A dinâmica da família em movimentos recursivos por gerações não transformou a empresa do fundador. Os valores do fundador estão sendo passados de geração a geração e cultuados por todos os membros da organização. As experiências anteriores são lembradas e analisadas criticamente por membros da família proprietária e funcionários no cotidiano organizacional e em momentos de lazer, com vistas à criação de estruturas mentais de conhecimento e gerar novos conhecimentos em função do contexto social no tempo. Quanto ao presente, a empresa apresenta sinais de modernização apenas da infra-estrutura. O modelo de gestão e o desenho dos processos são os mesmos da época em que a empresa foi fundada. O crescimento e o desenvolvimento da empresa no mercado sucedem-se pelo acompanhamento e pela implementação

das inovações tecnológicas aos produtos e serviços ofertados, por meio da manutenção da qualidade dos pães, da limpeza dos espaços físicos e da oferta de produtos diferenciados, como o “pão feito na pedra”. Este produto é um dos motivos de orgulho dos membros da família, pois representa a continuidade do trabalho árduo dos avós por meio das gerações.

As atividades relacionadas à gestão da empresa, como rotinas de trabalho, controles administrativos, planos operacionais, gestão dos funcionários e outras práticas gerenciais, caracterizam um modelo de gestão democrático. O dirigente sucessor é dinâmico, extrovertido e delega tarefas. Na família proprietária, esse é o membro que apresenta comportamento mais dinâmico, uma diferença observada em relação aos membros da segunda geração. Ele imprime um ritmo forte às atividades operacionais e exige o comprometimento de todos, mas sem determinar formas alternativas de realizar o trabalho. Os procedimentos adotados para a realização do trabalho são livres e dependem da criatividade de cada funcionário. Mesmo assim, observa-se que há poucas mudanças nas rotinas e práticas organizacionais. O *layout* da loja é arrojado em relação a outros estabelecimentos concorrentes existentes na cidade e região. A seleção de cores, móveis e o projeto de decoração otimizam o fluxo dos clientes com conforto e receptividade. Todo esse trabalho é creditado à criatividade da nora e à habilidade de engenheiro do filho gestor [N1].

O comportamento dos membros da família que hoje é proprietária da empresa não evidencia conflitos ou interesses de ordem pessoal para a dissolução ou ruptura da sociedade enquanto o proprietário estiver presente. Este [F2] já entregou o gerenciamento da empresa ao filho [N1], mas mantém a propriedade em seu nome. A empresa está sendo administrada pela terceira geração sob o argumento de que “*os pais querem proteger os filhos das dificuldades financeiras que a família enfrentara em 1993*” [N1]. O filho, por sua vez, aceitou a ajuda dos pais sob o argumento de que, primeiro, queria

“agradar aos pais”, depois, por ter aprendido a “amar isso aqui”. Os familiares pretendem continuar as atividades empresariais, mesmo após o afastamento dos pais, mas há muitos sentimentos negativos (dor e amargura) relacionados ao contexto da família, norteando as decisões gerenciais. Os depoimentos do proprietário sucedido [F2] e do dirigente sucessor [N1] evidenciam que não serão realizadas modificações na estrutura física ou no modelo de gestão adotado enquanto o pai-proprietário [F2] estiver vivo.

Na geração anterior, fatores sistêmicos familiares considerados negativos à imagem da família na sociedade (casamento inter-racial) foram determinantes para a dissolução da sociedade entre casais. O casamento do irmão [F3] com uma “brasileira”, a concepção de filho antes do casamento, o descompasso de horários de trabalho e de descanso da nora em relação aos demais membros da família são fatores sistêmicos familiares negativos. Questiona-se, então, a continuidade desta empresa familiar a partir do momento em que ocorrer o afastamento definitivo dos membros da segunda geração da gestão. Será que há fatores sistêmicos familiares relativos à terceira geração, determinantes para o encerramento das atividades da empresa? O afastamento da filha herdeira [N2], a gestão entregue ao filho herdeiro [N1], os conflitos com a nora (agregada) e o conseqüente afastamento dela, bem como a exclusão do genro (agregado) são evidências da existência de fatores sistêmicos familiares que podem dificultar a continuidade da empresa familiar sob a gestão e a propriedade exclusiva da terceira geração do núcleo central (netos) da família do fundador.

Os funcionários reconhecem os membros da família como parte integrante da empresa, mas não como detentores do poder indiscriminado. Eles têm liberdade para discutir ou questionar decisões gerenciais sob argumentos condizentes, pois há espaços para a interação diária entre funcionários e membros da família proprietária, que trocam informações de forma aberta e

livre. Não existem limitações para implementar idéias inovadoras, desde que essas sejam discutidas entre todos. As decisões são coletivas desde que sejam respeitadas as vontades e os critérios dos atuais proprietários.

A análise dos relatos dos fatos por parte dos membros da família empresária remete à idéia de que esse comportamento tem origem na primeira geração (casal fundador da empresa). O espaço físico onde funciona a empresa sempre foi considerado, pelos proprietários, como uma extensão do espaço privado da família. Os funcionários da empresa sempre foram contratados pelo comprometimento demonstrado na realização das atividades, após terem passado por um período de experiência (trinta dias). A família proprietária espera de seus membros e dos funcionários total comprometimento com a gestão dos recursos em prol do atendimento das necessidades do consumidor. Quando isso não ocorre, não adotam qualquer punição, apenas explicam qual é o comportamento esperado e apresentam sugestões.

A forma como o trabalho é realizado e os espaços criados na empresa resultam em interação dos indivíduos e socialização de experiências anteriores, bem como geração de novos conhecimentos. O trabalho diário é realizado por equipes, que têm diferentes tarefas de acordo com a necessidade da empresa. Os funcionários refletem na ação e compartilham idéias diariamente. Como resultado, os padeiros e confeitores testam novas receitas e lançam novos produtos como se fosse uma atividade operacional do cotidiano. Os atendentes, por sua vez, inovam na forma de apresentar o produto ao cliente, assim como na forma de atendê-lo. Entre funcionários e membros da família ocorrem conversas informais durante a realização das atividades, momento em que todos narram os eventos ocorridos no dia e refletem a respeito dos resultados obtidos. Contudo, um tema nunca faz parte dessas reflexões: o futuro da empresa.

Cada fase do ciclo de vida da família analisada em relação ao crescimento da empresa evidencia que é a sobreposição de gerações na gestão da

empresa a plataforma geradora de conhecimentos organizacionais transgeracionais. Contudo, o processo de aprendizagem organizacional não tem acontecido em todas as dimensões descritas por Nonaka & Takeuchi (1997) e está comprometendo o crescimento dos negócios. Isso porque representa um fator limitante para a ampliação das atividades produtivas e o posicionamento estratégico da empresa, diante do desejo contido da terceira geração em conduzir os negócios de forma independente dos demais familiares.

A manutenção da empresa como familiar é resultado dos conteúdos apreendidos pelos membros da atual geração da família proprietária que declaram não querer repetir os erros cometidos pelos membros das gerações anteriores. Contudo, o crescimento da empresa familiar, sob a gestão da terceira geração de membros da família proprietária, requer o envolvimento de outros membros (filha mulher, agregados pelo casamento) e funcionários na mesma plataforma geradora de conhecimentos. Isso porque alguns membros da família proprietária usufruem dos recursos na empresa sem envolverem-se com as atividades de planejamento, o que lhes impede de contribuir para a geração de novos conhecimentos organizacionais.

8.2 O caso funilaria Silva

8.2.1 Análise geral do caso

A família Silva, que é descendente de imigrantes italianos, conserva tradições culturais, valores morais e éticos que caracterizam a etnicidade como elemento determinante para a compreensão da ação social dos seus membros, tanto no espaço familiar quanto empresarial. Na Funilaria Silva, pelos elementos étnicos definem-se os critérios de sucessão da gestão e da propriedade na empresa e o modo como as pessoas devem se comportar nas atividades da empresa. Ao compreender a valorização atribuída aos “mais velhos” e o respeito dos membros da atual geração em relação às experiências que os membros da

geração anterior acumularam, compreende-se como a empresa é gerenciada com vistas à aprendizagem organizacional transgeracional.

Nessa empresa familiar observa-se que o membro da família que a gerencia conserva valores morais e éticos das gerações anteriores, ao mesmo tempo em que promove reajuste, em suas ações gerenciais, ao contexto socioeconômico atual e ao estágio do ciclo de vida em que se encontra a família empresária. Dependendo do ciclo de vida da família no momento da transição da propriedade da empresa, novos elementos socioculturais emergem. Uns “emparedando” o passado e tornando natural o processo de continuidade do empreendimento fundado pelos antepassados; outros modificando a linearidade histórico-profissional sem, contudo, ignorá-la, ou seja, os descendentes aprendendo um “novo jeito de fazer as coisas”.

A tradição de enfatizar a experiência dos mais velhos no processo de tomada de decisão gerencial é considerada, por McGoldrick & Gerson (1995), uma condição para a aprendizagem na dimensão transgeracional. A interação entre pai, filho e funcionários dá-se numa dinâmica própria, na qual impera a ordem para melhorar a qualidade do serviço prestado e garantir a sobrevivência da empresa, “*porque temos um nome a zelar*”, afirma o neto gestor [N1]. O nome da família, portanto, tem valor intrínseco à empresa familiar. O membro da família que está gerenciando a empresa, toda vez que toma decisões recordando histórias das gerações anteriores, reelabora as suas percepções e amplia o espectro de análise gerando um novo conhecimento organizacional. Assim, a aprendizagem organizacional torna-se um processo automático e independente da geração que gerencia a empresa.

Na concepção do neto gestor [N1], é o pai a fonte do saber e o modelo de conduta para o agir responsável. Diz ele:

“bah tem que respeitá (risos) não por ele ser meu pai no caso por ter um conhecimento muito grande né? que ele conheceu a empresa antes que... que eu no caso...ele trouxe uma bagagem maior...ele tem uma bagagem MUITO maior que eu”.

O aprendizado do filho emerge da interação com o pai em diferentes momentos do cotidiano da empresa. O pai, por sua vez, observa e acompanha as ações do filho, orientando e indicando o caminho a seguir ao mesmo tempo em que respeita os espaços por ele criado para agregar novos conhecimentos àqueles que porta, permitindo ao filho errar e corrigir o erro a seu modo. O pai não demonstra necessidade de utilizar a sua autoridade de pai ou de proprietário para forçar o filho a gerar novos saberes, na medida em que acredita que o verdadeiro conhecimento emerge do grau de maturidade deste, adquirido pelo olhar atento ao “mestre”, que é assim relatado pelo filho:

muito grande de ter aprendido tudo que eu aprendi aqui dentro... eu sô... assim ó eu sô parte da empresa...eu já trabalho aqui há trinta e poucos anos/eu sô parte da empresa já o orgulho maior é ter tocado ela....ter tocado ela desde pequeno desde:: ahn oito anos o pai ia com a família toda pra praia e eu ficava... nove anos eu tocava...não tinha problema sabe? [N1]

A sobreposição de gerações (pai e filho) faz com que, diariamente, ambos reflitam criticamente sobre suas experiências anteriores e reelaborem os conhecimentos organizacionais. A crença de que o membro mais velho da família (pai) detém um conhecimento maior que os mais novos (filhos) faz surgir tempo e espaços para uma reflexão coletiva, seja na oficina (espaço organizacional) ou na mesa de refeições (espaço familiar). Tais momentos facilitam o envolvimento de mulheres, homens e crianças numa reunião familiar, com uns apresentando novas idéias para serem objeto de reflexão por todos e gerar novos *insights* para serem implementados na empresa. Todos respeitam as

idéias dos outros porque há níveis elevados de confiança entre membros da família e gestores da empresa, independente de serem agregados ou não pelo casamento, em ciclos evolutivos e que podem ser mais bem compreendidos pela Figura 10.

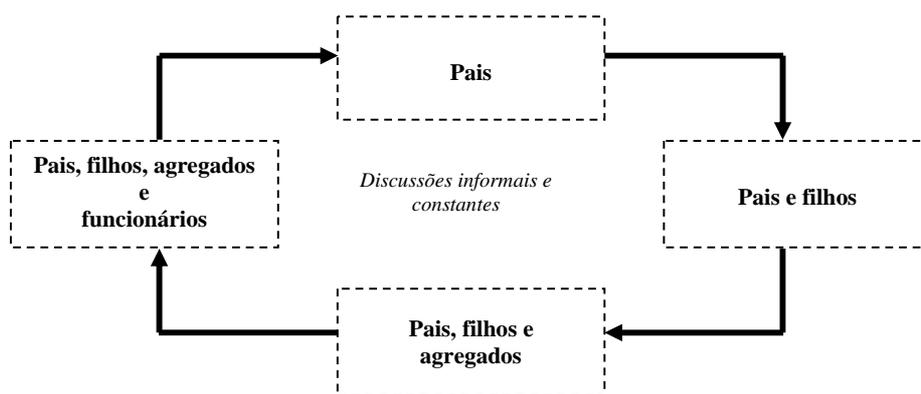


FIGURA 10 Difusão interativa do conhecimento na Funilaria Silva.

Devido à interação de todos os indivíduos envolvidos na empresa familiar (gestores, membros da família proprietária e funcionários), criam-se plataformas para o compartilhamento de conhecimentos e a geração de novos conhecimentos que podem ou não ser utilizados pelo gestor nos negócios da família. Essa dinâmica faz emergir o conceito de “grande família”, justificado com base no “cuidado” uns dos outros, no acompanhamento do crescimento pessoal e profissional dos mais jovens (filhos e funcionários) pelos mais velhos (pais e gerentes), como é representado neste diálogo:

E0 – e os próprios funcionários traziam...

NI – traziam sugestões traziam muita coisa então e::sse intercâmbio que a gente tinha mais voltado... gente sempre agiu como família na verdade nunca deixô de agir como família e gostar deles porque...meu Deus... eu acho que...

E0 – eles já são antigos aqui ou não?

NI – não...agora vai sair um segunda-feira ...vai trabalhar em São Paulo ...até dei conselhos pra ele... tá aqui trÊs anos comigo dei conselhos...digo não va::i ah... mas vou ganhar bem mais não sei o que... mas vai gastar demais também é... eu falei pra ele...mas... tudo bem deixa experimenta vai não tem problema só que assim ó a gente sempre teve na oficina longevidade sempre...sempre gostei de pegar na minha época e na época do pai também novo ...catorze...quinze anos no máximo... e vai lapidando lapidando... até...eu tive o último que que ficou sete anos / 6 anos comigo até é meu afilhado é um rapaz aqui de fora ele era do interior o pai dele é do interior e tal e ele quis estudar na cidade e tal e ele trabalhava aqui comigo até a mãe dele quando eu falei com ele... sabe quando tu dá... eu olho pro caro e digo é esse aí... não tem eu sei como é que é mesmo tu assim tu tendo mas é... eu bato o olho eu sei se vai ser bom se não vai se vai me largar se não vai me larga logo é uma coisa que já tenho de tempo isso... aí a mãe dele veio aqui não má não pega ele pra trabalha... ele é isso isso e isso é vagabundo é isso e aquilo... disse ...má não má não pode... duvido que seja assim porque eu digo raramente eu me engano eu me engano é lógico mas não posso ter me enganado tanto assim daí ela disse ...então experimenta um mês...sete ANO e ele só SAIU porque o pai dele precisou lá fora...que um agregado que ele tinha lá faleceu e tal.

Neta empresa familiar, constatou-se que o comportamento do pai em relação ao filho, e vice-versa, no espaço privado da família, é reproduzido no espaço da empresa. Dessa transposição do familiar para o empresarial decorre um conjunto de ações do dirigente para com os clientes ou fornecedores, como os apresentados no Quadro 7.

As práticas sociais estão ordenadas no espaço e no tempo desta empresa familiar como atividades sociais recursivas às gerações anteriores, recriadas continuamente no espaço organizacional em cada tempo destinado à reflexão coletiva.

Os membros da família que não seguem os ensinamentos “dos mais velhos” (pais; proprietários da empresa) ou que não atribuem os mesmos valores do patriarca excluem-se da empresa, num processo compreendido como “natural” no direito de “tentar fazer diferente...” e voltar (ou não!). O conteúdo

do conhecimento gerado expressa normas de conduta empresarial reproduzidas de geração a geração.

QUADRO 7 Ações representativas do processo de aprendizagem transgeracional

Comportamento observado	Membro da família	Significação	Ação do processo de aprendizagem organizacional
Abrir as portas do estabelecimento às 7horas e fechar tarde da noite	Neto	Atender o cliente no horário que ele desejar	Reelaboração de experiências observadas no comportamento do pai no atendimento a clientes
Tornar-se um especialista no produto/serviço ofertado	Filho	Manter contato permanente com a fabrica para ter, em primeira mão, a última tecnologia disponível no mercado	Inovação constante dos produtos/serviços ofertados como diferencial competitivo
Contratar pessoas sem experiência, mas com base familiar consolidada e moldá-las de acordo com o perfil desejado	Neto	Habilidades técnicas podem ser ensinadas, caráter e personalidade são aprendidos na convivência familiar	Aprender na ação desenvolve um funcionário comprometido com os objetivos organizacionais
Os conflitos familiares sempre devem ser coordenados pelos mais velhos	Todos	A experiência e os anos vividos oferecem os fundamentos básicos que orientam a ação	Socialização dos saberes apreendidos pela experiência
Mesmo que o governo não adote um comportamento responsável para com o cidadão, é preciso acreditar num país melhor	Neto	Agir com responsabilidade e conservar os valores éticos dos antepassados são fundamentais para a manutenção do empreendimento familiar.	Repetição de comportamentos positivos valoriza a empresa familiar no mercado de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

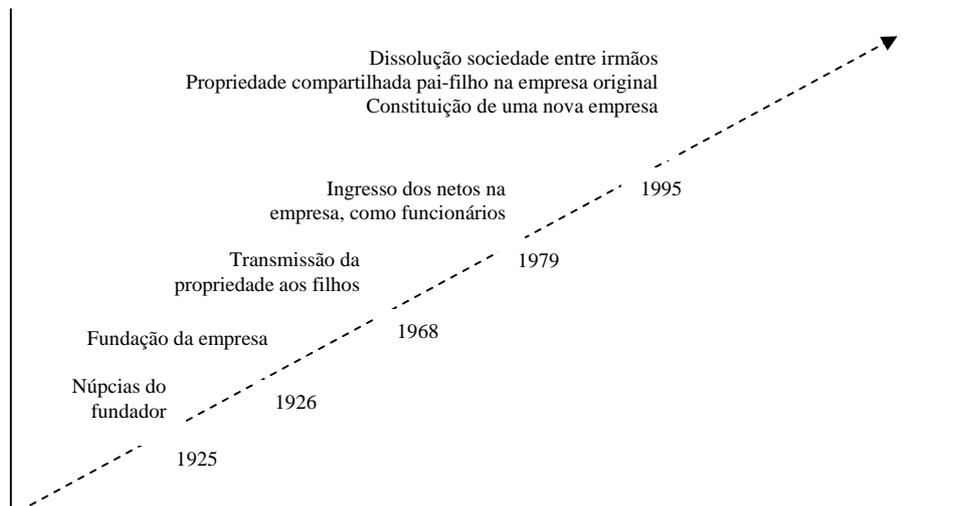


FIGURA 11 Dinâmica da família na empresa a partir da fundação

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

O fato de que o empreendimento familiar precisa continuar, pois nele são gerados os recursos necessários à manutenção da família proprietária, cria um momento na vida dos irmãos em que a separação deles e dos negócios se torna crucial para que a harmonia familiar continue a imperar. Esse momento é representado pela idade dos filhos, quando esses ingressam no mercado de trabalho e têm a pretensão de constituir suas próprias famílias. Cada um dos irmãos e suas respectivas famílias, então, passam a constituir novos empreendimentos, como evidenciado na Figura 11.

Na análise da dinâmica da família proprietária, constata-se que a família transmite a propriedade da empresa para a geração seguinte com base num critério que os membros da geração mais velha (pai e mãe) denominam “justiça”. Por justiça, os pais entendem a divisão do patrimônio num processo equitativo entre filhos homens e filhas mulheres, de forma que ambos tenham um patrimônio igual, em termos de valor. Contudo, ao filho homem é entregue um patrimônio que lhe permita gerar renda para o sustento de sua família; às

filhas mulheres são entregue bens imóveis (prédio ou terrenos) ou dinheiro, à escolha de cada uma. Este conceito de justiça segue alguns critérios estabelecidos pelas gerações anteriores e são considerados válidos, desde que todos os membros da família interpretem como “justo para todos” e sejam oriundos de decisões negociadas entre os herdeiros com respeito aos mais velhos e em harmonia entre os membros da família.

Ainda de acordo com a dinâmica da família nesta empresa familiar, constatou-se a separação entre irmãos, constituindo-se duas empresas no mesmo ramo de atividade, mas com um deles (o mais velho) dando continuidade à empresa fundada pelo pai. Ambos utilizam o nome da família Silva como elemento de comercialização da imagem ou do produto/serviço (funilaria, calhas).

No genetograma da família Silva no Brasil, apresentado na Figura 12, pode-se observar que há um relacionamento muito estreito de pai para filho homem mais velho, de Pedro Silva (primeira geração) para Felipe Silva (segunda geração) e deste para Pedro Henrique Silva (terceira geração). Esse tipo de relacionamento faz com que a propriedade da empresa fundada por Pedro Silva seja transmitida a Felipe Silva, e assim sucessivamente. No entanto, na segunda geração, constatou-se um relacionamento familiar distante entre os irmãos, que resultou também num distanciamento entre eles nas atividades profissionais. O irmão mais novo afasta-se da empresa fundada pelo pai e constitui outro empreendimento para ele e seus filhos homens. A empresa originalmente fundada pelo pai, no entanto, continua existindo por meio da família do filho homem mais velho, Felipe Silva. Os serviços prestados à população, contudo, têm continuidade por meio de duas empresas familiares, as quais estão representadas por dois ramos familiares distintos (Felipe e Eduardo), da mesma geração e de uma mesma família empresária.

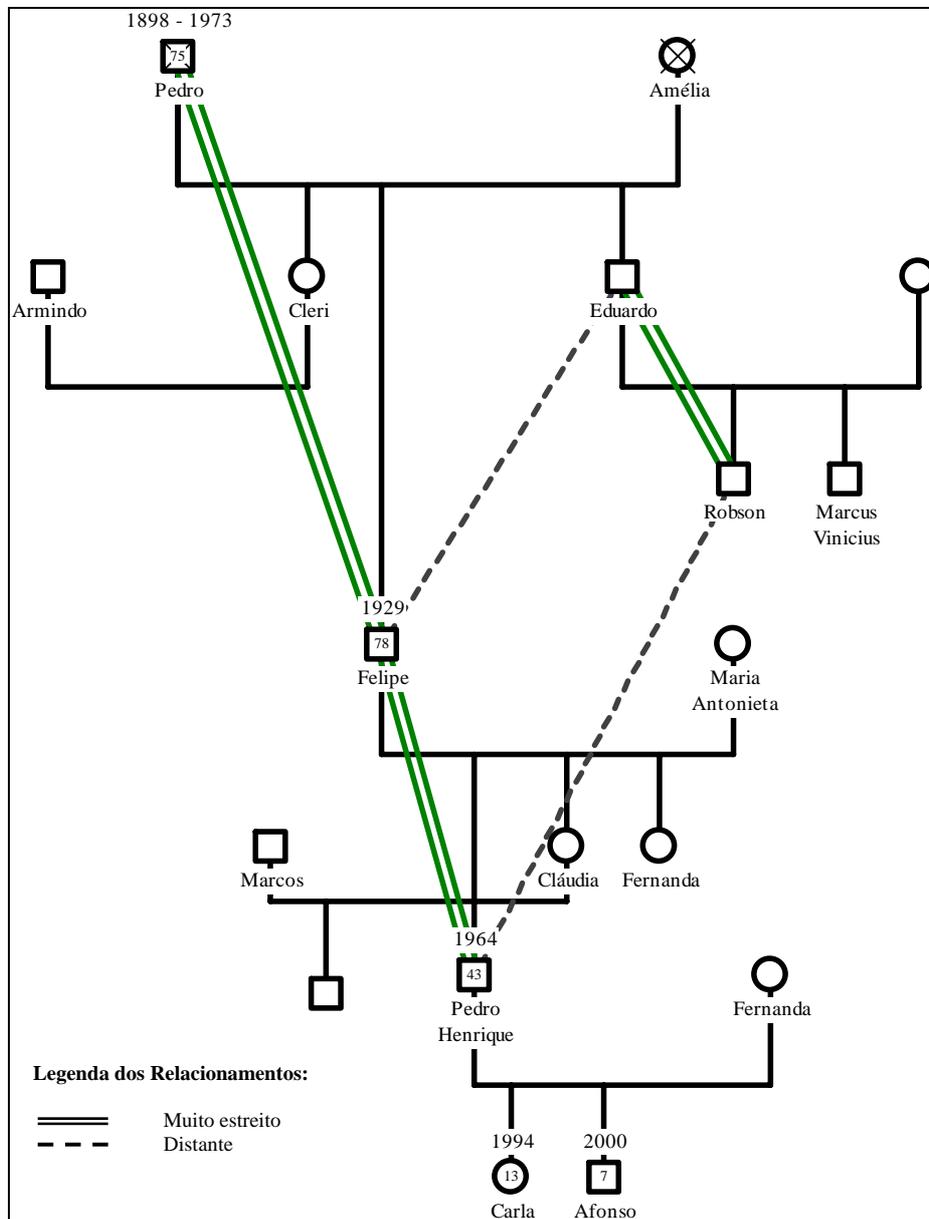


FIGURA 12 Família Silva no Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

A análise do genetograma desta família evidencia o afastamento de um irmão da empresa fundada pelo pai, ao mesmo tempo em que permite estabelecer mecanismos que garantem a continuidade dessa pelo irmão mais velho. Há um emparelamento do passado nesta família descendente de imigrantes. O comportamento do neto gestor [N1], na Funilaria Silva, evidencia “emparedamento do passado” da família imigrante da Itália, seja pela conservação das máquinas importadas pelo avô, da conservação do piso original, da conduta ética frente ao cliente e em relação ao governo. Contudo, isso não representa descontinuidade da tradição familiar no ramo de funilaria, que é evidenciado pelo outro neto na gestão da Calhas Silva, mas um comportamento linear transgeracional.

8.2.2 Análise específica da aprendizagem organizacional

A socialização do saber do pai e do filho no cotidiano das atividades operacionais gera um conhecimento compartilhado intergeracional. A habilidade técnica de colocar escapamentos nos automóveis é um conhecimento compartilhado, pois o conhecimento do pai (funilaria e conserto de radiadores) gerou um conhecimento organizacional (prestação de serviços automotivos) por meio do diálogo rotineiro entre pai e filho, em momentos de interação social. Esses espaço e tempo impulsionaram questionamentos do filho ao pai sobre as premissas existentes e a reflexão das suas próprias experiências anteriores, gerando um novo conhecimento útil à gestão da empresa. Na medida em que o neto [N1] cursou graduação em Administração, aprendeu a utilizar os conhecimentos e as experiências do pai [F1] para qualificar a gestão da empresa da família.

O porte da empresa, a proximidade, a harmonia entre pai e filho e a conduta ética do dirigente são condições organizacionais facilitadoras para interação social, reflexões diárias dos erros e acertos entre os proprietários e a

internalização do “produto” resultante. Essas condições permitem a reelaboração de conteúdos internalizados no comportamento das gerações anteriores de membros da família na empresa. Na Funilaria Silva, a estruturação dos processos e as rotinas de trabalho diário são simples. Não há níveis hierárquicos nem controles burocráticos, o que aumenta os espaços para funcionários e familiares utilizarem a criatividade e gerarem novos conhecimentos úteis ao desenvolvimento dos negócios.

A interação social de familiares e funcionários, sem distinções hierárquicas ou ostentação de poderes, é constante, com estímulos à repetição de comportamentos positivos que valorizam a empresa no mercado de atuação. Os proprietários constantemente criam espaços, tanto no ambiente familiar quanto empresarial, para a interação entre funcionários, clientes, fornecedores e familiares, para a reelaboração de experiências anteriores e a reflexão crítica sobre comportamentos, com vistas à geração de novos conhecimentos organizacionais.

A busca permanente por novas tecnologias resulta em inovação na oferta de produtos ou na qualidade dos serviços ofertados ao mercado que, por sua vez, servem como diferencial competitivo da organização frente à concorrência de empresas fundadas por ex-funcionários e parentes. No entanto, na visão dos proprietários da Funilaria Silva, as perspectivas de crescimento e ampliação dos negócios têm se tornado cada vez mais limitadas, devido às condições econômicas do país, que os impedem de aumentar o número de empregados e dispor de mais tempo, inclusive com os funcionários, para a realização de reuniões formais para “pensar a empresa no longo prazo” e planejar ações estratégicas. O sistema tributário brasileiro é compreendido como um fator limitante para o crescimento da organização (ampliação dos espaços físicos e oferta de novos produtos/serviços), na medida em que implica em maior carga tributária ou contributiva, o que encarece o valor do produto final.

“Parece que o governo não quer que a gente cresça. Se aumenta um poquinho o faturamento, já tenho que deixar de ser micro... Então, pra quê? Pra mincomodá? Eu queria aumentá... má...”, explica o neto gestor.

Ao analisar o processo administrativo, foram identificadas evidências que permitem afirmar que esta empresa pode desenvolver conhecimentos tácito e explícito, em especial pelos modos **socialização** e **internalização**, em movimentos transgeracionais. A reflexão crítica sobre importantes eventos que interferem nas ações estratégicas da empresa ocorre de maneira constante entre pai [F1] e filho [N1], assim como foi, no passado, entre irmãos.

O processo de construção coletiva (proprietários, gestor, funcionários) de conhecimentos e de implementação de ações gerenciais está sendo gradativamente reduzido em consonância com a redução do quadro de pessoal. No primeiro semestre de 2005, período em que foram realizadas as observações de campo e entrevistas, a empresa mantinha apenas um funcionário, em razão do contexto econômico regional atual. Assim, os membros da família empresária têm procurado manter a empresa no mercado para, após a superação da crise econômica regional, retomar os projetos de crescimento por meio da expansão das atividades produtivas.

A concepção de “família ampliada” encontra-se reproduzida nesta empresa familiar na oportunidade em que os funcionários são considerados filhos do proprietário. Esse fato representa um mecanismo importante para a criação de novos conceitos e desenvolvimento de critérios que orientam a ação e definem um padrão de comportamento para a todos na empresa. Ao mesmo tempo, geram-se inovações no atendimento aos clientes e auxilia-se na elaboração de estratégias para a superação das dificuldades econômicas e financeiras.

Essa é uma evidência que garante a continuidade da “empresa do fundador”. A empresa familiar desenvolve-se pela adaptação contínua ao contexto econômico e social no qual está inserida. Os valores morais e éticos do fundador são preservados por todos os membros da família empresária e pelos funcionários da empresa, o que não resulta em resistência às mudanças organizacionais ou alheamento ao macroambiente. A “empresa atual” é uma mescla do tradicional com o contemporâneo, onde são valorizados tanto os aspectos físicos que marcam a história da empresa quanto os modernos macacos hidráulicos. Aspectos físicos ou equipamentos modernos representam a presença da terceira geração na gestão da empresa familiar. Preserva-se o piso original do espaço da oficina, como retrato do início das atividades naquele endereço, na década de 1960 e, igualmente, explicita-se o orgulho de ter ampliado o prédio para incluir novas atividades e oferecer diferentes serviços aos clientes. Construíram-se desníveis no espaço físico da oficina, o que permitiu estocar escapamentos para veículos e atender às exigências dos clientes, sem que fosse necessário alterar a rotina do pai proprietário, que realiza as atividades operacionais de sua competência (radiadores) com zelo e orgulho pela qualidade e conhecimento técnico. Segundo o neto gestor:

ele trabalha nos radiador dele eu nem bo-to o bico porque é com ele é uma coisa que ele fechou a sete chaves e é com ele até sabe trabalha com isso eu sei... só que eele responde e não e eu nem posso tira isso dele porque essa é onde ele tá se agarrando é onde ele tá vivo... entende? é tipo coração então isso não dá nem pra COGITÁ então eu NEM COGITO... deixa até que ele agüenta... e tomara que agüente até 150 ... que fique...entende? [N1]

Esses dados evidenciam que o neto gestor[N1] aprendeu a conservar e valorizar a história da família e do empreendimento. Os objetos, máquinas e equipamentos importados da Alemanha, pelo fundador, em 1926, bem como os

modernos macacos hidráulicos não representam para ele o abandono da “velha funilaria” nem impedem a oferta de novos serviços e a consolidação de uma empresa moderna. Ao encadear as evidências sobre o crescimento e desenvolvimento da empresa, constatou-se que ambos acontecem pela manutenção do padrão de qualidade impresso pelo fundador e sucessores, pela inclusão de novos serviços e pelo aprimoramento técnico do gestor. Esse se mantém em interação constante com os fornecedores de insumos/produtos e participando ativamente nas entidades de classe (associação comercial) e nas reuniões da comunidade (debates com o prefeito e secretários, discussões com partidos políticos).

As rotinas e as práticas gerenciais nesta empresa familiar caracterizam-se como espaços sociais nos quais é possível introduzir mudanças sem que, para isso, seja necessário romper com tradições herdadas de outras gerações. Isso se deve ao mesmo conjunto de valores que deu origem à empresa familiar. Nem mesmo a dissolução da sociedade entre irmãos fez com que os valores morais e a conduta ética fossem abandonados. Ainda são conservadas as mesmas práticas de contratação e de gestão de pessoas que o fundador utilizava: pessoas jovens, sem experiências profissionais anteriores e que são estimuladas a desenvolver habilidades e competências específicas como ser social. Acompanha-se o desenvolvimento técnico do funcionário com o objetivo de torná-lo um cidadão, detentor de um patrimônio que garanta o sustento de uma família. O funcionário é considerado um membro da família dos proprietários da empresa, o que faz com que a as famílias do funcionário e a proprietária da empresa se misturem, especialmente pelos ritos e cerimônias instituídas pela sociedade (batismo, casamento, formatura, por exemplo).

Com relação aos conflitos e as amarras familiares, não foram observadas evidências de sua ocorrência na empresa ou na família, exceto a ruptura da sociedade entre irmãos [F1 e F2], que se deu na transição da segunda para a

terceira geração. Naquela oportunidade, as divergências entre irmãos foram resolvidas apenas por eles, num processo intrageracional. Eles não permitiram a interferência dos filhos ou das esposas nas decisões que tomaram, pois a prioridade era manter as relações familiares, consideradas por eles o bem maior de uma pessoa. Não foram observados conflitos familiares que comprometem a manutenção da empresa familiar. Essa afirmativa é resultado do encadeamento de duas evidências: a primeira é o comportamento de respeito e compreensão por parte do dirigente sucessor [N1] em relação ao proprietário sucedido [F1] e a segunda, a decisão da família em fazer ajustes contratuais e divisão do patrimônio dos entre os filhos herdeiros ainda em vida.

A análise dos motivos que conduziram os irmãos à dissolução da sociedade entre irmãos, ocorrida em 1995, evidencia a existência de fatores do sistema familiar intervenientes na continuidade da sociedade empresarial, tendo como base o núcleo familiar representado pelos irmãos. O alcoolismo do irmão, o descomprometimento do sobrinho em relação ao trabalho e a imagem da empresa na comunidade local são fatores sistêmicos familiares, considerados intervenientes na imagem da empresa familiar no mercado. Contudo, ao mesmo tempo, são fatores que estimulam a mudança de comportamento da família empresária em relação aos arranjos econômicos estabelecidos no seu interior. A dissolução da sociedade entre irmãos [F1, F2] permite que se estabeleçam arranjos de vida independente dos ramos familiares e que apenas um deles dê continuidade à “empresa do fundador”. Sendo assim, pode-se afirmar que esta empresa familiar sofreu redimensionamento no momento de transição da segunda para a terceira geração de membros da família proprietária e, em função dos arranjos familiares, voltou a ser “sociedade entre pais e filhos”. Reflete, sobretudo, luta pelo poder da qual não está imune a organização familiar, embora seja negada a todo o momento.

A análise do processo de transição da propriedade revela a existência de critérios subjetivos de transmissão da propriedade e da gestão da empresa, bem como das fronteiras físicas entre as residências dos proprietários e a localização da empresa. A ruptura da sociedade entre irmão resulta também na escolha de um outro lugar para a família retirante utilizar como residência. Os critérios de transmissão da propriedade e da gestão dos negócios da família ocorrem de acordo com a etnicidade, na qual o pai transmite o patrimônio para o filho homem mais velho e não reconhece ou não valoriza a luta interna pelo poder estabelecida entre os filhos homens. Contudo, isso não significa que as filhas mulheres são lesadas, em termos financeiros ou patrimoniais. Elas são indenizadas para não participarem da gestão da empresa, fato que é assim explicado pelo dirigente membro da terceira geração:

...mas assim o:: sempre foi no caso de justiça de fazê que não passou pra ela no caso... e ela também não gostava dessa...dessa parte do italiano também... mulher é... era... homem é que trabalha é.... [N1]

Na empresa, os valores de justiça, honestidade e respeito aos mais velhos e aos “mais fracos” (mulheres, por exemplo) são elementos determinantes da avaliação do caráter dos membros integrantes merecedores de integrarem a “grande família” (a empresa), numa interpretação do comportamento de descendentes de italianos. Nas diferentes gerações observa-se que os sócios (pai e filho) reconhecem a força que têm se permanecerem unidos (“da gente se ajudá, né?”), especialmente pela oportunidade que o pai [F1] cria para o filho [N1] aprender com ele. Na terceira geração, o neto gestor [N1] evidencia com orgulho e admiração os ensinamentos do seu pai [F1] e do avô-fundador e procura transmiti-lo à quarta geração e aos funcionários da empresa. Disse o gestor da empresa que tem:

uma filha de onze anos e um filho de cinco... o MEU guri já sabe tudo é... tem que segurar ele em casa, porque ele tá estudando e tal tá no prezinho agora ele tá estudando lá mas ele gostaria de ficar aqui direto já eu trago ele aqui de vez em quando no sábado alguma coisa que a gente venha fazer alguma coisa pra casa, trago ele junto e tal mas ele sabe todas as chaves, ele sabe as coisas de motor e ele não sabe os números...ele sabe grava aquela que tu qué se tu pedi uma chave Philips uma chave de boca uma chave isso... ele vai lá e pega. então, assim ó, e não que fosse dito NÃO ã... não é não é uma coisa... parece que parte da gente assim... uma coisa natural porque ele gosta de carro gosta de caminhonete então a gente desenha em casa e tal ele faz desenho e... bah. é... é o sonho dele trabalha aqui é o sonho dele graças a Deus...diga-se de passagem tá garantida a 4ª geração...com certeza...[...] porque eu vejo nele assim... eu me espelho muito nele do jeito que eu era né então...eu acho que não tem...e ele GOSTA. [N1]

Os proprietários declaram a intenção de que a empresa tenha continuidade na geração seguinte ao atual gestor. A empresa está sendo construída para a geração futura, com os atuais proprietários promovendo esforços e “cuidados especiais” para que um dos herdeiros eleito pela família para ser o sucessor (filho homem, que ainda está na primeira infância) descubra o prazer em trabalhar na mesma atividade do pai. Da mesma forma, observa-se esse cuidado para com os funcionários. Estes reconhecem os membros da família proprietária como uma extensão da sua própria família, e vice-versa, convidando-os para participarem dos ritos e cerimônias (casamentos, batizados, festas religiosas, etc.) que acontecem no espaço privado de cada um deles. No cotidiano da empresa, observa-se que apenas um evento os caracteriza como funcionários da empresa, que é o cumprimento de horários de trabalho de acordo com o estabelecido pela legislação trabalhista.

O gestor reconhece a importância de ter vários membros da família trabalhando na empresa. “*Que pena que eu não tenho mais irmãos...se tivesse mais UM SÓ irmão... nós não precisava nem empregado aqui...não precisava mesmo...a gente dava conta...*”.

Ao valorizar a presença de familiares na empresa, o gestor repete comportamentos dos seus antepassados, quando a família e a unidade econômica geradora dos suprimentos para a manutenção dela confundiam-se. A análise da transgeracionalidade dos valores morais e éticos e dos costumes desta família evidencia o mesmo sentimento de coletividade e de pertencimento à organização de outra geração. Os indivíduos admitidos na empresa comportam-se da mesma forma dos dirigentes, o que acelera o desenvolvimento de habilidades neles, constrói modelos mentais, estabelece conceitos análogos para aplicação dos conhecimentos individuais e permite combinar conhecimentos explícitos que conduzem funcionários a iniciarem suas próprias empresas. Por esta razão, empresas fundadas por ex-funcionários passam a ser concorrentes diretos:

todos que saíram daqui a maioria... que nem aqui... eu vô te citá a Funilaria [...]...foi um/era um sobrinho do pai ...ele trabalhou aqui dentro 9 anos, eu acho. ...montou a dele...aí depois da dele quando ele tinha ele e o irmão dele...que é o Cleomar... eles trabalhavam os dois junto daí lá na Funilaria [...]...eles JÁ se separaram eles dois elefoi faz/criá uma LÁ em Estação Getúlio... o:: [...]... então pra vê como ramiFICA a coisa...ta daí depois aqui os dois irmãos [...], que:: eles têm a Funilaria [...] eles já se separaram eles dois eles ficaram 10 anos trabalhando juntos agora se separaram cada um montou uma..um outro empregado nosso que é é [...] ele trabalhou aqui com nós... 3 anos. Daí ele saiu, foi trabalhar com o [...] mais 1 ano e meio. Agora ele trabalhou com caminhão 5 anos, agora ele voltOU montou outra funilaria montou uma pra ele então é outra...o próprio meu primo que trabalhava aqui saiu montou outra então qua::tro que já saíram daqui...não tem como...é uma continuidade então não tem como saí assim não tem como desvia é uma coisa que fica e.... fica [N1].

O comportamento empreendedor que o gestor observa nos ex-funcionários é estimulado pelas rotinas de trabalho e os espaços físicos na Funilaria Silva. Essas fazem com que a interação dos indivíduos aconteça e que as experiências sejam igualmente socializadas entre funcionários e proprietários.

O número reduzido de funcionários mantidos pela empresa não permite a constituição de “equipes de trabalho”, que é desejável pelo dirigente, mas promove comportamentos que conduzem a uma reflexão coletiva acerca de práticas de trabalho, com atividades operacionais reflexivas e crescimento profissional. Como resultado, tem-se uma empresa gerando profissionais capacitados para construir seus próprios empreendimentos, realidade que poderia ser modificada pela ampliação dos negócios da empresa ou pela inserção dos funcionários como sócios. Essa possibilidade é rejeitada pelos atuais proprietários, uma vez que descaracterizaria a propriedade familiar e a liberdade de agir sob a referência cultural da família do fundador.

Neste caso estudado, as práticas de trabalho adotadas pelos dirigentes propiciam a informalidade, encorajam o compartilhamento de conhecimentos intergeracionais, a experimentação dos funcionários e promovem diálogos construtivos entre os membros das famílias (proprietária da empresa e dos funcionários) numa ampliação concreta dos laços sociais. Contudo, a empresa familiar é, neste estudo, um universo masculino.

8.3 O caso Gonçalves Couros

8.3.1 Análise geral do caso

A Gonçalves Couros é um grupo empresarial formado por várias famílias, na sua maioria formada por descendentes de imigrantes italianos no Brasil. Três delas representam o maior capital votante, mas a família de José Gonçalves é aquela que ocupa a presidência desde a fundação e detém a maior participação acionária em relação às demais famílias fundadoras.

Descendente de imigrantes italianos, os membros da família Gonçalves administram a empresa orientados pelos valores éticos e morais da etnia italiana. Harmonia de comportamentos, culto à figura do fundador, preservação do núcleo central da família José Gonçalves no comando dos negócios, moral e

ética na gestão em todos os níveis hierárquicos, comprometimento social, confiança nos membros mais velhos da família e nos funcionários mais antigos são alguns dos elementos orientadores das ações administrativas, em todas as unidades produtivas da Gonçalves Couros. Os mesmos critérios utilizados por José Gonçalves para conduzir o irmão mais velho à presidência do grupo empresarial, no passado, são considerados pelos seus filhos e netos, no presente.

Ao analisar a história de formação e desenvolvimento deste grupo empresarial, observa-se que os herdeiros-sucessores comportam-se na empresa de acordo com os ensinamentos recebidos de seus pais, no espaço privado da família. Os conselhos e orientações dos avós, tios e pais são constantemente lembrados no processo de tomada de decisão gerencial, tanto pelas ações que deram certo quanto por aquelas que deram errado. As experiências anteriores dos dirigentes sucedidos, que provocaram resultados negativos ou traumáticos à empresa, não devem ser lembradas e seus conteúdos são evitados pelos herdeiros sucessores por meio de regras de conduta informalmente transmitidas aos funcionários e herdeiros. Os membros das famílias proprietárias que representam o maior capital votante da empresa conservam a solidariedade, o respeito e confiança nos mais velhos e, diariamente, orientam os membros da empresa a comportarem-se dessa mesma forma. Essas são algumas características de uma sociedade empresarial que cresceu “entre irmãos e amigos” e que consolidaram a imagem advinda da etnia italiana no Brasil, da empresa como uma extensão da vida privada do grupo social, ou seja, uma “grande família”.

Pelo tamanho das famílias proprietárias (em média, nove pessoas na segunda geração e quatro pessoas na terceira geração), os dirigentes da empresa precisaram realizar ajustes estruturais (abertura de novas filiais, ampliação das atividades produtivas e dos mercados de atuação), de forma a abrigar todos os familiares interessados a ingressarem nela. Assim evita-se a ocorrência de desconformidade entre o crescimento da empresa e o da família Gonçalves. A

dinâmica de crescimento (casamentos, nascimentos, mortes, separações) da família Gonçalves, detentora da maioria dos cargos de diretoria, está representada na Figura 13.

A estratégia adotada pelos dirigentes foi estabelecer critérios subjetivos e informais para ingresso de familiares em cargos (diretoria, gerenciais, operacionais) no grupo empresarial, ao mesmo tempo em que ampliam as atividades produtivas na perspectiva horizontal (diversificação das atividades do mesmo segmento). Isso ocorre conforme os filhos e netos crescem e capacitam-se para ingressarem no mercado de trabalho. Quando um filho atinge a adolescência, ele é lançado pelos pais a algum tipo de atividade de acordo com o seu interesse particular. Caso essa atividade esteja de alguma forma ligada às atividades deste grupo empresarial, eles são admitidos na empresa (após a conclusão de um curso técnico ou de nível superior) como funcionários assessores de seu pai (ou mãe). Durante um período de tempo, esse herdeiro é observado pelos membros da diretoria no que se refere ao comportamento frente aos negócios. Uma vez considerado apto ao exercício de um cargo gerencial, a empresa prepara uma unidade produtiva para que ele exerça, sozinho, o referido cargo e passe a responder pelos resultados obtidos.

Como resultado dessa estratégia de ingresso de novos membros da família, observam-se abertura de novas ou ampliação das atuais unidades produtivas (frigoríficos, por exemplo) e inserção de atividades que diversificam a atuação do grupo empresarial e, ao mesmo tempo, processem as sucatas geradas pelas unidades produtivas principais (curtume, frigorífico), como sebo, aparas de couro *in natura* e sangue bovino. Essas geram subprodutos com valor agregado, como farinha de carne para ração animal, produtos para pequenos animais domésticos (*pet food*), sebo bovino para saponificação.

A maneira como os espaços são criados na empresa familiar para o ingresso dos herdeiros da família Gonçalves faz com que a empresa familiar tenha continuidade como uma sociedade entre primos das famílias Gonçalves, Mello e Alteves. Contudo, os herdeiros das famílias Mello e Alteves são admitidos com reservas, uma vez que os cargos dos níveis de diretoria e gerência são exclusivos aos herdeiros da família Gonçalves. Membros de outras famílias são admitidos para esses cargos na medida em que a família Gonçalves não tem nenhuma pessoa capacitada.

O envolvimento das famílias proprietárias (sócios majoritários) nas atividades do grupo empresarial evidencia a centralidade de cargos de diretoria e de gerência na família nuclear Gonçalves. Há presença de, pelo menos, duas gerações de outras famílias de acionistas em cargos administrativos (contabilidade, comércio exterior). Eles mostram-se altamente comprometidos com os objetivos empresariais, envolvendo-se cada vez mais em atividades pertinentes ao segmento couro, ao desenvolvimento de habilidades técnicas e conceituais por meio de cursos (educação formal em nível superior e técnico) e estágios no exterior, consolidando assim suas presenças no quadro societário.

Portanto, os herdeiros são admitidos na empresa familiar por apresentarem competências específicas para ocupar um cargo. Eles ingressam na empresa acompanhados diariamente pelos seus pais (como relatado

anteriormente), que assumem todas as responsabilidades sobre os atos do filho na empresa até o momento em que esse é considerado apto a exercer sozinho um cargo gerencial a ser definido pela diretoria.

A análise da movimentação de sócios no empreendimento – livre em função do tipo de sociedade (sociedade anônima) – revela que os membros da família Gonçalves adotam os mesmos mecanismos de ampliação de suas participações societárias como o fez o patriarca, ou seja, comprando participações de acionistas minoritários. No passado, esse mecanismo garantiu a José Gonçalves conduzir os negócios como acionista majoritário. Hoje, seus filhos e netos adotam o mesmo comportamento que indica a aspiração da família Gonçalves em relação à empresa.

Essas são evidências de comportamentos positivos do patriarca repetidos pelos seus herdeiros (filhos e netos) em diferentes momentos no espaço da empresa familiar. No entanto, na análise da dinâmica da família identifica-se que experiências negativas não estão sendo repetidas, na medida em que, após a sua ocorrência, estabeleceram-se normas e regras de conduta, que foram disseminadas por toda a organização com vistas à ação administrativa. Uma norma da empresa é a não admissão de agregados às famílias proprietárias por meio de casamentos, sejam eles genros ou noras. Outra se refere ao tratamento igualitário aos herdeiros de gêneros diferentes. As filhas mulheres e os filhos homens, assim como os netos de ambos os gêneros, têm tratamento igualitário no que se refere à ocupação de cargos de diretoria e de gerência nas diferentes unidades produtivas do grupo empresarial. Os critérios de ingresso de herdeiros que preponderam nas empresas da família são competência, comprometimento e realização pessoal e profissional nas atividades.

Esses são conteúdos de aprendizagem organizacional transgeracional resultantes de valores morais e éticos desenvolvidos pelos herdeiros sucessores nos espaços privados da família, mas que são diariamente debatidos em reuniões

de diretoria na empresa. As reuniões de diretoria, no entanto, são realizadas informalmente, todos os dias da semana. Todas as manhãs, os diretores que se encontram nos escritórios da matriz reúnem-se para “sorver o chimarrão e falar sobre a empresa”, como disse o presidente da empresa. Desses encontros sociais participam todos os membros da empresa que estiverem interessados, sem nenhuma formalidade. Por isso, é fato comum a presença de funcionários não membros da família e que desempenham atividades operacionais, refletindo sobre problemas da empresa, juntamente com os membros da diretoria e outros herdeiros. Esses encontros sociais contribuem significativamente para: (a) a organização refletir criticamente as ações administrativas e o contexto que as envolve e (b) a formação de um herdeiro-sucedor que compartilha desejos dos fundadores-sucedidos.

Aos membros do grupo empresarial familiar, sejam eles membros da família proprietária ou não, esses encontros sociais são espaços nos quais todos contam e ouvem histórias livremente, refletem criticamente sobre os resultados (econômicos, financeiros, tecnológicos, outros) obtidos com a implementação de uma estratégia de mercado, modificação no processo produtivo ou qualquer outra ação administrativa relatada pelos participantes. Elas também servem para que os herdeiros recém-ingressados na empresa da família observem “qual deve ser” o seu modelo de conduta profissional, tendo como referência as atitudes dos “mais velhos”, que são considerados os membros da geração anterior à sua (herdeiro ← pai/mãe ou tio/tia).

Para os herdeiros, esses encontros sociais são considerados de fundamental importância, pois é um momento familiar no espaço da empresa em que eles têm a oportunidade de ouvir histórias, questionar e refletir criticamente sobre experiências anteriores e tomar decisões sobre a sua permanência ou não nas empresas da família. Há livre arbítrio de cada um na escolha da profissão ou do campo profissional, bem como da permanência ou não nos negócios da

família. No entanto, para ingressar na empresa, o herdeiro precisa desenvolver um conjunto de conhecimentos compartilhados com os seus antecessores. De acordo com a área de interesse do herdeiro, a empresa cria espaços para a sua inserção em cargos gerenciais, seja abrindo unidades produtivas ou áreas de atuação.

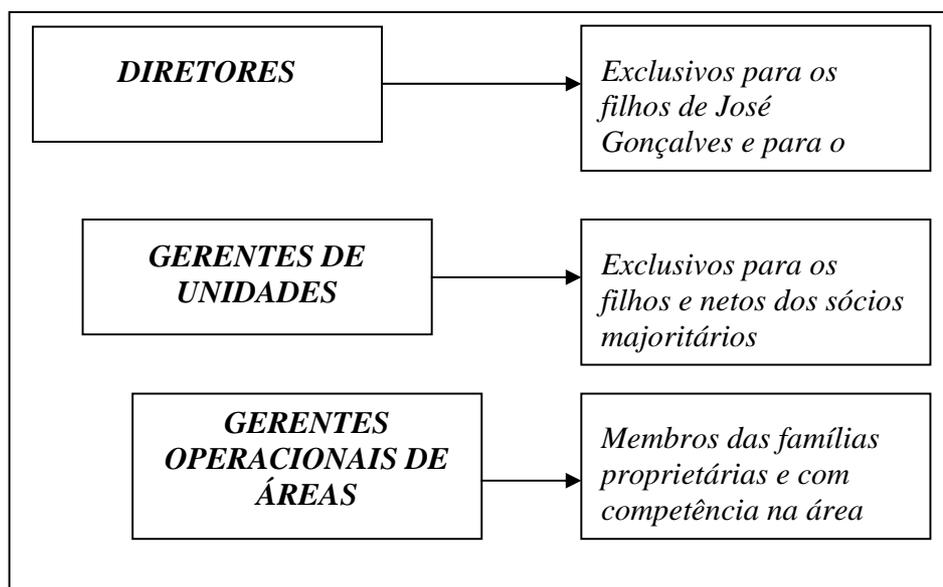


FIGURA 14 Distribuição dos cargos administrativos na Gonçalves Couros.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Contudo, o cargo na empresa a ser ocupado pelo herdeiro é designado de acordo com o papel que ele representa na família (pai, filho). Na Figura 14 estão representados os cargos administrativos em três níveis hierárquicos: diretoria, gerência de unidade e gerência de operações. Os cargos de diretoria só podem ser ocupados pelos filhos de José Gonçalves. Os netos desse, membros da terceira geração, que são considerados pela diretoria como “os mais novos”, só terão acesso a esses cargos com o afastamento definitivo dos seus antecessores.

Enquanto isso, os netos ocupam cargos de gerência de unidade, gerente de operações ou assessoram seus pais, dependendo do seu estágio de desenvolvimento profissional⁹⁷. A possibilidade de netos assumirem cargos de diretoria, porém, no atual ciclo de vida das famílias, não está sendo considerada, sob o argumento de que “*somos em muitos irmãos: nove. Esses aí [os netos] têm muito ainda prá aprendê. Vai chegá a vez deles, mas ainda não é a hora*”.

Esses cuidados dos membros da diretoria em admitir ou não um herdeiro nas empresas da família têm origem nos problemas vivenciados no passado, que resultaram na separação dos irmãos José e Luiz Gonçalves. A análise dos motivos que resultaram no afastamento de Luiz Gonçalves e de sua família (filhos e genro) do grupo evidencia a admissão indiscriminada de herdeiros como uma experiência anterior negativa na Gonçalves Couros. Esse fato é um marco da passagem da gestão da primeira para a segunda geração de membros da família Gonçalves. O aprendizado organizacional resultante, e expresso formalmente pelos membros da diretoria, é a de que geração seguinte àquela que está na gestão precisa estar preparada para assumir os negócios da família a qualquer momento do ciclo de vida da empresa.

Observe as evidências neste fragmento do discurso do diretor-presidente do grupo:

⁹⁷ Por “estágio de desenvolvimento profissional” a diretoria considera a formação técnico-profissional do herdeiro. Alguns herdeiros foram admitidos em alguma unidade produtiva do grupo, após a conclusão do curso técnico no segmento coureiro-calçadista. Outros, no entanto, só foram admitidos após a conclusão do ensino superior. Isso ocorre em especial nas áreas de administração, comércio exterior, contabilidade, *design*, que exigem maior tempo para a formação e habilitação profissional. Na área de comércio exterior, no entanto, a diretoria considera fundamental que o herdeiro, primeiro, faça um estágio técnico nas empresas do grupo para “aprender a fazer o produto”. Num segundo momento, esse herdeiro realiza um curso de formação superior, preferencialmente com estágio no exterior. Normalmente esse estágio é realizado em uma escola de Administração da Inglaterra ou dos Estados Unidos, de acordo com o interesse do herdeiro.

não...acho que o motivo não:: é não tem um motivo específico né? é um somatório que vai indo vai indo... chega num momento que é aí foi quando entrou a terceira geração talvez né? e:: a outra família também do meu tio tinha já os netos e aí os netos também precisavam ser colocados e daqui a pouco:: talvez não houve um tempo pra esPERA de ficar as pessoas maduras numa colocação e aí:: aquilo um se sente prejudicado um pouco e daqui a pouco foi um motivo maior pra pra realmente a gente fazê essa separação... mas eu acho que veio numa boa hora né? [F3]

Como se pode perceber, há espaço e tempo que marcam o ingresso do herdeiro na empresa familiar. Os dirigentes da empresa, em determinado momento, percebem que a empresa está preparada para ampliar o seu quadro funcional e, então, analisam os membros da família proprietária para identificar nela quem está preparado para ocupar os espaços disponíveis. Se algum membro da família está preparado para ingressar no mercado de trabalho, então, os dirigentes analisam como podem ocupá-lo na empresa. Isso, no entanto, só será considerado se houver interesses profissionais do herdeiro em ingressar na empresa da família. Caso os dirigentes constatem que a empresa não tem espaço para receber um novo herdeiro ou que algum deles ainda não está preparado tecnicamente para ingressar na empresa, eles decidem que não é possível admiti-lo.

O processo de tomada de decisão dos dirigentes da empresa em torno do ingresso de um herdeiro, portanto, envolve análise conjunta dos elementos relativos aos ciclos de vida da empresa e da família. Esse processo tem ocorrido desde a dissolução da sociedade entre irmãos, quando os familiares que permaneceram na empresa original passaram a valorizar a capacidade da empresa em ampliar ou não o quadro funcional por meio do ingresso de herdeiros, mais do que o sentimento de obrigatoriedade em se responsabilizar pela carreira profissional destes. Atualmente, os dirigentes da empresa e os

membros das famílias proprietárias têm ciência dos “critérios de ingresso de herdeiros” no quadro funcional da empresa familiar.

Diariamente os diretores do grupo empresarial estão orientando os herdeiros sobre como eles devem comportar-se no que se refere à ostentação de riqueza e poder. Eles preocupam-se em “ser simples como foi o pai”. Por isso, a denominação de cargos de diretoria ou gerência é a mais genérica possível, os herdeiros raramente declaram o sobrenome da família aos visitantes (clientes, fornecedores, outros), a utilização do estacionamento de veículos da empresa não indica espaços privativos à diretoria. Ainda, as salas dos diretores são compartilhadas indiscriminadamente por todos que realizam atividades administrativas de maneira que o cotidiano organizacional evidencia a existência de equipes de trabalho, facilidade na comunicação, integração dos herdeiros-sucessores com funcionários não membros das famílias de acionistas, socialização de dúvidas e anseios entre sócios-dirigentes, herdeiros e funcionários.

A análise dessa dinâmica do cotidiano organizacional evidencia que a empresa familiar aprende na medida em que os seus membros criam tempos e espaços que se consolidam como plataforma geradora de conhecimentos organizacionais. A interação social entre diferentes gerações de membros da família na empresa faz com que o desempenho da organização seja melhorado continuamente e tenha o diferencial no comprometimento de todos com os objetivos organizacionais. Os membros desta empresa familiar consideram que as ineficiências da gestão deste tipo de organização são causadas, sobretudo, pela limitação da empresa em admitir o ingresso de todos aqueles herdeiros que têm interesse em contribuir. Consideram também que o ingresso de agregados provoca discordância intrageracional, enquanto que o afastamento deles agrega maior interação transgeracional e aflora comportamento harmonizado entre

desejos e necessidades da família por meio da empresa, elevando a qualidade dos relacionamentos entre familiares na empresa familiar.

8.3.2 Análise específica da aprendizagem organizacional

Os dirigentes da empresa e membros da família proprietária que detêm o controle acionário do grupo empresarial facilitam os encontros sociais, presenciais ou não, para que todos possam refletir sobre suas experiências, externar suas dúvidas e refletir criticamente sobre seus conhecimentos individuais com base nas reflexões do grupo social, tanto durante a realização das atividades produtivas quanto em encontros sociais fora da organização, como eventos da comunidade, festas comemorativas do município, feiras de negócios, seminários e outros.

O processo administrativo desenvolve-se, tendo como referência os objetivos da empresa familiar sem, contudo, ignorar os valores éticos e morais da família Gonçalves, quais sejam harmonia, respeito e comprometimento. Assim, a gestão desta empresa familiar mescla a formalidade dos processos e das relações sociais no ambiente de trabalho, com a informalidade do sistema de comunicação (acesso a todas as informações da empresa, espaços físicos amplos, livre acesso de todos) e as relações de amizade que são estabelecidas nos encontros sociais. O fluxo de informações técnicas é contínuo e o processamento é sistêmico, mas com momentos de reflexão coletiva contínua e intermitente, como se não houvesse hierarquia, cargos e funções definidas.

Permanentemente há espaços organizacionais nos quais os conhecimentos (coletivos e organizacionais) são gerados em tempos vinculados ao contexto social e, portanto, dissociados da concepção de eventos ordenados. Nesse espaço-tempo ocorrem reflexões críticas das ações (individuais e ou coletivas) daqueles que fazem parte da família proprietária. Não foram evidenciados quaisquer argumentos referentes ao tempo cronológico, como

“falta de tempo” (tempo físico) ou excesso de trabalho (eventos ordenados), para justificar a não ocorrência da reflexão crítica, da construção do “ba” ou da interação social mesclando membros da empresa e membros da família. Há confiança naquele designado para fazer qualquer tarefa como se todos os funcionários, gerentes e diretores fizessem parte de uma “grande família”.

O comportamento dos membros da família que têm cargos diretivos na empresa, bem como o modelo de gestão adotado, não permite identificar quem são os proprietários da empresa. Os membros da família empresária, desde a primeira geração, construíram uma concepção de propriedade vinculada à responsabilidade com a continuidade da empresa da família e a manutenção dos empregos daqueles que lhes são “de confiança”. Ao fazê-lo, romperam com a concepção de espaços físicos que separam operários de dirigentes, promovendo espaços sociais onde ocorrem “encontros de idéias” sem que, para isso, sejam necessárias demonstrações de poder que a propriedade lhes confere. Os dirigentes em cargos de diretoria facilitam a circulação das informações confidenciais da empresa por todos os membros da organização, num constante interagir, contratos verbais, linguagens e códigos de comunicação próprios deste grupo de trabalho. Os visitantes (clientes, fornecedores, outros) igualmente são encorajados a se comportar como se pertencessem a essa “grande família”.

Devido à presença de grande número de membros das famílias proprietárias nos diferentes cargos, bem como a conduta dos membros da diretoria com relação à política de ingresso de novos membros da família na gestão da organização, todos os dirigentes estão cientes da importância do diálogo para a solução de conflitos ou para evitar a sua ocorrência. Para tanto, estimulam a construção e a reprodução social de idéias sobre temas críticos com vistas a ampliar o debate e promover a reflexão conjunta (proprietários, herdeiros, funcionários não membros da família), gerar questionamentos sobre

as práticas de trabalho, bem como para que o conjunto de regras e recursos implicado nas ações sociais seja reproduzido geração após geração.

De acordo com a dinâmica da família, os dirigentes mantêm os mesmos pressupostos orientadores da gestão do fundador, para quem “acima do desejo do lucro indiscriminado está um ser humano, que deve ser respeitado como tal”. Os valores éticos e morais de José Gonçalves (fundador) são preservados na empresa e são considerados como “regras de conduta” por todos os funcionários e herdeiros. A terceira geração de membros da família na gestão do empreendimento mostra-se comprometida pelo crescimento e desenvolvimento da empresa no mercado e retratam isso por meio do estímulo à formação profissional e ao aprimoramento técnico dos funcionários e dirigentes em todas as áreas (tecnológica, produtiva, administrativa, financeira, negócios internacionais).

Quanto ao acompanhamento e à implementação das inovações tecnológicas, são realizadas conjuntamente entre ocupantes de cargos administrativos (diretores, funcionários, gerentes de unidades produtivas ou de negócios internacionais) e de cargos operacionais (funcionários da linha de produção), estejam eles alocados na matriz ou em qualquer filial, aos quais são somados os clientes e fornecedores. Esses são convidados a visitar a sede da empresa matriz com frequência, onde grande parte dos negócios é realizada. Nessa oportunidade, não apenas se fazem negócios, mas aprende-se pelo processo interativo indústria-cliente. Essa estratégia, somada à participação efetiva em todas as principais feiras nacionais e internacionais do setor, garante atualização constante dos produtos ofertados ao mercado.

Após analisar a maneira como a empresa é administrada, a forma como as atividades relacionadas ao processo administrativo, tanto no nível gerencial quanto operacional, são realizadas, constata-se que, nesta empresa, os funcionários e os membros da família proprietária estão abertos ao diálogo,

aceitam realizar mudanças no ambiente nas práticas de trabalho e não apresentam resistências em romper com as tradições familiares cultuadas desde a geração do fundador, desde que sejam preservados os valores morais e éticos da família proprietária.

Com o afastamento dos irmãos (primeira geração na empresa), o modelo de gestão da empresa não sofreu rupturas e não foram observados sinais de que esse modelo seja alterado no futuro. Este pode ser considerado um aspecto positivo em relação à continuidade da organização por meio das gerações, pois há harmonia nos relacionamentos inter e intrageracionais, caracterizadas pela troca de informações em espaços democráticos, sustentados por valores humanos, como respeito aos mais velhos e ao conhecimento técnico dos mais experientes.

Os conflitos e as disputas familiares não aparecem na empresa. Não foram observados conflitos ou interesses de ordem pessoal para a dissolução ou a ruptura da sociedade. Os acionistas majoritários reconhecem a força que têm se permanecerem unidos pelas suas diferenças comportamentais e competência técnica em áreas específicas e distintas, porém, complementares.

A empresa está gerenciada de forma independente do sistema geracional familiar sem, contudo ignorar o interesse dos herdeiros em ingressar nela gradativamente. O critério adotado para o ingresso de novos membros da família na empresa é a preparação técnica, seja por meio de curso superior ou técnico. A prospecção de novos mercados no exterior, o aprimoramento tecnológico no processamento do couro, a abertura de unidades produtivas e os lançamentos de novos produtos, bem como o formato jurídico da sociedade (sociedade anônima), fazem com que a empresa familiar cresça, independente da geração da família Gonçalves que esteja nos cargos de diretoria.

Os funcionários da organização reconhecem os membros da família empresária como colaboradores no processo de tomada de decisão gerencial.

Interagindo diariamente com os membros da família, os funcionários não demonstram medos, precauções em expor o que pensam ou sentem. Muitos deles são mais valorizados pela diretoria por aquilo que fazem e pensam do que pelos membros da própria família, pois são reconhecidos pela experiência e conhecimento acumulados ao longo dos anos de dedicação à empresa. Há funcionários que permanecem por mais de vinte anos sem, contudo, demonstrarem passividade diante da sua carreira profissional. Muitos deles estão em constante aperfeiçoamento técnico e são altamente capacitados para exercer diferentes funções, tanto gerenciais quanto operacionais. Pelo tempo em que estão atuando na empresa, armazenam histórias, dados e experiências, que são contados aos herdeiros ingressos nos encontros sociais, tornando-se, portanto, agentes do aprendizado em empresas familiares.

A maneira como o trabalho é realizado e os espaços sociais são construídos nessa empresa facilita a interação dos seus membros e a socialização de idéias ou de novas “descobertas”, especialmente válidas para o aprimoramento no processo produtivo. Os membros da organização não atuam como “equipes de trabalho”, mas como “responsáveis pelo desempenho de um departamento”. As funções são desempenhadas para agregar valor à tarefa e determinadas por cada um, com vistas à obtenção de resultados que contribuem para a eficácia da organização. Assim, têm-se comportamentos coletivos, atividades estratégicas, operações refletidas na ação e presença constante de “novas idéias” sendo implementadas em todos os níveis, com reflexos diretos no desempenho da firma.

Portanto, o modelo de gestão adotado faz com que as pessoas sintam-se encorajadas à experimentação, promovam diálogos construtivos e reflitam sobre os conhecimentos em conjunto com outros membros da organização, sejam eles membros das famílias proprietárias ou não.

A análise do modelo de gestão adotado pela Gonçalves Couros revela que a livre circulação de informações é importante para a socialização de conhecimentos individuais e a sua ocorrência é facilitada quando não há valorização de cargos e funções de acordo com o nível hierárquico. Nesta empresa familiar, a livre circulação de pessoas e a interação social de membros da família e funcionários fazem com que os espaços organizacionais sejam considerados plataforma na qual os conhecimentos organizacionais são gerados. Pela sobreposição de gerações de membros da família na gestão das diferentes unidades produtivas, os conhecimentos circulam de geração para geração, tendo como espaço-temporal a dinâmica do sistema familiar no cotidiano organizacional.

A aprendizagem organizacional ocorre em diferentes dimensões (produtiva, tecnológica, administrativa), o que tem garantido o aprimoramento tecnológico dos produtos e processos, a ampliação das atividades produtivas e o reposicionamento estratégico da empresa, inclusive em âmbito internacional, no segmento de atuação e de forma independente à geração de membros da família que está na diretoria do grupo empresarial.

Nesta empresa familiar, a qual caracteriza-se como de grande porte, a existência de processos e sistemas fracamente estruturados facilita a circulação de informações e de pessoas da família, a geração de novos conhecimentos úteis à organização e qualifica os conteúdos desses conhecimentos, geração após geração.

A transmissão de conhecimentos de uma geração para outra ocorre informalmente, nas sessões de questionamentos no espaço físico da empresa, promovidos pelos membros da família que a dirigem. Para tanto, não é necessário formalizar controles ou instituir regras e normas formais de conduta, estimular a ostentação dos níveis hierárquicos ocupados pelos membros da família ou definir espaços físicos privilegiados para eles. Como resultado dessa

estrutura, tem-se o comprometimento dos membros da organização para com os objetivos organizacionais, que aparecem no cotidiano organizacional como superiores aos interesses individuais dos proprietários.

8.4 Síntese das evidências empíricas de aprendizagem transgeracional

A análise de cada caso evidencia como as empresas familiares gerenciam os processos e desenham a estrutura e sistemas organizacionais com vistas à aprendizagem organizacional transgeracional de quatro diferentes formas que, em linhas gerais, são:

- as empresas familiares implementam **processos de tomada de decisão gerencial e sistemas administrativos fracamente estruturados**, de forma a facilitar a livre circulação de informações técnicas e ampliar o grau de interação social entre membros da família e funcionários, numa dinâmica que também inclui envolvimento com os familiares destes, fornecedores e clientes;
- as empresas familiares estabelecem, informalmente e de acordo com os interesses da família proprietária, os **critérios para ingresso de herdeiros**, excluindo-se os agregados à família pelo casamento para preservar o núcleo familiar na empresa e o conjunto de valores orientadores da ação administrativa;
- os dirigentes das empresas familiares mapeiam continuamente os **fatores sistêmicos familiares** e as alterações no sistema geracional, visando manter a empresa sob a gestão familiar e, ao mesmo tempo, para ampliar as condições de difusão interativa dos fatores considerados positivos pelos membros da família e estimular a sua repetição na empresa;

- os dirigentes das empresas familiares estimulam a **sobreposição das gerações na gestão da empresa familiar**, em conformidade com os papéis que cada herdeiro representa no sistema geracional.

A análise do processo de desenvolvimento das três empresas estudadas enfatiza a importância de espaços organizacionais para que a interação social ocorra em todas as dimensões e amplitude. O desenvolvimento das atividades empresariais requer o envolvimento de familiares e funcionários na mesma plataforma de conhecimentos, na medida em que é a interação social que facilita a geração de novos conhecimentos (tácitos e explícitos) aplicáveis à organização. Criam-se saberes coletivos no espaço privado da família e nela forma-se uma estrutura familiar, a qual se reproduz na estrutura organizacional pela interação social de diferentes gerações.

Pela natureza do conhecimento, é difícil formalizar esses saberes, mas eles são facilmente disseminados na organização pela sobreposição de gerações na gestão, na medida em que facilitam e estimulam a reprodução de experiências positivas, rejeitam a reprodução de experiências negativas e provocam o surgimento de processos continuados de inovação. Com processos gerenciais de tomada de decisão que valorizam a ação prática em detrimento da rigidez hierárquica e da ordem dos eventos que deterioram o conhecimento, os dirigentes das empresas familiares enfatizam a construção de níveis elevados de confiança entre seus membros e inserem o indivíduo como parte indissociável da estrutura organizacional, fazendo com que todos disponham de tempo e de espaço para reflexões críticas.

Os desentendimentos entre os membros da família na empresa familiar têm relação com o estágio do ciclo de vida da família na segunda geração. Nesse espaço temporal da família evidenciam-se problemas relativos à sucessão de dirigentes na empresa familiar, fato que resulta em dissolução da “sociedade

entre irmãos”, caso não existam critérios previamente estabelecidos para o ingresso de herdeiros nos negócios da família. Os conflitos entre familiares comprometem o desempenho financeiro da empresa familiar, os quais têm ocorrido no estágio de vida das famílias dos irmãos, que se inicia com o casamento e tem como ponto crítico o lançamento dos filhos ao mundo do trabalho, e que pode se estender até a aposentadoria ou o afastamento, dos pais, da gestão dos negócios. Os casos evidenciam que o estabelecimento de critérios para o ingresso dos herdeiros não gera expectativas entre os herdeiros além da capacidade da empresa de absorvê-los. Igualmente, excluir os agregados à família pelo casamento garante a harmonia entre os herdeiros na gestão da empresa, em função dos elementos culturais oriundos de um ramo familiar (movimento vertical no sistema geracional). Agregados trazem um conjunto de valores éticos e morais diferentes, por pertencerem a um núcleo familiar considerado estranho à empresa.

Vincula-se assim a existência de um código de conduta dos herdeiros nas empresas familiares. Comportar-se à margem deste código, seja na empresa ou na vida em sociedade, é motivo suficiente para que os membros do núcleo familiar gestor dos negócios passem a demonstrar preocupação com a presença deste familiar nas atividades empresariais, na medida em que pode prejudicar a imagem da empresa ou da família proprietária. Os membros mais velhos da família, num processo natural, mapeiam esses comportamentos em eventos sociais familiares (cerimônias, ritos de passagem) e empresariais (reuniões, feiras, cotidiano organizacional) e projetam como seria a empresa conduzida por aquele candidato ao cargo gerencial. Nas famílias brasileiras formadas por descendentes de imigrantes italianos, se os fatores observados são considerados negativos para a empresa familiar, o núcleo familiar que representa o “mais velho” do ramo constrói espaços que conduzem todos os demais familiares a pensar no afastamento de alguns e a permanência de outros. O objetivo é a

manutenção da empresa e a harmonia na família. A etnicidade e a consciência da identidade étnica passam a ser determinantes na definição de critérios para a tomada de decisão gerencial em relação à continuidade da empresa familiar, de forma conjunta ou não com outras gerações.

Há contradições internas presentes no comportamento dos familiares nas empresas analisadas. Apesar disso, a sobreposição de gerações na gestão é considerada positiva, na medida em que torna possível a existência de plataforma de conhecimentos na qual ocorre a reflexão crítica, a (re)elaboração de conceitos, a revisão de práticas de trabalho, entre outros. Os pais compartilham, com seus filhos, conhecimentos tácitos e explícitos no cotidiano organizacional. Seja na venda de couros, no processo de fabricação e na comercialização de pães ou na colocação de escapamentos, os filhos são acompanhados permanentemente por seus pais, sem a necessidade do uso do poder e ou da autoridade de pai. Por meio da difusão interativa do conhecimento, o pai observa a ação e os resultados obtidos pelo filho e, num processo que se consolida como natural do cotidiano organizacional, o pai reflete com o filho as suas experiências. Essa reflexão ocorre no espaço privado da família e só eventualmente na empresa.

O processo de conversão de conhecimento organizacional, por sua vez, não tem acontecido em todas as suas dimensões (aquisição, construção e disseminação de conhecimentos). Afirma-se que o espaço e o tempo característicos da sobreposição de gerações na gestão da empresa familiar constituem elementos formadores de uma plataforma geradora de conhecimentos organizacionais. Isso porque nesse espaço e tempo somam-se experiências anteriores do pai fundador, resultados concretos, e analisados criticamente, da ação prática de uma ou de outra geração, do monitoramento dos fatores sistêmicos familiares intervenientes nos negócios, tanto por parte do pai fundador quanto do filho-sucessor e do neto pretendente ao cargo de gestor e do

planejamento informal do futuro da empresa por parte dos membros da família proprietária. O núcleo familiar responsável pela gestão da empresa familiar, ao interagir com os demais membros da família no espaço social da empresa, está elaborando ou confirmando objetivos familiares, tendo a empresa como referência.

No Quadro-síntese apresentado a seguir, estão evidenciados todos os conteúdos da aprendizagem organizacional transgeracional analisados neste capítulo.

QUADRO-SÍNTESE Aprendizagem transgeracional no conjunto de empresas familiares estudadas.

Empresa 1 – Padaria Real Porte: pequeno	Empresa 2 – Funilaria Silva Porte: micro	Empresa 3 – Gonçalves Couros Porte: grande
<p>Afastar agregados pelo casamento dos negócios da família Transmitir a propriedade para filho homem facilita a exclusão dos agregados. Se transmitir para a filha mulher, um homem não membro da família poderá assumir os negócios e comprometer a continuidade destes sob o mesmo ramo familiar Escolher um filho para conduzir os negócios em nome da família, quando houver conflitos intrageracional Respeitar as idéias e ideais da geração mais velha nas decisões gerenciais, enquanto seus membros estiverem vivos Estabelecer critérios definidores do nível de confiança satisfatório para a manutenção do relacionamento profissional entre membros da família e com funcionários</p>	<p>Interagir com membros da família, funcionários, fornecedores e clientes amplia o campo de visão do gestor e qualifica o produto/serviço ofertado ao mercado Estruturar a organização com processos e sistemas simples, sem determinação de níveis hierárquicos e valorizar as competências dos funcionários intensificam a criação de conhecimento organizacional Interação social, sem distinções hierárquicas ou ostentação de poderes, estimula a repetição de comportamentos positivos e valoriza a empresa no mercado Buscar, permanentemente, novas tecnologias gera inovação organizacional e, pelo grau de confiabilidade conquistado junto aos fornecedores, obtém-se diferencial competitivo frente à concorrência de empresas fundadas por ex-funcionários e parentes</p>	<p>Ampliar as atividades produtivas no mesmo ritmo de desenvolvimento profissional dos herdeiros interessados em ingressar nas empresas da família Repetir comportamentos positivos do patriarca gestor e estabelecer regras de conduta que evitem a ocorrência de comportamentos negativos experimentados no passado Não admitir nas empresas agregados à família por meio de casamento Ingressos de herdeiros na empresa familiar devem ocorrer somente se houver identificação dele com alguma atividade produtiva, competência e comprometimento demonstrados na prática, após permanecer em cargo de assessoria ao pai.</p>

(continua)

QUADRO-SÍNTESE, Cont.

<p>Empresa 1 – Padaria Real Porte: pequeno</p>	<p>Empresa 2 – Funilaria Silva Porte: micro</p>	<p>Empresa 3 – Gonçalves Couros Porte: grande</p>
<p>Aguardar a concretização da transmissão da propriedade para implementar estratégias nos negócios da família Ignorar os critérios estabelecidos pelo proprietário para a transmissão da propriedade enquanto ele estiver vivo Herdeiros homens devem contrair núpcias com mulheres fortes Filhos “têm que dar” continuidade aos negócios da família e, em função disso, a empresa “tem que pagar” pela abnegação aos seus sonhos ou realizações pessoais Os dirigentes da empresa familiar devem estimular a constituição de um sistema de valores organizacionais que justificam a ação dos membros da família proprietária na empresa Fatores sistêmicos familiares negativos à imagem da família no mercado são determinantes para a dissolução da sociedade empresarial intrageracional</p>	<p>Reflexão crítica entre pai-sucedido e filho-gestor de eventos que interferem nas ações estratégicas da empresa converte conhecimentos tácitos e explícitos individuais em novos conhecimentos organizacionais Fatores sistêmicos familiares negativos à imagem da família no mercado são determinantes para a separação dos ramos da família proprietária em movimentos horizontais (intragerações).</p>	<p>Respeitar na empresa a mesma hierarquia de papéis representados na família Estabelecer um “tempo de espera” necessário para a organização criar espaços para o ingresso do herdeiro Desenho de processos e sistemas organizacionais fracamente estruturados para facilitar o fluxo de informações e a interação social entre membros da família na empresa, sem formalidades. Admitir circulação das informações em todos os níveis, por meio de espaços informais, com vistas à reflexão crítica sobre as ações individuais e coletivas, bem como a dinâmica do mercado Manter elevados níveis de envolvimento da empresa com universidade, centro de desenvolvimento tecnológico e institutos de pesquisa, bem como preparar funcionários da área técnica para o aprimoramento dos produtos/serviços Dissociar a dinâmica da família proprietária da empresa familiar, transformando o tipo jurídico de sociedade.</p>

O conteúdo das aprendizagens organizacionais transgeracionais evidencia que os eventos que ocorreram no primeiro caso analisado (Padaria Real) ocorreram também nos outros dois casos. Uma vez que esses eventos resultaram em aprendizagens organizacionais nos três casos estudados e em três gerações de membros da família, pode-se afirmar que ocorreu a aprendizagem organizacional transgeracional e, por conseguinte, que as empresas familiares aprendem por meio das gerações.

As empresas familiares aprendem mantendo processos e sistemas fracamente estruturados, de forma que as diferentes gerações de membros da família proprietária possam integrar-se às atividades produtivas e ou administrativas da empresa, de acordo com as competências e interesses de cada um e da empresa, sem que sejam abandonadas as características da estrutura emocional que os mantêm unidos no sistema familiar.

A interação social das gerações no ambiente organizacional ocorre como se essa fosse uma extensão do sistema familiar, modificando-se apenas o conteúdo das discussões. Contudo, os modelos mentais utilizados pelos membros da família para a resolução de problemas gerenciais são orientados pelo conjunto de valores e regras vigentes no sistema familiar, nos quais os mais velhos são considerados detentores de conhecimentos diferentes e mais qualificados em relação aos mais jovens. Os mais jovens, por sua vez, reconhecem que esses encontros são a oportunidade para rever conteúdos armazenados mentalmente por experiências anteriores, para refletir criticamente sobre este conhecimento com os mais velhos e reformular suas percepções.

No momento que alternam-se as gerações na gestão da empresa familiar, acumulam-se conhecimentos individual e coletivo, que se transformam em conhecimentos organizacionais, pois as decisões gerenciais são tomadas com base nas experiências anteriores que deram certo. Com a sobreposição de gerações na gestão da empresa familiar, evitam-se reincidências de eventos

críticos negativos, uma vez que, em momentos de interação social, os membros da família recordam as experiências anteriores e refletem criticamente sobre elas, coletivamente.

Esses momentos de interação social entre os membros da(s) família(s) proprietária não acontecem de forma ordenada ou estruturada, mas pela ocasionalidade e pela necessidade percebidas pelo grupo social. A informalidade e a identidade do grupo social, por estar vinculado a uma família e contexto histórico-social, caracterizam tempo e espaço social criados pela família proprietária, deslocados de contextos locais de interação e em extensões indefinidas de tempo, com formatos estruturais de plataforma de conhecimentos acumulados em movimentos transgeracionais. A sua ocorrência só é passível de compreensão aos estranhos ao grupo social em contextos de co-presença, ou seja, em espaço abstrato e intangível, representado pelos encontros de gerações e em tempo social e artificial, ambos dissociados do espaço fixo e do tempo universal.

O tempo e o espaço descritos pela sobreposição de gerações e transformações históricas transgeracionais na família empresária reforçam a idéia da empresa familiar como um objeto de análise móvel “desencaixado”. Desencaixe significa o “deslocamento das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação por meio de extensões indefinidas de tempo-espaço” (Giddens, 1991, p. 29), baseados na confiança em sistemas abstratos. Os conteúdos apreendidos e transmitidos de uma para outra geração de membros da família empresária, portanto, ocorrem em plataformas de conhecimentos com propriedades estruturais de tempo e espaço sociais, deslocados de contextos locais e dissociados de extensões de tempo linear. Contudo, essa plataforma de conhecimentos tem características históricas que expressam formas de dominação e poder de uns sobre outros da mesma família na empresa familiar,

por meio dos conteúdos reproduzidos no modelo de gestão, em movimentos transgeracionais.

9 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, EMPRESA FAMILIAR E TRANSGERACIONALIDADE

Ao analisar a problemática da aprendizagem organizacional nas empresas familiares, uma característica evidenciada nos três casos estudados é a existência de uma plataforma de conhecimentos com propriedades estruturais de tempo e espaço sociais, deslocados de contextos locais e dissociados de extensões de tempo linear. Essa plataforma acumula conteúdos de diferentes gerações dos membros da família empresária, úteis à gestão da empresa familiar, com vistas a alimentar os questionamentos na ação por meio da reflexão de conhecimentos anteriores, sejam advindos de experiências positivas ou negativas. A plataforma de conhecimentos explica a sobrevivência das empresas familiares à gestão dos membros da terceira geração. Os conteúdos apreendidos pela primeira geração são transmitidos às gerações seguintes de membros da família, num processo de aprendizagem que ocorre nos níveis individual e organizacional, os quais são particulares à dinâmica da família proprietária e ao modelo de gestão impresso pelo fundador.

Por essa razão, primeiro, é útil reiterar a singularidade que norteia a gestão da empresa do tipo familiar para, no momento seguinte, descrever as propriedades estruturais da plataforma de conhecimentos que explica a sobrevivência deste tipo de empresa.

9.1 A reiteração da singularidade da empresa familiar

A abordagem teórica do objeto empresa familiar exige atenção ao significado dos conteúdos colocados nos cenários de interação, pois os espaços onde esses conteúdos estão alocados são estruturados por um conjunto de regras e recursos produzidos na estrutura familiar e reproduzidos no contexto familiar-empresarial e representam relações sociais estabilizadas no tempo social.

Analisar esse objeto, suas características estruturais, forma e conteúdo, para compreender a sua perenidade, é ir além das evidências imediatas da estrutura formal, do desenho dos sistemas administrativos e processos, da realidade institucional do tempo presente ou passado concebido como um tempo linear e do enfoque prescritivo das teorias organizacionais sobre a gestão das organizações empresariais.

Refletir criticamente sobre a existência de tempo e espaço para a ocorrência da aprendizagem organizacional na empresa familiar requer retomar o conceito do objeto de análise e reconhecer nele a presença de fatores históricos e culturais, numa dimensão externa à organização empresarial, imbricada na instituição social **família proprietária** e na historicidade do contexto. Sensibilidade em reconhecer os conteúdos do contexto familiar-empresarial, que definiu valores, normas, concepções de mundo peculiares à etnia da família proprietária, aqui considerada como um grupo social, é imprescindível para a análise de qualquer tema em empresa familiar.

Essa abordagem teórica não propõe rupturas radicais ao objetivismo, mas flexibilização na utilização dos conceitos básicos e na natureza do objeto de análise. Argumenta-se em favor da necessidade da abordagem multidisciplinar na elaboração teórica do objeto de análise, considerando as particularidades do contexto social que envolve a família proprietária, do caráter recursivo da vida social dos membros da família em cenários de interação social e da empresa familiar como sendo o espaço social onde acontece a reunião de todos os elementos subjetivos, sob a “máscara” de estrutura organizacional desestruturada, ou seja, sistemas organizacionais fracamente estruturados.

A análise organizacional, considerando-se a articulação estreita do espaço e do tempo cíclico-qualitativo da gestão, que reproduz e consolida movimentos da empresa no tempo social e no espaço virtual e intangível, ambos contextualizados pela historicidade e resultantes das interações sociais e dos

movimentos horizontais e verticais da família empresária na empresa, compreende os conteúdos apreendidos e reproduzidos, geração após geração. Esses conteúdos estão consolidados num modelo de gestão particular àquela dada empresa familiar. Contudo, para a qualidade dessa análise, torna-se igualmente determinante a abordagem histórico-social da dinâmica e da estrutura da família proprietária, pois é no seu interior que se encontra a compreensão contextual mais ampla que justifica o modelo.

No que se refere à propriedade, a análise da estrutura e da dinâmica da empresa familiar na Região Colonial do Rio Grande do Sul revela como um ramo da família proprietária, de etnia italiana, apre(e)ndeu a excluir outro(s) da gestão e da propriedade da empresa para que essa tivesse continuidade. Os ramos familiares são representados pelos filhos do fundador, os quais cada qual agrega esposa (ou marido) e filhos. Na transmissão da propriedade excluem-se os agregados à família pelo casamento e consideram-se os filhos (legítimos ou não) dele oriundo.

Na gestão da empresa familiar, por sua vez, preservam-se as características centrais do modelo adotado pelo fundador, o qual fundamenta todas as ações administrativas no conjunto de valores éticos e morais construídos com base na etnicidade sem, contudo, ignorar o contexto econômico e social e ter como meta o crescimento da empresa sob a condição que a propriedade seja exclusiva do núcleo central da **sua** família em movimentos verticais (pai, filho, netos), nunca horizontais (nora, genro).

Esse tipo de conservadorismo étnico, sócio-histórico e estrutural na propriedade e na gestão da empresa familiar tende a ganhar força de convencimento junto aos seus membros e aos da família empresária, a partir da sistematização de crenças no núcleo familiar, recursivas ao espaço organizacional. Isso torna as ações empresariais indissociáveis de um ciclo de

vida do sistema geracional da família proprietária, seja em termos de tempo social, no que se refere ao conteúdo ou de espaço, no que se refere à estrutura.

A especificidade do contexto local como lugar da ação e o conjunto de regras e recursos implicados na etnicidade da família proprietária como conteúdo da ação remete à noção de empresa familiar diferente daquela retratada pelos estudos organizacionais e, num sentido mais estreito do retratado pela teoria da aprendizagem organizacional. A **empresa familiar tem inscrição na historicidade da família empresária**, nos elementos culturais em que ela se desenvolveu, pela combinação de raça, religião e história cultural do grupo social que a formou (comunidade) e sobrevive no tempo histórico. Isso porque as pessoas que integram esta organização preservam e reproduzem os elementos culturais sem, contudo, ignorar as condições estruturais de mercado (econômicas, mercadológicas, financeiras, outras) que imprimem o grau de competitividade para todas as empresas.

Por parte dos dirigentes da empresa familiar, a compreensão da dinamicidade do contexto estrutural do mercado não ocorre no mesmo tempo linear das empresas não familiares, com encontros presenciais e formais no espaço (lugar) organizacional. Na empresa familiar, o contexto estrutural do mercado é motivo de reflexão diária pelos membros da família empresária, em momentos de interação social no espaço familiar. Nessas sessões de questionamentos entre familiares, recordam-se decisões (positivas ou negativas) de dirigentes da empresa e que pertenciam as gerações passadas ou a outros núcleos familiares e reflete-se sobre seus conteúdos e resultados gerados. Além disso, membros das gerações mais novas questionam as razões pelas quais decisões alternativas não foram adotadas e membros das gerações mais velhas argumentam (a favor ou contra) com conteúdos técnicos e afetivos, contextualizados no tempo-espaço social.

Os conteúdos apre(e)ndidos por todos os membros da família durante esses encontros familiares, em cenários de interação social privados da família, ficam armazenados em tempo e espaço intangíveis, abstratos e virtuais e, quando requeridos, são reproduzidos nos espaços organizacionais. Aqueles que não pertencem ao núcleo familiar da família proprietária têm dificuldades de compreender os motivos/argumentos que sustentam determinadas decisões administrativas, especialmente quando elas são decisões estratégicas.

Em empresas familiares, o processo de tomada de decisão contém conteúdos armazenados em plataforma de conhecimentos alimentada pelos membros da família proprietária, os quais são produzidos em cenários de interação familiar. Portanto, na empresa familiar, são espaço e tempo sociais abstratos, virtuais, intangíveis. Quando o objeto empresa familiar é compreendido sem a inclusão da dimensão familiar, tais conteúdos são considerados “problemas de gestão” ou “fontes de conflito” na empresa familiar, enquanto deveriam ser considerados como “conteúdos de aprendizagem organizacional”.

Para a emergência dos conteúdos de aprendizagem organizacional, a empresa familiar é estruturada sem a formalidade prescrita pelas teorias organizacionais clássicas. Nessas empresas, os processos e sistemas organizacionais são desestruturados ou fracamente estruturados, caracterizados pelo reduzido número de níveis hierárquicos, pela informalidade das relações entre familiares e não familiares ou entre membros da organização e *stakeholders*, pela informalidade com que se realizam as reuniões para a tomada de decisões gerenciais, pela ausência de controles do tempo e movimentos horizontais dos membros da família no cotidiano organizacional, bem como pela ausência de controles gerenciais.

A ausência desses “elementos organizacionais” evidencia a natureza repetitiva de atividades administrativas, com um grau de reflexividade cognitiva

parcial dos dirigentes das empresas familiares. Há ações gerenciais e práticas sociais desses atores que não são refletidas, mas apenas reproduzidas. O papel que cada dirigente da empresa familiar representa no núcleo familiar aparece na empresa como um fator limitador da ação gerencial orientada exclusivamente pelo contexto empresarial. O dirigente da empresa familiar analisa, interpreta e compreende o **contexto socio-familiar** para tomar a decisão gerencial e não exclusivamente o contexto empresarial. Os demais membros da família que atuam na empresa são solidários ao dirigente, pois refletem coletivamente sobre os conteúdos apre(e)ndidos, em sessões de interação social no espaço privado da família, com membros de outras gerações, sejam elas mais velhas ou mais jovens.

Analisar a gestão das empresas familiares sem atentar para a forma específica em que a plataforma de conhecimentos se constitui, nem para a dinamicidade do núcleo familiar e subjetividade que envolve o objeto de análise, torna qualquer teoria **fraca** para sustentar os resultados da investigação empírica, os quais passam a ser considerados aistóricos e acontextualizados.

Há conceitos e termos relativos à instituição família (contexto familiar) que requerem, *a priori*, a compreensão das tensões e conflitos inter ou intrageracionais que ocorrem no espaço privado da família, para só então compreender o processo de tomada de decisão gerencial na empresa de propriedade da família. Contudo, esse é considerado um aspecto favorável à aprendizagem organizacional, pois incrementa o nível de consciência dos membros da família proprietária e facilita a construção reflexiva e crítica de significados, bem como a construção de novos conhecimentos organizacionais a cada nova geração.

A interação de duas ou mais gerações (sobreposição geracional) na gestão da empresa familiar, ao mesmo tempo em que facilita a reelaboração de experiências anteriores e a criação de saberes coletivos, faz com que as práticas

de trabalho no cotidiano organizacional sejam revistas criticamente. Assim, as tensões e os conflitos inter e intrageracionais não são considerados fatores limitantes à geração de novos conhecimentos na gestão de empresas familiares. Os processos e os sistemas organizacionais fracamente estruturados facilitam a aprendizagem organizacional, uma vez que há combinação de estruturas organizacionais formais e estruturas familiares afetivas em plataforma de conhecimentos alimentada por conteúdo histórico, o qual é depositado pelos membros de diferentes gerações desde que pelo menos duas delas estejam sobrepondo-se na gestão. A sobreposição geracional é determinante para a alimentação da plataforma de conhecimentos, a qual contém conteúdos apreendidos por gerações passadas e que precisam ser alvo de reflexão crítica e atualizados pelos membros da geração atual, sem perder sua historicidade.

Historicidade é a percepção do presente como história; são ações, objetos, personagens do presente relacionados com o conteúdo do passado, que se desfamiliarizam enquanto presente e permitem a distância da imediaticidade que caracteriza a perspectiva histórica. Esse distanciamento do presente é o que possibilita, então, o entendimento da época em que se vive como momento histórico, o que cria a historicidade em ações, objetos, personagens e transforma acontecimentos cotidianos em fatos.

Todos esses elementos relativos ao tempo-espaço sociais particulares ao objeto **empresa familiar** constituem a centralidade da teoria da aprendizagem organizacional transgeracional. Eles incidem sobre os problemas de pesquisa empírica a respeito da empresa familiar na área da Administração e, em termos estruturais, estão representados na descrição da plataforma de conhecimentos.

9.2 A plataforma de conhecimentos

A ocorrência da aprendizagem organizacional transgeracional segue o princípio da existência de tempo social, num plano abstrato, deslocado de

contextos locais e dissociado de extensões de tempo linear e de espaço social, no qual as experiências individuais anteriores e os elementos culturais personificados na ação orientam a ação dos dirigentes da empresa familiar num tempo presente, mas com conteúdos recursivos ao contexto da família empresária.

Em cada encontro de membros da família proprietária, no espaço privado da família ou no espaço público da empresa, em que o tema empresa esteja presente no debate, torna-se uma oportunidade para a promoção de sessões de questionamentos que facilitam a reflexão coletiva num grau maior de criticidade sobre a orientação estratégica da empresa. Os conteúdos discutidos e o grau de reflexividade sobre o que cada membro da família faz e por que faz estão contidos nas coisas conhecidas tacitamente e que alimentam as bases sobre as quais novos conhecimentos são elaborados ou velhos conhecimentos revisados. Só é possível abstrair sobre eles se forem analisadas as práticas sociais enraizadas no sujeito que discursa e no conteúdo histórico que contém o objeto de análise. A expressão discursiva direta do dirigente da empresa não reproduz elementos objetivos do contexto empresarial, mas elementos cognitivos que estão enraizados no inconsciente daquele que pratica a ação, numa exposição clara da recursividade da ação no espaço-tempo familiar.

As sessões de questionamentos, presenciais ou virtuais, servem a todos da família empresária para a reelaboração de conceitos, o aprimoramento de pontos de vista, as reflexões coletivas e a geração de novos conhecimentos organizacionais. Contudo, os novos conhecimentos organizacionais nem sempre são gerados num espaço temporal que envolve o tempo presente e o espaço físico do encontro, porque a reflexão coletiva entre membros de uma família ocorre sob bases estruturais formais e afetivas e que podem consolidar decisões das futuras gerações de dirigentes. Tais conhecimentos são mais bem compreendidos em dimensões de espaço e tempo dissociados do cíclico e local,

muito mais abstratas e inconscientes, num dinamismo impresso pelo aspecto social.

Quando a reflexão coletiva é entre membros de uma família, no espaço físico da empresa familiar e no tempo presente, mágoas, ressentimentos, amores, admiração, rejeição e outros sentimentos de uns em relação a outros parentes afloram e o possível conflito de idéias impede os dirigentes de apreenderem qualquer conhecimento útil à gestão da organização. Ao mesmo tempo em que sessões de questionamentos entre parentes representam uma importante dinâmica para a geração de novos conhecimentos, também é um momento de declarações de afeto e de expressão de ressentimentos.

Sessões de questionamentos provocam tensões, julgamentos, conflitos conceituais sob o mesmo conjunto de princípios morais e éticos e podem desestabilizar um grupo social ou, até mesmo, romper laços de amizade. Contudo, essas sessões igualmente incrementam o nível de consciência dos indivíduos que delas participam, provocam reflexões individuais e auxiliam na (re)elaboração dos valores organizacionais que orientam a ação dos dirigentes. Na empresa familiar, em particular, essa dinâmica resulta em disputas pessoais em ciclos de vida familiar dissociados da ocorrência dos fatos.

É importante que a manipulação do sentido e do significado dos conteúdos discutidos entre parentes seja, num primeiro momento, um processo reflexivo desenvolvido individualmente para, num segundo momento, esses conteúdos ganharem valor na empresa. O conteúdo das reflexões de cada membro da família, reunidas numa ação gerencial, está associado a um tempo que não tem mais relação com o tempo relógio, o qual contribuiu para a formação do espaço de reflexão (sessão de questionamento).

Um determinado lugar-local, compreendido como território, apenas serve como elemento facilitador da ocorrência de conversações, de questionamentos, de tensões e conflitos entre familiares. Mas, a reflexão maior

que se consolida num conteúdo apreendido e que resulta numa aprendizagem organizacional está vinculado a um espaço e tempo social, virtual, abstrato, intangível e não requer encontros presenciais. Essa afirmação sobre a aprendizagem organizacional contrapõe-se aos pressupostos gerenciais da ordem, da estrutura, dos princípios administrativos e do pragmatismo, que sugerem a necessidade de encontros sociais com presença física nos espaços organizacionais.

O espaço-tempo em que ocorre a aprendizagem organizacional nas empresas familiares está representado pela sobreposição de gerações em uma plataforma (estrutura abstrata) que armazena conhecimentos válidos à organização, os quais foram apreendidos por aqueles membros da família empresária e que atuam na empresa familiar. Nos encontros sociais entre membros da família empresária – vinculados a um espaço e tempo virtual, abstrato, intangível –, está presente um conjunto de elementos culturais e históricos, como as experiências anteriores, os ritos e cerimônias, as tradições étnicas e os comportamentos repetidos de uma para outra geração. Todo esse conjunto é observado entre os membros da família e julgado pelo grupo social em situação de trabalho, ou seja, no momento da realização da ação, e poderá resultar em um novo conceito ou conteúdo, preparando e projetando a ação futura. Caso tais conteúdos não sejam utilizados no tempo presente pelos dirigentes da empresa, ficará armazenado no sistema familiar e poderá ser utilizado quando outras gerações demonstrarem interesse.

O espaço ideal para a ocorrência dessa construção reflexiva de significados é o cotidiano organizacional. Por manter processos e sistemas organizacionais fracamente estruturados, mas ter um conjunto de princípios morais e éticos estabelecidos e disseminados por todas as instâncias organizacionais, esse espaço, considerado no tempo em que há sobreposição de gerações, assume as características estruturais de plataforma de conhecimentos.

É pela sobreposição de gerações de membros da família proprietária que se torna possível refletir sobre experiências anteriores na empresa familiar. A interação de duas ou mais gerações de membros da família proprietária na empresa familiar é a principal dinâmica da criação do conhecimento e a responsável pela aprendizagem transgeracional no nível organizacional.

9.3 Aprendizagem organizacional transgeracional

A aprendizagem nas empresas familiares acontece num processo histórico de ciclos longos que envolvem, pelo menos, duas gerações da família proprietária. Analisar a dinâmica da gestão como um processo "evolucionário" baseado na aprendizagem individual e coletiva dos membros da família proprietária é compreender as decisões gerenciais com base num conjunto de mudanças históricas, econômicas e sociais que abrangem duas ou mais gerações, com conteúdos apreendidos por cada uma delas, os quais são depositados em plataforma de conhecimentos para serem consumidos pelos membros das próximas gerações.

A geração de imigrantes europeus que chegaram ao Brasil no fim do século XIX participou da transformação econômica do país e contribuiu para a construção de uma identidade social da classe de imigrantes. A geração descendente destes imigrantes tomou como referência essa identidade social e, juntamente com seus filhos, desenvolveu um novo período de transição econômica que, no Rio Grande do Sul, foi marcado pela migração interna para as "novas colônias". A vida da segunda geração destes imigrantes, bem como da seguinte, foi marcada pela necessidade de desenvolvimento de uma atividade profissional que gerasse renda para o sustento da família, a qual, mais tarde, seria transmitida aos filhos e resultaria num empreendimento econômico que teria diferentes membros e ou gerações da família atuando em conjunto para oferecer as condições básicas de sustento a todos.

Reler a história da formação econômica das empresas familiares da região Sul do Brasil com os “óculos” de vários tipos de ciclos de longa duração, ou seja, pela sua historicidade, é fundamental para compreender o passado e, sobretudo, para entender, no presente, os "detalhes" que orientam o gestor membro da família proprietária na tomada de uma ou outra decisão gerencial, dando à gestão um quadro sempre contingente a uma identidade social historicamente construída.

Entender esse processo pela lente da etnicidade e dos subsistemas culturais desenvolvidos no espaço privado da família, e na informalidade das diferentes etapas do processo administrativo, é apreender a particularidade que envolve a gestão da empresa familiar. Os membros da família empresária que nela trabalham reúnem-se no ambiente de trabalho (espaço público) para discutir questões da empresa da mesma forma que o fazem no ambiente familiar (espaço privado). Em cada um desses momentos de interação social, ocorrem reflexões sobre experiências individuais anteriores, o que facilita a construção de novos significados sobre conteúdos específicos.

A construção reflexiva de significados que permite aos membros da empresa familiar gerar novos conhecimentos organizacionais se dá pela existência de sistemas fracamente estruturados. A informalidade dos relacionamentos, a estrutura descentralizada, a existência de poucos controles burocráticos e a presença ostensiva dos membros mais velhos da família constituem as características centrais de um sistema que facilita a ocorrência da inovação organizacional. Orientados pelo comportamento dos membros da geração mais velha, os membros da família proprietária promovem espaços e definem tempo para refletir sobre a gestão da empresa, nos quais se torna comum a presença sobreposta de gerações, de diferentes idades ou formação profissional. A frequência e o formato desses “encontros” são particulares de

cada organização, pois os mesmos estão vinculados aos diferentes estágios do ciclo de vida do sistema familiar.

A família apre(e)nde um ofício para prover o sustento da família nuclear, com o resultado do trabalho conjunto desenvolvido entre pais e filhos. Uma vez os filhos em idade adulta, a dinâmica da família volta-se à constituição de capital financeiro, para que cada um dos filhos homens constitua a sua própria família, de acordo com as tradições, ritos e cerimônias étnicas que assinalam as transições do ciclo de vida familiar. A identidade social da família padroniza o pensamento, o sentimento e o comportamento dos seus membros que atuam na gestão da empresa, embora isso tenha sido operado fora da percepção consciente. O desenho de cargos ocupados por homens (padeiro, caixa, gerente) e mulheres (doceiras, limpeza) e a transmissão da gestão (filho homem mais velho) e da propriedade (núcleo familiar que garante a continuidade dos valores éticos e morais da família fundadora) seguem os pressupostos da identidade social da família proprietária.

Contudo, no espaço público da empresa, observa-se que, para preservar o conjunto de valores da família, os gestores rompem laços familiares, se assim for necessário. Há núcleos familiares que experimentam do preconceito racial (“brasileiras” casando-se com italianos), a discriminação social (casar grávida) e a decisão gerencial é manter fidelidade às tradições da família proprietária, excluindo os membros que não concordam com a manutenção de tais elementos culturais. As relações empresariais entre os familiares tornam-se bastante conflituosas, especialmente no primeiro processo sucessório, de forma que uns se voltam contra outros, resultando na separação da propriedade em dois grupos: (1) pais, filho homem mais velho e esposa; (2) filho homem, esposa e filhos. A propriedade do empreendimento fica exclusivamente com o primeiro grupo. A gestão é entregue ao filho homem que integra o primeiro grupo, de acordo com a tradição étnica.

O mesmo evento, em circunstâncias diferentes dessa, aparece na dinâmica na terceira geração. Na condução do segundo processo sucessório, os membros do núcleo familiar (pai e mãe) evitam a proliferação das relações empresariais conflituosas afastando agregados à família nuclear pelo casamento formal (noras, genros) dos negócios da família e, seguindo a tradição étnica, entrega-se à gestão ao filho homem mais velho. A filha mulher está excluída dos negócios, pois, ao casar-se, passa a integrar outro núcleo familiar e deve ser “sustentada” pelo marido. Semelhante ao ocorrido no primeiro processo sucessório, o pai continua atuando nos negócios da família, mas apenas “acompanhando” e “aconselhando” o filho gestor, sem responder diretamente pelo processo de tomada de decisão gerencial.

O papel do pai na formação do filho sucessor para assumir os negócios da família desde a adolescência é fator relevante no processo de aprendizagem organizacional transgeracional. Apreende-se um ofício ainda na adolescência para ter uma profissão que garante prover o sustento da família a ser constituída na fase adulta. Comportando-se como empreendedor, constitui seu próprio empreendimento e, uma vez que a sua família nuclear tenha atingido o estágio de “família de adolescentes”, incluem-se os filhos nas atividades operacionais da empresa e a dinâmica da família volta-se à constituição de capital financeiro para que cada filho homem forme a sua própria família, de acordo com as tradições, ritos e cerimônias que assinalam as transições de ciclo de vida familiar baseados na etnicidade.

As dimensões culturais que dizem respeito à etnia da família empresária interferem na identidade organizacional, no modelo de gestão, nos sentimentos de posse e poder do herdeiro sobre a propriedade e no comportamento de “donos” da empresa, por parte dos membros da família na gestão da empresa. O contexto histórico-social no qual a empresa familiar está localizada, por sua vez, contribui para que os gestores definam o horário de trabalho e de atendimento ao

público (começar a trabalhar muito cedo da manhã; atender ao cliente na hora em que ele solicitar), bem como o ritmo (manter o ritmo intenso durante todas as horas do dia) do trabalho.

Com base na etnicidade, também determinam-se os critérios para a transmissão da propriedade (aos filhos homens, os negócios da família; às mulheres, os bens patrimoniais e dinheiro – “dote”) e da gestão (conjunta entre irmãos até o momento em que as famílias atingem o estágio de “família de adolescentes”). Para que o “nome da família” na sociedade seja preservado, faz-se a cisão da sociedade entre irmãos, sob a condição da não interferência de agregados ou de filhos. Quando esses fatos ocorrem, o núcleo familiar vivencia momentos de ruptura dos valores dominantes (alcoolismo, falta de vontade de trabalhar por parte dos herdeiros, não comprometimento com o atendimento aos desejos e necessidades dos clientes) e a família dos filhos precisa fazer escolhas, com preponderância em manter-se fiel às tradições étnicas, desfazendo-se do patrimônio acumulado, mas mantendo as relações familiares em harmonia.

A separação da propriedade entre irmãos resulta na constituição de dois empreendimentos: um, assumido pelo irmão mais velho e o seu filho homem, é a continuidade da empresa originalmente constituída pelo pai fundador e o outro, assumido pelo outro irmão e os seus filhos homens, que constituem uma empresa concorrente. No primeiro empreendimento, as atividades passam a ser gerenciadas pelo filho homem (neto do fundador), sob a propriedade compartilhada com o pai. As mulheres (filhas e agregadas) estão excluídas dos negócios. Nas duas empresas, a gestão e a propriedade são compartilhadas entre pai e filho, sem a participação das mulheres ou dos agregados pelo casamento, bem como sem a atuação direta do pai no processo de tomada de decisão.

A partir dessa descrição da forma como ocorre a separação de irmãos da propriedade de uma empresa familiar no momento que os filhos homens de cada um atingem a idade adulta, pode-se ver a dificuldade que os dirigentes têm em

gerenciar as relações entre parentes, quando há sobreposição de gerações. Além desta dificuldade, a sobreposição de famílias proprietárias contribui para que ocorram conflitos no interior da empresa familiar.

No entanto, conflitos entre parentes podem ser superados na empresa familiar. O sócio fundador apre(e)nde a conduzir os negócios da família sem conflitos, compartilhando a propriedade com outras famílias, mas incluindo o seu núcleo familiar como membros detentores do processo de tomada de decisão. As atividades operacionais ligadas ao segmento em que a empresa familiar atua, geralmente, remontam ao ofício do bisavô do atual dirigente, com conteúdos apreendidos pelo avô e transmitidos aos filhos e netos em encontros de família e em modelo de conduta perante a sociedade. Em cada geração de membros da família empresária na gestão da empresa, observa-se o acompanhamento do desenvolvimento tecnológico do ofício do fundador até transformar-se numa atividade essencialmente industrial. Comportando-se como oportunista, o sócio fundador compra participações societárias dos sócios minoritários de um empreendimento constituído por terceiros e insere o irmão mais velho na presidência da empresa. Esta decisão é tomada com base nos valores culturais dos membros de famílias com descendência italiana, para quem os “mais velhos” representam o maior nível de autoridade.

Fundamental para a compreensão da aprendizagem organizacional transgeracional é entender o processo de ingresso das novas gerações de membros da família na gestão da empresa e identificar como os conhecimentos são transmitidos de geração a geração. Uma vez que a família nuclear atinge o estágio de “família de adolescentes”, incluem-se os filhos nas atividades administrativas da empresa e a dinâmica da família volta-se à formação técnico-profissional no segmento couro. Enquanto isso, os representantes da família na diretoria da empresa voltam-se para a construção de espaços (abertura de novas empresas, criação de novos cargos, ampliação de atividades produtivas) para a

absorção de todos os filhos e netos interessados em desenvolver as atividades profissionais no empreendimento da família. Os filhos e os genros ou as noras (agregados à família pelo casamento) ingressam na empresa, inicialmente como assessores ou funcionários que desempenham atividades administrativas operacionais e, de acordo com o desempenho individual, ascendem ou não para cargos gerenciais com a possibilidade de tornarem-se sucessores da gestão em nome da família.

Como exposto anteriormente, a transmissão da propriedade (aos filhos homens mais velhos) e da gestão (conjunta entre irmãos) tem como referência os valores morais e éticos da etnia italiana da família proprietária e as particularidades locais do contexto histórico-social. De acordo com este contexto, determinam-se os critérios de ascensão aos cargos de diretoria (apenas membros da geração mais velha) e os padrões de comportamento organizacional (simplicidade, respeito aos mais velhos, comprometimento social, discussões abertas, livres e desordenadas entre membros da família que atuam na empresa, bem como com funcionários).

Os padrões de comportamento em sociedade segundo as tradições culturais influenciaram os herdeiros na definição dos critérios para a transmissão da gestão (conjunta entre irmãos num movimento intrageracional) de uma para outra geração de membros da família. Os conflitos intrageracionais vividos no primeiro processo sucessório contribuem para que os atuais gestores determinem a exclusão de agregados dos negócios da família. Os membros da diretoria, representantes do núcleo familiar do fundador, presenciam conflitos no âmbito privado da família que contribuem para a ruptura do comportamento moral (respeito aos mais velhos) de alguns na gestão da empresa. Assim, os irmãos, apoiados pelos membros dos seus respectivos núcleos familiares, decidem manter as relações familiares em harmonia e separar a propriedade, que resulta em dois grupos empresariais, ambos formados por pai e filhos. Um grupo

permanece com a propriedade do empreendimento constituído pelo fundador, enquanto outro inicia um novo empreendimento no mesmo ramo de atividade, compartilhando a propriedade e a gestão numa sociedade empresarial do tipo “pai e filhos”. Na condução do segundo processo sucessório, todas essas experiências vividas pelo núcleo familiar são analisadas pelos herdeiros e os critérios de ascensão aos cargos de diretoria e de ingresso de herdeiros na empresa são preservados.

10 CONCLUSÃO

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de apreender o processo de aprendizagem organizacional nas empresas familiares gerenciadas pelos membros da terceira geração da família proprietária, tendo como espaço da pesquisa empírica a Região da Produção, no estado do Rio Grande do Sul. O seu desenvolvimento permitiu reflexões sobre os processos, os sistemas e a estrutura organizacionais, pela singularidade das empresas familiares, sob a orientação teórica da teoria da aprendizagem organizacional e o paradigma interpretativista, objetivando compreender como as empresas familiares aprendem e têm continuidade na terceira geração. Identificados e avaliados os elementos e os pressupostos que caracterizam o processo de aprendizagem organizacional, a dinâmica da família proprietária na gestão da empresa, bem como o contexto histórico-social que orienta o processo de tomada de decisão gerencial, passa-se a apresentar as conclusões.

A análise da gestão das empresas familiares e, especificamente, da aprendizagem organizacional na perspectiva transgeracional, tem como pressuposto que essa aprendizagem que ocorre em plataforma de conhecimentos facilita a sobrevivência das empresas familiares. O tempo e o espaço que constituem as características estruturais da plataforma de conhecimentos são considerados abstratos, intangíveis e virtuais, passíveis de apreensão apenas pela análise dos conteúdos subjetivados no cotidiano organizacional. A partir dos elementos considerados centrais neste processo (tempo e espaço), buscou-se levantar evidências da ocorrência de aprendizagem organizacional no espaço temporal de crescimento e de desenvolvimento das empresas familiares selecionados para o estudo. A repetição de comportamentos positivos e ou negativos de uma geração a outra, bem como a identificação das razões dos dirigentes da organização para a adoção ou a eliminação de algumas práticas de

trabalho, a interação social e a sobreposição geracional na gestão da empresa e o contexto histórico-social caracterizam a aprendizagem transgeracional.

O resgate do contexto histórico-social formador da sociedade em que se deu a investigação empírica, numa perspectiva histórico-temporal que remonta o processo de ocupação do território sulino com imigrantes oriundos de diferentes países no final do século XIX e primeira metade do século XX, ofereceu as bases sociológicas e antropológicas necessárias para compreender o olhar orientador da família proprietária sobre o modelo de gestão da empresa, bem como sobre a dinâmica do núcleo familiar e o conjunto de valores éticos e morais que delineiam os fundamentos da gestão organizacional.

Evidenciou-se que as empresas familiares estudadas desenvolvem atividades em segmentos que as remetem à história da família, porém, num processo continuado de crescimento e aprimoramento tecnológico dos processos produtivos, preservando os valores éticos e morais pelos quais são reconhecidas na sociedade local.

Por um lado, as empresas familiares adotam inovações tecnológicas no produto, de forma a garantir-lhe espaço no mercado frente à concorrência e, principalmente, com a intenção de criar espaços para agregar outros membros da família proprietária na empresa. Por outro lado, não seguem as tendências de mercado, no que se refere à tecnologia de gestão, por acreditarem que o conjunto de valores éticos e morais transmitidos de geração a geração seja suficiente para que os dirigentes façam as melhores escolhas entre o conjunto de alternativas disponíveis para determinada ação gerencial. As alternativas, por sua vez, emergem de um processo permanente de troca de informações entre *stakeholders* internos e externos, membros da família proprietária ou não, que ocorre em tempo e espaço “desencaixados” no cotidiano da organização. Os elementos confiança, construída unicamente pela análise do núcleo familiar e das ações no cotidiano, tradição e ramo familiar a que pertence o dirigente

definem aqueles que têm direitos a ingressar na empresa familiar e nela permanecer. Agregados à família proprietária, pelo casamento, estão excluídos da gestão e, para tanto, prioriza-se o herdeiro homem mais velho para ocupar o maior cargo gerencial na empresa, em nome da família empresária.

Os saberes construídos nos níveis individual e coletivo resultam em espaços privados da família na gestão e se alastram por toda a estrutura organizacional, bem como definem o desenho dessa estrutura justamente pela informalidade e pela ausência de sistemas estruturados. As estruturas de poder dos proprietários ou dos dirigentes e membros da família proprietária não permitem estabelecer níveis hierárquicos que separam os diferentes grupos sociais no espaço organizacional. Essa separação ocorre pelo nível de desenvolvimento gerencial, medido pelo comprometimento do herdeiro ou do funcionário com a empresa da família, e pelo grau de comprometimento deste com os valores familiares orientadores da ação gerencial, o qual tem como base o pensamento do fundador cultuado por meio das diferentes gerações de membros da família, geralmente representado simbolicamente pelo homem “mais velho”.

Informalidade, dedicação, compromisso com o cliente, preservação do patrimônio físico e dos valores morais e éticos e obtenção dos melhores resultados na atividade que exerce se sobrepõem aos níveis hierárquicos, ao desenho de cargos e salários, aos fluxos lineares, aos princípios ou regras prescritivas de ação. Os novos conhecimentos organizacionais são gerados, armazenados e disseminados na empresa familiar por uma dinâmica social interativa, num processo de aprendizagem que envolve grupos de pessoas interagindo, refletindo e relatando suas experiências na ação, em seções de questionamentos, nas quais as práticas sociais formam laços familiares-empresariais e solidificam conhecimentos coletivos para ser utilizado na empresa. Esses conhecimentos são transmitidos às gerações seguintes de

dirigentes membros da família proprietária, pela atuação conjunta de duas ou mais gerações, em tempos e espaços que servem como plataforma que acumula conhecimentos e os disponibiliza àqueles que quiserem utilizá-los, de forma que a pré-disposição do gestor é responsável pela aprendizagem organizacional. A condição básica para a sua ocorrência, no entanto, é o membro “mais velho” ser considerado o que detém maior grau de conhecimento e o membro “mais novo” como o construtor de um novo conhecimento pela troca de experiências e pela reflexão na ação. Isso não implica sobreposição hierárquica, uma vez que o primeiro assume um nível de alta gerência e o segundo atua como assessor.

Assim, a aprendizagem transgeracional está relacionada com o contexto histórico-social em que a família proprietária foi constituída e se desenvolve. No Brasil, em sociedades constituídas por famílias descendentes de imigrantes, que sofreram as dificuldades pela ocupação de um território, a preservação dos valores éticos e morais, das tradições e do senso comum formam os elementos subjetivos básicos que orientam o processo de tomada de decisão gerencial na empresa familiar. Esta empresa é concebida como uma extensão do núcleo da família proprietária, dos quais são excluídos os membros agregados pelo casamento.

O processo de aprendizagem transgeracional tem por base a existência de plataforma de conhecimentos. A plataforma de conhecimento é compreendida pelo espaço e tempo virtuais, abstratos e intangíveis, nos quais os membros da família empresária promovem a interação social dos conhecimentos individuais e sessões de discussões livres, a fim de gerar novos conhecimentos organizacionais. Pela ocorrência de um fluxo contínuo de informações técnicas e processamento sistêmico de dados em todos os níveis (operacional, tático e estratégico), com reflexão coletiva contínua e intermitente como se não houvesse hierarquia, cargos e funções definidas, a empresa familiar aprende. A consolidação de um cotidiano organizacional pautado no respeito, no

comprometimento e na preservação da harmonia de relacionamentos, mesclando a formalidade dos processos e das relações sociais no ambiente de trabalho com a liberdade de acesso a informações e espaços, numa informalidade peculiar a uma “grande família”, faz da plataforma de conhecimentos um “depósito” de saberes.

O desenho de estruturas organizacionais sem níveis hierárquicos formalmente definidos, de processos e sistemas fracamente estruturados e a preservação do conjunto de valores morais e éticos da família proprietária no processo de tomada de decisão gerencial, bem como a atuação conjunta de duas gerações ou mais na gestão da empresa familiar, facilitam a ocorrência da aprendizagem transgeracional e promovem a base de sustentação para que a empresa continue atuando no mercado, geração após geração, sob a propriedade do mesmo núcleo familiar da família do fundador.

Como resultado desse processo, têm-se tempo e espaço organizacionais intangíveis no cotidiano das empresas familiares, que constituem a plataforma onde os conhecimentos organizacionais são gerados e na qual os membros da família socializam os saberes individuais e a empresa apreende os saberes coletivos. Isso ocorre sem que as relações conflituosas entre os membros da família sejam recursivas aos espaços organizacionais, mas, nesses espaços, a estrutura afetiva e o tempo do seu desenvolvimento são relevantes, consolidando nas empresas familiares um modelo de gestão atípico em relação aos demais tipos de organizações empresariais. Conclui-se, portanto, que, nas empresas familiares, a plataforma de conhecimentos é mais importante que a estruturação e a formalização de processos técnicos.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRÃO, B.; COSCODAI, M. (Org.). **História da filosofia**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2003. 480 p.

ACCIAIOLI, G. L. Knowing what you're doing: a review of Pierre Bourdieu's outline of a theory of practice. **Canberra Anthropology**, Canberra, v. 4, n. 1, p. 23-51, 1981.

AGOSTINI, S. R. **Análise de fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do Extremo Oeste de Santa Catarina**: estudo de multicasos. 2001. 118 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Descanso, SC.

AICHELBURG, P. C. On the evolution of the concept of time and its implication for modern cosmology. In: **SCIENCE & RELIGION: GLOBAL PERSPECTIVES: AN INTERNATIONAL, INTERFAITH, AND INTERDISCIPLINARY CONFERENCE**, 5., 2005, Philadelphia. **Papers of...** Philadelphia: University of Pennsylvania, 2005.

AINSWORTH, S.; COX, J. W. Families divided: culture and control in small family business. **Organization Studies**, v. 24, n. 9, p. 1463-1485, 2003.

ALMEIDA, P. R. **O intelectual Hipólito José da Costa como pensador econômico**. Disponível em: <<http://www.pralmeida.org>>. Acesso em: 07 out. 2005a.

ALMEIDA, P. R. **Formação da diplomacia econômica no Brasil**: as relações econômicas internacionais no Império. 2. ed. Senac: Brasília, 2005b. 675 p.

ÁLVARES, E. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003. 160 p.

ALVES, E. R. **"Fides nostra, victorian nostra"**: os italianos católicos e o processo de aquisição do poder político na Intendência de Caxias (1890-1924). 1995. 124 p. Dissertação (Mestrado em História)-Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

ALVIM, Z. M. F. Imigrantes: a vida privada dos pobres do campo. In: SEVCENKO, N. (Org.). **História da vida privada no Brasil**. São Paulo: Cia. das Letras, 1998. v. 3, 724 p.

AMBONI, N. **O caso Ceccrisa S/A: uma aprendizagem que deu certo**. 1997. 380 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/amboni/index.html>>. Acesso em: 10 set. 2003.

ANDRADE, D. M. **As relações entre propriedade, família e empresa, na dinâmica da sucessão de uma empresa familiar**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Cadernos de Resumos...** Curitiba: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Caderno de Resumos...** Curitiba: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.

ANTONIALLI, L. M. Processo sucessório em empresas familiares: um tema carente em pesquisas no setor rural. **Cadernos de Administração Rural**, v. 7, n. 2, p. 112-124, jul./dez. 1995.

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 3., 1998, São Paulo. **Resumo dos Trabalhos...** São Paulo: FEA/USP, 1998. 1 CD-ROM.

ANTONIALLI, L. M. Sucessão em empresas familiares do setor rural: um tema carente de pesquisas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., Goiânia, 2001. **Anais...** Goiânia: Sober, 2001.

AQUINO, C. Sucessão de executivos nas empresas familiares brasileiras: uma proposta. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, p. 77-85, abr./jun. 2000.
ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 115-125, 1977.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, p. 99-109, May/June 1991.

- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 197 p.
- ARIÈS, P. **História social da criança e da família**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1981. 196 p.
- ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. **The Learning Organization**, v. 10, n. 2, p. 74-82, 2003.
- ARTHUR, M. M. Share price reactions to work-family initiatives: an institutional perspective. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 4, p. 497-505, Aug. 2003.
- ARTIGIANI, E. L.; SANT'ANA, A. L.; TARSITANO, M. A. A. A agricultura familiar em Mogi Guaçu (SP): alternativas de produção e estratégias familiares. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo, RS: Sober, 2002. 1 CD-ROM.
- ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, v. 15, n.1, p.45-58, Mar. 2002.
- AZEVEDO, A. R. O. **O pequeno produtor rural de Concórdia (SC)**: suas relações com a empresa Sadia. 1993. 220p. Dissertação (Mestrado em Geografia – Geografia Humana)-Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BACHKANIWALA, D.; WRIGHT, M.; RAM, M. Succession in South Asian family businesses in the UK. **International Small Business Journal**, v. 19, n. 4, p. 15-27, 2001.
- BAKER, A.; JENSEN, P. J.; KOLB, D. A. In conversation: transforming experience into learning. **Simulation & Gaming**, v. 28, n. 1, p. 6-12, Mar. 1997.
- BARBIERI, E. M. B. **Sucessor ou ceder?** Um estudo exploratório das relações entre empresa familiar, herdeiras e processo sucessório. 1996. 125 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BARBOT, M. C.; RICHOMME-HUET, K. Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial? In: COLLOQUE D'AGADIR, 1., 2003. **Actes ...** Montréal, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.

BAUMAN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 141p.

BAYAD, M.; BARBOT, M. C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père-fille. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 6., 2002, Montréal. **Actes...** Montréal, 2002.

BEATRIZ, M. Z. O.; HASTREITER, S. T. Os elementos da cultura organizacional no processo de sucessão familiar. In: ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Cadernos de Resumos...** Rio das Pedras: Anpad, 1997. 1 CD-ROM.

BELARDINELLI, S. The evolution of family institution and its impact on society and business. **Family Business Review**, San Francisco, v.15, n.3, p.169-173, Sept. 2002.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 247 p.

BERGHE, L. A. A. van den; CARCHON, S. Agency relations within the family business system: an exploratory approach. **Corporate Governance: An International Review**, v. 11, p. 171-179, July 2003.

BERNARDES, N. **Bases geográficas do povoamento do Estado do Rio Grande do Sul**. Ijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado, 1997. 135 p.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999. p. 53-74

BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995. 136 p.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 176 p.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. In: ENANPAD, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 1993.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BHATTACHARYA, U.; RAVIKUMAR, B. Capital markets and the evolution of family business. **The Journal of Business**, v. 74, n. 2, p. 187-219, Apr. 2001.

BIDIGARAY, L. F. H. **Erros comuns das empresas nacionais...** e quanto deixam de ganhar. 2. ed., Porto Alegre: Sagra, 1990. 206 p.

BIOLCHI, M. A.; SCHNEIDER, S. Agricultura familiar e previdência rural no Rio Grande do Sul: efeitos da implementação do sistema de aposentadorias e pensões aos trabalhadores rurais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: Sober, 2002. 1 CD-ROM.

BIRD, B. et al. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, Dec. 2002.

BITENCOURT, C.; GONÇALO, C. O. Desenvolvimento do auto-conhecimento como estrutura básica para a aprendizagem organizacional. In: ENANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Cadernos de Resumos...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. 1 CD-ROM.

BITENCOURT, C.; GONÇALO, C. O.; SOUZA, Y. S. Das práticas de aprendizagem à aprendizagem organizacional. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Cadernos de Resumos...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

BLACKLER, F. Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management. (Special Issue: Knowledge Workers and Contemporary Organizations). **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 863-885, Nov. 1993.

- BOCK, P. K. **Modern cultural anthropology: an introduction**. New York: Alfred A. Knopf, 1969. 467 p.
- BOISSIN, J. P. Systeme de valeurs du management familial en PME. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 5., 2000, Lille. **Actes...** Lille, 2000.
- BORIN, E. C. P. **Contribuições nos estudos de sucessão nas empresas do setor da construção civil da cidade do Rio de Janeiro**. 1999. 132 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- BORTOLI NETO, A. de; LOPES, A. S.; MOREIRA JÚNIOR, A. L. As dificuldades para a implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Caderno de Resumos...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998. 1 CD-ROM.
- BORTOLI NETO, A. de; MOREIRA JÚNIOR, A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 5., 2001, São Paulo. **Resumo do Trabalhos...** São Paulo: FEA/USP, 2001. 1 CD-ROM.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. 4.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. 322 p. Título original: Le pouvoir symbolique.
- BOYD, J.; UPTOM, N.; WIRCENSKI, M. Mentoring in family firms: a reflective analysis of sênior executives' perceptions. **Family Business Review**, v.12, n.4, p.299-310, Dec. 1999.
- BOWEN, M. **Family therapy in clinical practice**. New York: Jason Aronson, 1978. 565 p.
- BRADT, J. O. Tornando-se pais: famílias com filhos pequenos. In: CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. (Org.). **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Cap. 11, p. 206-222.
- BRAUN, P. Digital knowledge networks: linking communities of practice with innovation. **Journal of Business Strategies**, v. 19, n. 1, p. 43-54, Spring 2002.

BREDA, N. L. et al. A agroindústria familiar sob a ótica da nova economia institucional/NEI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., 2001, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P. Aprendizagem nas organizações: paradigmas de análise, teoria e cultura organizacional. **Organização & Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 15-41, set./dez. 1997.

BROCKHAUS, R. H. Entrepreneurship and family business research: comparisons, critique, and lessons. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 25-38, Fall 1994.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, Feb. 1991.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.

BRUSCHINI, C. Uma abordagem sociológica da família. **Revista Brasileira de Estudos da População**, v. 6, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 1989.

BURK, M. Communities of practice. **Public Roads**, p. 18-21, May/June 2000.

CABRAL, A. C. A. A sociologia funcionalista nos estudos organizacionais: foco em Durkheim. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

CADIEUX, L.; LORRAIN, J.; HUGRON, P. La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 5., 2000, Lille. **Actes...** Lille, 2000.

CAMPOS, L. J. **A abordagem psicanalítica do processo sucessório em empresa familiar**: um estudo de caso. 1998. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Caderno de Resumos...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998. 1 CD-ROM.

CANGELOSI, V. E.; DILL, W. R. Organizational learning: observations towards a theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.

CAPELÃO, L. G. F. **A genealogia do poder no processo de sucessão em empreendimentos familiares brasileiros: o caso das Indústrias Filizola**, 2001. 123 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S/A. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Caderno de Resumos...** Campinas: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.

CARDOSO, O. **Competências gerenciais específicas para a gestão profissional da empresa familiar: um estudo de caso**, 1999. 181 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARDOSO, R. (Org.). **A aventura antropológica: teoria e pesquisa: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 156 p.

CARRÃO, A. M. R. **As empresas familiares da região de piracicaba sob a ótica dos empresários: uma investigação**. 1996. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Piracicaba.

CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Caderno de Resumos...** Rio das Pedras: Anpad, 1997. 1 CD-ROM.

CARSUD, A. L. Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 19, n. 1, p. 39-49, Fall 1994.

CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. (Org.). **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

CARVALHO, R. A. B. **Imigrantes italianos em uma nova fronteira: Noroeste Fluminense (1896-1930)**. 2001. 126 p. Dissertação (Mestrado em História Social do Trabalho) Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Severino Sombra, Vassouras.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede a era da informação:** economia, sociedade e cultura). 7. ed. ver. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2003. v. 1, 698 p.

CASTORIADIS, C. Para si e subjetividade. In: PENA-VEJA, A.; NASCIMENTO, E. P. (Org.). **O pensar complexo:** Edgar Morin e a crise da modernidade. 3.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 1999. p. 35-46.

CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização, estruturas e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Caderno de Resumos...** Campinas: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.

CATTANI, M A. **Empresa familiar:** mandatos e mitos no comando de uma empresa, 1992. 93 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CAVALCANTI, A. R. **O besouro voa:** crise e recuperação de uma grande empresa jornalística. 1993. 230 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação)-Universidade Federal de Brasília, Brasília.

CAVALERI, S.; FEARON, D. **Managing in organizations that learn.** Oxford: Blackwell, 1996. 548 p.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, v. 10, n. 27, maio/ago. p. 75-91, 2003.

CEPELOWICZ, S. **Empresa familiar:** relações, sentimentos e conflitos. 1996. 145 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

CHEROBIM, A. P. M. S.; MARTINS, G. A.; SILVEIRA, J. A. G. Abordagem metodológica qualitativo-quantitativa em pesquisas na área de administração. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; LITZ, R. A. Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 28, n. 4, p. 335-354, Summer 2004.

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, Summer 1999.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 331-338, June 2003.

CICCHELLI, V. Individualismo e formas de apoio: entre lógica incondicional e personalização da parceria intergeracional. In: PEIXOTO, C. E.; SINGLY, F. de; CICCHELLI, V. (Org.). **Família e individualização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. Cap. 7, p. 113-132

CLEGG, S. T.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. T. et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 27-57.

COHEN, M. D. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, Mar. 1972.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

COLE, D.; SCHNEIDER, S. Agricultura familiar no Rio Grande do Sul. O processo de diferenciação e as novas formas de trabalho na microrregião do Alto Taquari. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: Sober, 2002. 1 CD-ROM.

COLLIOT-THÉLÈNE, C. **Max Weber e a história**. São Paulo: Brasiliense, 1995. 158 p.

CORBETTA, G.; MONTEMERLO, D. Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family business: a comparison of Italy and the United States. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 361-373, Dec. 1999.

COSTA, D. I. P. Mecanismos de redistribuição de riqueza e formação de famílias proprietárias em área de fronteira: Campinas, 1795-1850. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 3., 1999, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 1999. Disponível em: <<http://www.abphe.org.br/congresso1999/>>. Acesso em: 15 mar. 2003.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5., 2003, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2003.

CROMIE, S.; STEPHENSON, B.; MONTEITH, D. The management of family firms: an empirical investigation. **International Small Business Journal**, v. 13, n. 4, p. 11-34, 1995.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, July 1999.

CURIMBABA, F. **Experiências profissionais de filhas herdeiras em empresas familiares brasileiras**. 2000. 277 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

DALLA COSTA, A. Sadia e Perdigão: diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 3., 1999, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 1999. Disponível em: <<http://www.abphe.org.br/congresso1999/>>. Acesso em: 15 mar. 2003.

DALLA COSTA, A.; LUZ, A. E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5., 2003, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003. Disponível em: <<http://www.abphe.org.br/congresso2003/>>. Acesso em: 10 mar. 2004.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.

DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., Atibaia, 2004. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

DAVEL, E.; TREMBLAY, D. G. Organizações familiares e intensivas em conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional: In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 5, p. 94-110.

DAVEL, E.; WAIANDT, C. Representações sincréticas e familiares nas organizações: a experiência de uma empresa de bebidas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Resumos dos Trabalhos...** Porto Alegre: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.

DAVIS, J. A.; PITTS, E. L.; CORMIER, K. Challenges facing family companies in the Gulf Region. **Family Business Review**, v. 13, n. 3, p. 217-238, Sept. 2000.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. In the founder's shadow: conflict in the family firm. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 311-324, Dec. 1999.

DECOL, R. D. Judeus no Brasil: explorando os dados censitários. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, n. 46, p. 147-160, jun. 2001.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971. 97 p.

DIAS, T. M. C. **A baiana de acarajé, uma empresa familiar de sucesso**. 1997. 165 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal da Bahia, Salvador.

DIAS, J. R. S. **Os caminhos de ferro do Rio Grande do Sul: uma contribuição ao estudo da formação histórica do sistema de transportes ferroviários no Brasil Meridional**. São Paulo: Rios, 1986. 206 p.

- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3, v. 1, p. 105-133.
- DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.
- DROZDOW, N.; CARROLL, V. P. Tools for strategy development in family firms. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 1, p. 75-88, Fall 1997.
- DUMAS, C. Integrating the daughter into family business management. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 4, p. 41-56, Summer 1992.
- DYER JÚNIOR, W. G. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 401-416, June 2003.
- DYER JÚNIOR, W. G.; HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 71-83, Fall 1994.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.
- ELIAS, R. Braços para fazer um país. **Nossa História**, v.2, n. 24, p.14-19, out. 2005.
- ESTOL, K. M. F. **O processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares**. 2000. 141 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia – Psicologia Social)– Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro.
- FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 2.v., Porto Alegre: Globo, 1997. 913 p.
- FARIAS, J. B. Ganhando as ruas. **Nossa História**, v.2, n. 24, p.23-25, out. 2005.
- FARIA, S. M. **Racionalidade instrumental e traços culturais brasileiros : a cultura de uma empresa familiar**. 1992. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-72, jul./set. 1991.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 06-20, out./dez. 1999.

FINAMORE, E. B.; MONTOYA, M. A. **O novo (?) produto interno bruto de Passo Fundo e Marau**: texto para discussão, 21. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo. Centro de Pesquisa e Extensão. Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis. 2005.

FLETCHER, D. Interpreneurship: organisational (re)emergence and entrepreneurial development in a second-generation family firm. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 10, n. 1/2, p. 34-48, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Aprende-se com as empresas japonesas? Estudo comparativo entre empresas brasileiras e mexicanas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 7-26, jan./abr. 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.; OLIVEIRA JÚNIOR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. 349 p.

FLORES, S. P. **A empresa familiar e o exercício do poder**. 1997. 179 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social)-Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FONSECA, V. **Aprender a aprender**: a educabilidade cognitiva. Porto Alegre: Artmed, 1995. 341 p.

FONTANA, Y. M. **Como fritar as Josefinas**. São Paulo: Cultura, 1997. 272 p.

FONTES FILHO, J. R. O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do Barão de Mauá. In: ENANPAD, 27., Atibaia, 2003. **Resumos dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias.** 2003. 296 p. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre.

FOSSÁ, M. I. T.; MAZZILLI, C. Proposição do constructo cultura de devoção. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre, 2002. **Anais...** Porto Alegre: Slade, 2002.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder.** 19. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2004. 295 p.

FOX, M.; NILAKANT, V.; HAMILTON, R. T. Managing succession in family-owned business. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 1, p. 15-25, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia.** 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 165 p.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal.** 49. ed. rev. São Paulo: Global, 2004. 719 p. (Introdução à História da Sociedade Patriarcal no Brasil, 1).

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora.** São Paulo: Makron, 1993. 271 p.

FRIEDMAN, E. H. Sistemas e cerimônias: uma visão familiar dos ritos de passagem. In: CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. (Org.). **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar.** 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Cap. 6, p. 106-130.

GALLO, M. A.; LACUEVA, F. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, n. 3, p. 15-21, jul./set. 1983.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 336 p.

- GARCÍA-ALVAREZ, E.; LÓPEZ-SINTAS, J.; GONZALVO, P. S. Socialization patterns of successors in first- to second- generation family businesses. **Family Business Review**, v. 15, n. 3, Sept. 2002.
- GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, July./Aug. 1993.
- GEUS, A. P. de. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 2, p. 70-74, mar./abr. 1988.
- GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School, 1997. 310 p.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1991. 177 p.
- GIDDENS, A. **Sociology**. Oxford: Blackweel, 2001. 815 p.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 458 p.
- GIDDENS, A. ; TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Unesp, 1999. 609 p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.
- GILDING, M. Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. **Family Business Review**, v. 13, n. 3, p. 239-250, Sept. 2000.
- GIRARDI, M. T. **Posições e superposições de papéis na empresa familiar: família, propriedade e gestão**. 2001. 88 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional)-Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.
- GIRON, L. S. **Caxias do Sul: evolução histórica**. Caxias do Sul: Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, 1977. 99 p.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A metodologia qualitativa nos estudos organizacionais: análise da produção científica brasileira entre 1997 e 2003. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; LARRAZA-KINTANA, M.; MAKRI, M. The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 226-237, Apr. 2003.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; NUÑEZ-NICKEL, M.; GUTIERREZ, I. The role of family ties in agency contracts. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 81-95, 2001.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000. 380 p.

GOODE, W. J. **Revolução mundial e padrões de família.** São Paulo: Ediusp, 1969. 564 p.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1973. 478 p.

GORGATTI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares durante os processos sucessórios: contribuição da teoria da firma.** 2000. 117 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GOSTINSKI, C. **Compatibilidades e incompatibilidades na transmissão do comando empresarial: avaliação das inter-relações cognitivas e da interatividade entre o líder e seu sucessor.** 2000. 153 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GREENFIELD, P. M.; MAYNARD, A. E.; CHILDS, C. P. History, culture, learning and development. **Cross-Cultural Research**, v. 34, n. 4, p. 351-374, Nov. 2000.

GROHMANN, M. Z. Reflexões sobre uma aprendizagem organizacional (parcialmente?) construtivista. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Cadernos de Resumos...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: Ediupf, 2002. 183 p.

GRZYBOVSKI, D. et al. **Organizações familiares:** abordagens, perspectivas teóricas e tendências. Lavras, 2005. (Texto não publicado).

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: Ediupf, 2000. 256 p.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

GUARIENTO, A. F. **Comércio eletrônico e processos estratégicos:** um estudo de multicaso, 2001. 100 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: _____. (Ed.). **Handbook of qualitative research.** Califórnia: Sage, 1994. Cap. 6

GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar:** uma visão dos dirigentes. 1998. 94 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

GUEIROS, M. M. B.; OLIVEIRA, L. M. B. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Caderno de Resumos...** Florianópolis: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.

GUIMARÃES, M. C.; BRISOLA, M. V. O processo sucessório na unidade familiar rural. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., 2001, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

GUTIERREZ, L. H. S. O clima organizacional em uma empresa familiar. **Revista de Administração**, v. 22, n. 2, abr./jun. 1987.

HAIR JÚNIOR., J. F. et al. **Multivariate data analysis:** with readings. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 745 p.

HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; GRANT, D. G. Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 58-77, Jan. 2005.

HASSARD, J. **Sociology and organization theory**: positivism, paradigms and postmodernity. Grã-Bretanha: Cambridge, 1995. 167 p.

HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 10, v.2, p. 190-216.

HASSARD, J.; PARKER, M. (Org.). **Postmodernism and organizations**. London: Sage, 1993. 182 p.

HENDGES, M. R.; LIMA, M. A. A.; DIESEL, V. A diversificação da agricultura familiar em São Paulo das Missões – RS: uma estratégia de reprodução nos anos 90. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: Sober, 2002. 1 CD-ROM.

HENRIKSSON, K. When communities of practice came to town: on culture and contradiction in emerging theories of organizational learning. **Working Paper Series**. Institute of Economic Research, 2000.

HILGERT, J. G. (Org.). **A linguagem falada culta na cidade de Porto Alegre**. Passo Fundo: Ediupf; Porto Alegre: UFRGS, 1997. 222 p.

HOFFMAN, L. O ciclo de vida familiar e a mudança descontínua. In: CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. (Org.). **As mudanças no ciclo de vida familiar**: uma estrutura para a terapia familiar. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Cap. 4, p. 84-105.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. 220 p.

HOY, F.; VERSER, T. G. Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 9-38, Fall 1994.

HUGRON, P. **L'entreprise familiale**: modèle de réussite du processus successoral. Canadá: L'Institut de Recherches Politiques. HEC, 1991. 155 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Século XX**. Estatísticas populacionais, sociais, políticas e culturais. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/seculoxx/arquivos/populacao.xls>>. Acesso em: 12 out. 2005.

JANESICK, V. J. The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning. In: GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Califórnia: Sage, 1994. Cap. 12

JANJUHA-JIVRAJ, S.; WOODS, A. Successional issues within asina family firms: learning from the Kenyan Experience. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 1, p. 77-94, 2002.

JENSEN, M. C.; MEEKLING, W. Theory of the firm managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

JUCHEM, D. M.; LOVATTO, S. D. Sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, sucessão e comportamento nas empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. **Resumo dos Trabalhos...** São Paulo:FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.

KANE, A. A.; ARGOTE, L.; LEVINE, J. M. Knowledge transfer between groups via personnel rotation: effects of social identity and knowledge quality. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 96, n. 1, p. 56-71, Jan. 2005.

KANT, E. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Martin Claret, 2003. 605 p.

KATZ, J. J.; BOAL, K. Entrepreneurship Journal Rankings. **Marketing Techie**. Disponível em: <<http://www.marketingtechie.com/articles/mtart20020307.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2005.

KELLY, L. M.; ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W. F. Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 2, p. 27-42, Winter 2000.

KICZA, J. E. The role of the family in economic development in nineteenth-century Latin America. **Journal of Family History**, v.10, n.3, p.235-246, Fall 1985.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KIRSCHNER, A. M. Ipiranga: pioneirismo e continuidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 3., 1999, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 1999. Disponível em: <<http://www.abphe.org.br/congresso1999/>>. Acesso em: 15 mar. 2003.

KIYOTA, N. **Agricultura familiar e suas estratégias de comercialização**: um estudo de caso no município de Capanema – Região Sudoeste do Paraná. 1999. 145 p. Dissertação. (Mestrado em Administração Rural)-Universidade Federal de Lavras, Lavras.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 15, p. 321-341.

KOLB, D. A.; BOYATZIS, R. E.; MAINEMELIS, C. **Experiential learning theory**: previous research and new directions. Department of Organizational Behavior. Weatherhead School of Management, 1999. Disponível em: <http://www.learningfromexperience.com/ELt_review_paper.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2005.

KUCHENBECKER, N. F. **Estratégia de crescimento e mudança estrutural**: o caso da empresa Brasilsat Harald S/A. 1998. 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

KWAK, M. The advantages of family ownership. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 2, Winter 2003.

LAMPORT, L. Time, clocks, and the ordering of events in a distributed system. **Operating Systems**, Rome, v. 21, n. 7, p.558-565, July 1978.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LAWRENCE, T. B. et al. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, Jan. 2005.

LAZZAROTTO, D. **História do Rio Grande do Sul**. 5. ed. rev. e atual. Porto Alegre: Sulina, 1986. 112 p.

LAZZAROTTO, J. J. Apreensão e reconstrução de estratégias como bases de análise de desenvolvimento organizacional: o caso de uma empresa familiar agroindustrial do município de Pato Branco (PR). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39, 2001, Recife. **Anais...** Recife: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

LEENDERS, M. A. A. M.; WAARTS, E. **Competitiveness of family businesses: distinguishing family orientation and business orientation.** Working Paper Series. ERIM Report Series Reference No. ERS-2001-50-MKT, Jul, 2001. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=370908>>. Acesso em: 05 fev. 2005.

LEFEBVRE, P.; ROOS, P.; SARDAS, J. C. Les théories des communautés de pratique à l'épreuve: conditions d'émergence et organisation des communautés. **Revue**, v. 9, n. 1, p. 25-48, Mar. 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimento. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Caderno de Resumos...** Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Organização & Sociedade**, v. 11, n. 29, jan./abr., p. 149-172, 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LEONE, N. M. C. P. G.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 76-81, jul./set. 1996.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n. 7, p. 1-18, jun. 1997.

LÉVI-STRAUSS, C. **Les structures élémentaires de la parenté.** Paris: PUF, 1949. 591 p.

LÉVI-STRAUSS, C. A família. In: _____. **A família:** origem e evolução. Porto Alegre: Villa Martha, 1980.

LÉVI-STRAUSS, C. Lévi-Strauss nos 90 volta ao passado. **Mana**, v. 4, n. 2, p. 105-117, Oct., 1998.

LIMA, J. B. et al. Administração rural e produção familiar na agricultura. **Cadernos de Administração Rural**, v. 7, n. 2, p. 125-136, jul./dez. 1995.

LITTUNEN, H.; HYRSKY, K. The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms. **Family Business Review**, v. 13, n. 1, p. 41-54, Mar. 2000.

LITZ, R. A. The family business: toward definitional clarity. Proceedings of the Academy of Management, **Academy of Management Journal**, p. 100-104, 1995.

LITZ, R. A.. The family firm's exclusion from business school research: explaining the void; addressing the opportunity. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 21, n. 3, p. 55-71, Spring 1997.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1987. 151 p.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1989.

LODI, J. B. **Ética na empresa familiar**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1994. 138 p.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998. 171 p.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Campus: São Paulo, 1999. 238 p.

LYOTARD, J. F. The postmodern condition: a report on knowledge. In: _____. **The postmodern condition**. Manchester: Manchester University, 1984. Cap. 5. Disponível em: <<http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/lyotard.htm>>. Acesso em: 11 out. 2004.

MACEDO, K. B. A empresa familiar e sua inserção na cultura brasileira. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 11, n. 1, jan./jun. 1999a.

MACEDO, K. B. **Psicodinâmica nas organizações: poder, cultura e decisão na empresa familiar.** 1999b. 353 p. Tese (Doutorado em Psicologia – Psicologia Social)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

MACEDO, K. B. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Caderno de Resumos...** Florianópolis: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.

MACEDO, K. B. et al. A exclusão da mulher no processo de sucessão familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL, 2003. 1 CD-ROM.

MacNABB, A. Family business: human dilemmas in the family firm. **International Small Business Journal**, v. 16, n. 2, p. 106-109, 1998.

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. de. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Caderno de Resumos...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

MAIRESSE, D. **Empresa familiar/família empresarial: (des)dobramentos da herança.** 2000. 166 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social)-Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional. Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MANNHEIM, K. **Ideologia e utopia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1968. 330p. (Biblioteca de Ciências Sociais).

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R. et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 1, v.2, p. 31-56.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999. 212 p.

MARTINS, J. S. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1976. 121 p. (Coleção Estudos Brasileiros).

MARTINS, P.; SANTOS, T. A. Êxodo *versus* satisfação e permanência na agricultura familiar do Sul de Minas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., 2001, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

MATHIS, A. O conceito de sociedade na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. Rede Brasileira de Educação Ambiental. Redes. **Rebea**, 24 maio 2004. Disponível em: <<http://www.rebea.org.br/rebea/arquivos/niklas.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2004.

MATTA, R. da. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 272 p.

MAC-ALLISTER, M. Emergência do espaço organizacional para a gestão social. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: Ufba, 2003. 1 CD-Rom.

McCONAUGHY, D. L.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. Founding family controlled firms: performance, risk, and value. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 31-49, 2001.

McGOLDRICK, M. Ethnicity, cultural diversity, and normality. In: WALSH, F. (Ed.). **Normal family processes**. 2.ed. New York: Guilford, 1993. Cap. 11.

McGOLDRICK, M. Etnicidade e o ciclo de vida familiar. In: CARTER, B.; McGOLDRICK, M. (Org.). **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Cap. 3, p. 65-83.

McGOLDRICK, M.; GERSON, R. Genetogramas e o ciclo de vida familiar. In: CARTER, B.; McGOLDRICK, M. (Org.). **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Cap. 8, p. 144-166.

McKINLEY, W.; MONE, M. A.; MOON, G. Determinantes e desenvolvimento de escolas na teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 85-99, jul./set. 2003.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. 240 p.

MEZIROW, J. Contemporary paradigms of learning. **Adult Education Quarterly**, v. 46, n. 3, p. 158-173, Spring 1996.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILGRON, P.; ROBERTS, J. Principal and agent. In: _____. **Economics, organization and management**. New York: Prentice-Hall, 1998. Cap. 5, p. 115-150.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. 80 p.

MONTEDO, U. B. **O trabalho agrícola familiar segundo a teoria da complexidade**. 2001. 167 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MOORES, K.; MULA, J. The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: some tentative Australian evidence. **Family Business Review**, v. 13, n. 2, p. 91-106, June 2000.

MORCK, R.; YEUNG, B. Agency problems in large family business groups. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 27, n. 4, p. 367-382, 2003.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. 1999. 181 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-624, 1980.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOSELE, E. M.; BIEHL, K. A. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de acadêmicos de administração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. thompson learning, 2002. 441 p.

MUTCH, A. Communities of practice and habitus: a critique. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 383-401, 2003.

NAM, Y.; HERBERT, J. I. Characteristics and key success factors in family business: the case of Korean immigrant businesses in Metro-Atlanta. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 341-356, Dec. 1999.

NAROTZKY, S. The ideological squeeze: casa, family and co-operation in the processes of transition. **Social Science Information/Information sur les Sciences Sociales**, v. 27, n. 4, p. 559-581, Dec. 1988.

NKOMO, S. M.; COX JÚNIOR, T. Diversidade e identidade nas organizações. CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 12, v.1, p. 334-360

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

OLIVEIRA, J. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

PAIVA, L. H. **Weber e Popper: filosofia das ciências sociais**. Piracicaba: Unimep, 1997. 112 p.

PALMEIRA, M. **O impacto da sucessão familiar e de fatores contextuais sobre a estratégia de marketing de uma pequena empresa: um estudo de caso da Ferragens Hauer em Curitiba**. 1995. 325 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

PALMER, D.; BARBER, B. M. Challengers, elites, and owning families: a social class theory of corporate acquisitions in the 1960s. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 1, p. 87-120, Mar. 2001.

PANT, P. N.; RAJADHYAKSHA, V. G. Partnership with an asian family business: what every multinational corporation should know. **Long Range Planning**, v. 29, n. 6, p. 812-820, Dec. 1996.

PARKER, M. Critique in the name of what? Postmodernism and critical approaches to organization. **Organization Studies**, v. 16, n. 4, p. 553-565, Fall 1995.

PARKER, M. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. R. et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 15, v.1, p. 400-433.

PATY, M. Inteligibilidade racional e historicidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 19, n. 54, p. 369-390, Ago. 2005.

PEIXOTO, C. E. Avós e netos na França e no Brasil: a individualização das transmissões afetivas e materiais. In: PEIXOTO, C. E.; SINGLY, F. de; CICCHELLI, V. (Orgs.). **Família e individualização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. Capítulo 6, p. 95-111

PEIXOTO, C. E.; SINGLY, F. de; CICCHELLI, V. (Org.). **Família e individualização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. 196 p.

PELTO, P. J. **Iniciação ao estudo da antropologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. 144 p.

PELTONEN, T.; LÄMSÄ, T. “Communities of practice” and the social process of knowledge creation: towards a new vocabulary for making sense of organizational learning. **Problems and Perspectives in Management**, n. 4, p. 249-262, 2004.

PEREDO, A. M. Nothing thicker than blood? Commentary on “help one another, use one another: toward an Anthropology of family business”. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 27, n. 4, p. 397-400, Summer 2003.

PEREIRA, M. G. S. **O olho do dono engorda o boi**: a construção de sentido das relações de trabalho por adolescentes no mercado profissional. 2001. 172 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia – Psicologia Social)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, D. C.; CARRIERI, A. P. Movimentos de desterritorialização e reterritorialização na transformação das organizações. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a13.pdf>>. Acesso em: 28 dez., 2006.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PEREIRA FILHO, C. A. Determinantes da qualidade de vida de família de pequenos produtores e assalariados rurais no município de Sapeaçu, Estado da Bahia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39., 2001, Recife. **Anais...** Recife: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

PESSANHA, A. S. Em nome do progresso. **Nossa História**, v.2, n. 24, p. 20-22, out. 2005.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, Aug. 1990.

PISTRUI, D. et al. Entrepreneurial orientation and family forces in the new Germany: similarities and differences between East and West German entrepreneurs. **Family Business Review**, v. 13, n. 3, p. 251-264, Sept. 2000.

POLI, D. L. **A sucessão das PMEs familiares da Região de Lajes**. 1994. 112 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning: mechanisms, culture e feasibility. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 2, p. 42-63

PRATI, D. R. **Proposta para transformação de uma organização familiar em uma organização de aprendizagem**. 2002. 181 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PRATT, M. G.; ROSA, J. A. Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 4, p. 395-418, Aug. 2003.

PRETO, N. G. Transformação do sistema familiar na adolescência. In: CARTER, B.; McGOLDRICK, M. (Org.). **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Cap. 12, p. 223-247.

PROCIANOY, J. L. O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 74-84, jul./ago. 1994.

QUEIROZ, T. R. Ferramentas de gestão para a agricultura familiar: o uso de sistemas de custeio e indicadores de desempenho. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Cadernos de Resumos...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

RADEMAKERS, M. F. L. Market organization in Indonesia: Javanese and Chinese family business in the jamu industry. **Organization Studies**, v. 19, n. 6, p. 1005-1027, 1998.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 1, v. 1, p. 61-98.

REIS, F. P. P. M. **O perfil das empresas familiares de pequeno e médio porte de fortaleza**: um estudo da gestão, da propriedade e da família. 2000. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. **Management Learning**, v. 29, n. 2, p. 183-200, 1998.

RIBEIRO, R. **Cultura e comportamento organizacional**: de empresa familiar à empresa profissional (estudo de caso no segmento de transportes). 1999. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

RIBEIRO, V. B. **Fatores que contribuíram para que as indústrias familiares de Santa Cruz do Sul superassem a condição de pequenas empresas:** estudo de casos. 1998. 123 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional)-Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.

RIFKIN, J. **O século da biotecnologia:** a valorização dos genes e a reconstrução do mundo. São Paulo: Makron Books, 1999. 290 p.

RIORDAN, D. A.; RIORDAN, M. P. Field theory: an alternative to systems theories in understanding the small family business. **Journal of Small Business Management**, v. 31, n. 2, p. 66-78, Apr. 1993.

RISKI, R. P. **Profissionalização de uma empresa familiar:** estudo de caso. 1993. 158 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança:** um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 130 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ROCHA, C. H. M. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Caderno de Resumos...** Salvador: Anpad, 2002.

ROCHA FILHO, M. P. **A empresa familiar e a distribuição dos produtos industrializados:** um estudo de caso da Filler S.A. 1999. 92 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional)-Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.

ROCHA, P. M.; SANTOS, T. A.; GOMES, M. A. O. Agricultura familiar e satisfação no Sul de Minas Gerais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39., 2001, Recife. **Anais...** Recife: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

ROCHE, J. **A colonização alemã e o Rio Grande do Sul.** v. 1, Porto Alegre: Globo, 1969. v.1.

ROCKENBACH, I. H. **A mulher na administração da empresa familiar rural:** o caso de um grupo de gestão agrícola em Santa Catarina. 1995. 80 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural)-Universidade Federal de Lavras, Lavras.

RODRIGUES, A. M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 35-48, out./dez. 1991.

ROIEK, R. S. **O declínio organizacional do Banco Bamerindus**: estudo de caso sobre fatores contextuais estruturais e gerenciais críticos. 1999. 227 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

ROSSATO NETO, F. J. “**Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais**”: o processo sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre. 2003. 194 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando os seus processos sucessórios. In: EGEPE, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL, 2003. 1 CD-ROM.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O isomorfismo como balizador da formulação estratégica organizacional: um estudo multicaso de empresas familiares do setor de edificações. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Caderno de Resumos...** Salvador: Anpad, 2002.

SADER, E.; PAOLI, M. C. Sobre “classes populares” no pensamento sociológico brasileiro. In: CARDOSO, R. C. L. (Org.). **A aventura antropológica**: teoria e pesquisa. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 39-67

SALYARDS, D. M. Doing business in India: a Minnesota entrepreneur's experience. **Family Business Review**, v. 13, n. 4, p. 331-344, Dec. 2000.

SANT'ANA, A. L.; COSTA, V. M. H. M. Agricultura familiar, estratégias de base e modos de vida. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39., Recife, 2001. **Anais...** Recife: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

SANT'ANA, A. L.; TARSITANO, M. A. A. Agricultura familiar e estratégias diferenciadas de comercialização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., 2001, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

SANTOS, M. **O espaço do cidadão**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1996. 142 p

SANTOS, A. M. **O impacto da cultura no desempenho de uma empresa familiar:** um estudo de caso. 2004. 144 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SARTRE, J. P. **L'existentialisme est un humanisme.** Folio France: Paris, 1996. 120 p.

SATO, G. S. Estratégia e estrutura organizacional: o caso Sadia. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Caderno de Resumos...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998. 1 CD-ROM.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares:** dificuldades e ações preventivas. 1993. 141 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229-241, June 1996.

SCHMIDT, M. R. You now more than you can say: in memory of Donald A. Schön (1930-1997). **Public Administration Review**, v. 60, n. 3, p. 266-274, May/June 2000.

SCHNEER, J. A.; REITMAN, F. Effects of alternate family structures on managerial career paths. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 830-843, Aug. 1993.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner.** New York: Basic Books, 1983. 374 p.

SCHÖN, D. A. The new scholarship requires a new epistemology. **Change**, v. 27, n. 6, p. 27-34, Nov./Dec. 1995.

SCHULZE, W. S. et al. Agency relationships in family firms: theory and evidence. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 99-116, Mar./Apr. 2001.

SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 179-194, Apr. 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma** investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1982. 169 p.

SCHWANDT, T. A. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Califórnia: Sage, 1994. Cap. 7.

SEGALMAN, R.; HIMELSON, A. The family: past, present and future. **International Journal on World Peace**, v. 11, n. 1, p. 51-64, Mar. 1994.

SELEME, A. Construindo uma arquitetura para a gestão do conhecimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.

SELEME, A.; ANDRADE, A. L. Campos de aprendizagem: otimizando a mudança organizacional. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Cadernos de Resumos...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. 1 CD-ROM.

SENGE, P. M. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, p. 7-23, Fall 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998. 441 p.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 676 p.

SENA, M. S. **Lutando pelo patrimônio: um estudo sobre modernização e racionalização em uma empresa familiar**. 1998. 155 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia e Antropologia)-Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SGANZERLA, C. M. **A lei do silêncio: repressão e nacionalização no Estado Novo em Guaporé (1937-1945)**. Passo Fundo: UPF, 2001. 190 p.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SHULTZ, G. A contribuição das abordagens teóricas da administração estratégica empresarial na gestão das pequenas propriedades rurais de base familiar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., Goiânia, 2001. **Anais...** Goiânia: Sober, 2001. 1 CD-ROM.

SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organização & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, dez. 1993.

SILVA, J. C. S. **Organizações familiares e tipologias de análise**: o caso da Organização Odebrecht. 1999. 189 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Caderno de Resumos...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. 1 CD-ROM.

SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organização & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 57-75, jan./abr. 2003.

SILVA, N. As intersecções entre cultura e aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.

SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Resumo dos Trabalhos...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**: methods for analysing talk, text and interaction. Grã-Bretanha: Sage, 1994. 224 p.

SIMIONATO-TOZO, S. M. P. **O ciclo de vida familiar**: um estudo transgeracional. 2002. 207 p. Tese (Doutorado em Psicologia)-Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.

SIMON, H. A. **Models of bounded rationality**. 2. ed., Cambridge: MIT Press, 1983. 478 p.

SINGER, P. I. **Economia política da urbanização**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981. 151 p.

SINGLY, F. O nascimento do “indivíduo individualizado” e seus efeitos na vida conjugal e familiar. In: PEIXOTO, C. E.; SINGLY, F.; CICHELLI, V. (Org.). **Família e individualização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. (Prefácio).

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 27, n. 4, p. 339–358, June 2003.

SOARES, D. **A propriedade familiar e o modulo rural**: a disseminação do minifúndio. 1990. 277 p. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica)- Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SOULIER, E. Les communautés de pratique au coeur de l’organisation réelle des entreprises. **Revue S.I.M. Économique et**, v. 9, n. 1, Mar. 2004.

SOUTO-MAIOR, H. P. Durkheim e a família: da “introdução à sociologia da família” à “família conjugal”. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPOCS, 22., 1998, Caxambu. **Anais...** Caxambu: Anpocs, 1998.

SOUZA, J. **A modernização seletiva**: uma reinterpretação do dilema brasileiro. Brasília: UnB, 2000. 276 p.

SOUZA, K. G. **Laços de sangue na empresa**: entre a tradição e a modernidade, 1998. 218 p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de Brasília, Brasília.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional: fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Cadernos de Resumos...** Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

SOUZA NETO, R. **Sucessão familiar**: um diagnóstico das empresas da Região de São José do Rio Preto. 2001. 131 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São José do Rio Preto.

SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SPINK, M. J. P.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórica-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. Cap. 2, p. 41-61.

STAKE, R. E. Cases studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Califórnia: Sage, 1994. Cap. 14

STAVROU, E. T.; SWIERCZ, P. M. Securing the future of the family enterprise: a model of offspring intentions to join the business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 2, p. 19-21, Winter 1998.

STEIN, J. How institutions learn: a socio-cognitive perspective. **Journal of Economic Issues**, v. 31, n. 3, p. 729-740, Sept. 1997.

STEWART, A. Help one another, use one another: toward an anthropology of family business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 383-396, June 2003.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Ground theory methodology: an overview. In: GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Califórnia: Sage, 1994. Cap. 17

SUTTON, R. I.; STAW, B. M. What theory is not. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 371-384, Sept. 1995.

TAVARES, B. P. A **Gestão da tecnologia, a estratégia competitiva e a sucessão em uma empresa familiar**: um estudo de caso. 1994. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TAYLOR, E. W. The theory and practice of transformative learning: a critical review. **Informative Séries n. 374**, Eric Clearinghouse on adult, career, and Vocational Education. Center on Education and Training for Employment, College of Education, The Ohio State University, 1998. Disponível em: <http://www.cete.org/acve/docs/taylor/taylor_00.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2005.

TEDESCO, J. C. **Terra, trabalho e família**: racionalidade produtiva e *ethos* camponês. Passo Fundo: Ediupf, 1999a. 325 p.

TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. Passo Fundo: Ediupf, 1999b. 394 p.

TEDESCO, J. C. **Colonos, carreteiros e comerciantes: a região do Alto Taquari no início do século XX**. Porto Alegre: EST, 2000. 144 p.

TEDESCO, J. C. Rupturas, continuidades e redefinições no empreendimento familiar rural: o problema da transmissão do patrimônio. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: Ediupf, 2000. Cap. 4, p. 119-140.

TEDESCO, J. C. **Um pequeno grande mundo: a família italiana no meio rural**. Passo Fundo: Ediupf, 2001. 110 p.

TEDESCO, J. C.; SANDER, R. **Madeireiros, comerciantes e granjeiros: lógicas e contradições no processo de desenvolvimento socioeconômico de Passo Fundo (1900-1960)**. Passo Fundo: UPF, 2002. 282 p.

TELÓ, A. R. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares**. 2000. 89 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2000.

TIPPINS, M. J.; SOHI, R. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? **Strategic Management Journal Chichester**, v. 24, n. 8, p. 745-761, Ago. 2003.

TONDO, C. T. G. **Empresas familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. 1999. 324 p. Tese (Doutorado em Psicologia)-Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TRENTO, A. **Do outro lado do Atlântico: um século de imigração italiana no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1989. 576 p.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. Strategic and business planning practices of fast growth family firms. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 60-72, 2001.

VALERO, A. The prevalence of the nuclear family in the Spanish family system. **Revista Internacional de Sociologia**, n. 3, p. 183-210, Sept./Dec. 1992.

VERGARA, S. C.; YAMAMOTO, I. Família e cultivo de arroz influenciando a conformação da empresa japonesa. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 3, p. 81-92, maio/jun. 1996.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

VIEIRA, M. M. F. O tempo-espaço: ficção, teoria e sociedade. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 1., n. 1, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape>>. Acesso em 30 out., 2004.

VIEIRA, M. M. F.; GARROFÉ, P. H. S. O paradigma espaço-tempo: evolução e manipulação do sentido e do significado de espaço e de tempo nas organizações contemporâneas. **Gestão.Org**, v. 3, n. 1, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>. Acesso em: 05 jul. 2005.

VIGOTSKY, L. **A formação social da mente**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998a. 191 p.

VIGOTSKY, L.; **Pensamento e linguagem**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998b. 135 p.

VISKOVATOFF, A. Foundations of Niklas Luhmann's theory of social systems. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 29, n. 4, p. 481-517, Dec. 1999.

WAIANDT, C. **Do pai ao irmão – representações familiares em transição: a experiência de uma empresa capixaba**. 2005. 210 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

WEBBER, L. E. **Processo de sucessão familiar: papéis e fatores impeditivos da profissionalização dos sucessores**. 2003. 104 p. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Johannes Winckelmann. Brasília: UnB, 1991. v. 1, 422 p.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 21, n. 1, p. 1-19, Mar. 1976.

WEICK, K. E. What theory is not, theorizing is. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 385-390, Sept. 1995.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. v. 3, 16, p. 361-388

WEIDENBAUM, M. The Chinese family business enterprise. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 141-156, Summer 1996.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 139-145, Jan./Febr. 2000.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. Family firm research: the need for a methodological rethink. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 1, p.31-56, 1998.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, jul./set. 2003.

YEUNG, H. W. Limits to the growth of family-owned business? The case of chinese transnational corporations from Hong Kong. **Family Business Review**, v. 13, n. 1, p. 55-70, Mar. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZAMBONI, V. L. **As interferências do trabalho na qualidade de vida: um estudo com executivos, empregados de uma empresa familiar de Franca**. 2001. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca.

ZANELLI, J. C. Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.

ZAUDTKE, D.; AMMERMAN, D. Family businesses: the next generation. **Management Review**, v. 86, n. 2, p. 55-57, Feb. 1997.

ZEITLIN, I. M. **Ideología y teoría sociológica**. 3. ed. Buenos Aires: Amorrortu, 1976. 365 p.

ZURDO, M. M. **Sucessão da gestão de empresas familiares – o sucesso e a dinâmica do processo sucessório:** atuação no sistema político e seus sentimentos - um estudo de caso: Francisco Mesquita Neto. 1996. 117 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

ANEXOS

ANEXO A

Protocolo para o estudo de caso

A. Visão geral do projeto do estudo de caso

As noções conceituais de organização enquanto sistema estruturado para manter a vigilância completa da vida organizacional, analisadas pelo consenso ortodoxo e apoiadas na suposição funcionalista da natureza unitária e ordenada precisam ser revistas (Clegg & Hardy, 1999). Um novo tipo de gestor e de organização esta sendo demandado que, na visão de Fleury & Fleury (2000), deveria ser um líder responsável pela aplicação e desempenho do conhecimento gerado em plataformas de conhecimento (Nonaka & Konno, 1998). A organização, por sua vez, deveria ser aquela que pratica um modelo de gestão combinando racionalidades (instrumental, substantiva, comunicativa), integrando poder às estruturas subjetivas (intuição, interpretação, integração e institucionalização) e usando-o combinado com os elementos políticos para fornecer “energia social” à organização, ou seja, um fornecedor de *insights* organizacionais (Lawrence et al., 2005).

Essa “nova” abordagem administrativa é muito diferente da tradicional (controles rígidos, verticalização, especialização funcional); é um novo paradigma administrativo, uma nova forma de pensar a gerência. Senge (1998), então, propõe que as empresas sejam compreendidas como lugares onde as pessoas expandem a criatividade e aprendem a aprender juntas. Mas isso é muito relativo, observa Soulier (2004), pois depende do formato da estrutura organizacional.

Nesse sentido, para os estudos organizacionais, comunidades de prática pode ser considerada uma “nova” unidade de análise pois opõe subjetivismo ao objetivismo, e metáforas podem melhor descrever elementos organizacionais subjetivos (artefatos, modelos, mapas causais) uma vez que organizações não

podem ser “percebidas” tornando difícil teorizar sobre elas (Marsden & Townley, 2001). Com efeito, na análise conjunta desses dois elementos (comunidades de prática e metáforas), evidenciam-se organizações sendo estudadas por pressupostos que formam o processo de aprendizagem: ação, reflexão, experiências compartilhadas, apreensão da aprendizagem.

Contudo, essa temática (aprendizagem organizacional) carece de detalhamento teórico e prático para a implementação em empresas familiares. Estatísticas apontam que as empresas familiares não têm vida longa, o que pode ser traduzido por: empresas familiares não aprendem em todos os ciclos de vida. Pesquisas desenvolvidas no Centro de Pesquisa e Extensão, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – Cepeac/Feac, na Universidade de Passo Fundo, evidenciam essa problemática. Nas regiões Noroeste Colonial e Produção, no Estado do Rio Grande do Sul, as empresas industriais que se encontram na primeira geração (empresa da família) são a maioria (61,1%) e as empresas não familiares, a minoria (12,8%). As empresas tipicamente familiares (aquelas que já passaram por pelo menos um processo sucessório) representam apenas 26,1%. Comparativamente às empresas que estão no primeiro ciclo de vida, pode-se afirmar que empresas familiares tendem à mortalidade a cada novo processo sucessório (Hugron, 1991).

Argumenta-se que com uma filosofia de gestão centrada no processo de aprendizagem, uma nova cultura organizacional se forma na qual as tecnologias passam a ser utilizadas como meios de transformação de informações em conhecimento. Como consequência, as tarefas das pessoas tornam-se mais cerebrais e baseadas nas idéias transmitidas em momentos de interação, numa analogia à racionalidade comunicativa habermasiana. Com a adoção de hierarquias mais horizontalizadas, dispersam-se o poder e o controle normativo, e as pessoas passam a almejar oportunidades para o crescimento pessoal e o domínio de tarefas complexas; a liderança torna-se mais inspiradora e

transformacional, a força de trabalho, diversificada e o trabalho passa a ser desempenhado por equipes em lugar de indivíduos, como sugere Schein (1996). Numa tentativa de evitar exclusões ou omissões na narrativa, o contexto social se torna determinante, razão pela qual se insere o local no debate.

A “abertura analítica” que emerge reconhece a dinamicidade do ambiente numa abordagem pluralista que abriga o diálogo entre ambigüidades e tensões, ao mesmo tempo em que evidencia um “mundo único, integrado” pela transgressão das fronteiras tradicionais (nações, culturas nacionais, tempo, espaço, narrativas) que modificam os contextos econômico, social, cultural, tecnológico e dos negócios (Parker, 1995) e, por extensão, as narrativas.

Como lidar com a liberdade de expressão e o controle de tarefas pré-determinadas? Como harmonizar o campo de tensões existente entre família empresária e empresa? A literatura gerencial evidencia os conflitos e as dificuldades que muitos gerentes de empresas familiares têm em lidar com essas tensões e, ao mesmo tempo, reconhece a necessidade de solucionar tais conflitos. De que maneira, pois, devem-se conceber a gestão de empresas familiares diante dessas ambigüidades? A presente investigação propõe analisar a gestão das empresas familiares industriais orientada pelos pressupostos da teoria da aprendizagem organizacional. Acredita-se que as gerações de membros da família possam ter algo a transmitir para as gerações futuras com vistas a continuidade do empreendimento no domínio da(s) família(s) fundadora(s). Mas, num certo sentido, o hoje deveria estar sendo gerenciado em espaços socializadores de todos os membros da organização (familiares ou não), sobrepondo desordem à ordem. Nas palavras de Senge (1990), as organizações deveriam ser conduzidas por líderes que exercem o princípio da tensão criativa.

Poder-se-ia, então, perguntar como as empresas familiares gerenciam o processo e a estrutura organizacional que oportunizam a ocorrência da aprendizagem através das gerações de membros da família empresária.

Acredita-se que as organizações empresariais estruturadas em plataformas de conhecimento (Nonaka & Konno, 1998), com espaços para as conversações e o desenvolvimento de identidades coletivas (Hardy et al., 2005) entre os membros da empresa e da família empresária, sejam um constructo teórico com potencial para integrar as questões de poder, cultura e dinâmica da família empresária à estrutura organizacional em empresas familiares. Fazendo-se isso ter-se-á empresas familiares gerenciando conhecimentos através das gerações e se consolidando como empresas capazes de aprender continuamente. Na interpretação de Garvin (1993), esse modelo de gestão capacita as empresas a enfrentar as adversidades presentes em uma economia baseada no conhecimento, num contexto de diversidades e fragmentações. Mas, para tanto, as mudanças de comportamentos individual e organizacional são pré-requisitos (Argyris, 1977, 1991, 1992; Garvin, 1993; Senge, 1998; Fleury et al., 2001) e são possíveis através das plataformas de conhecimento (Nonaka & Konno, 1998) caracterizadas como espaços (físico, mental, virtual) para questionamentos e reflexões (Hardy et al., 2005).

B. Procedimentos para a coleta de dados

- Identificar os laços/amarras familiares e desenhar o genograma da(s) família(s) empresária(s)
- Solicitar uma cópia do organograma da empresa. Caso não tiver desenhado, coletar os dados relativos aos cargos e funções e desenhar o organograma. Destacar nele os cargos ocupados pelos membros da família
- Solicitar os arquivos contendo as atas das reuniões, dos diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Buscar nelas evidências relativas a conflitos de familiares, planos/projetos para o futuro da

empresa no mercado e/ou sob o controle societário familiar, critérios para ingresso de familiares e outros elementos intervenientes no processo de aprendizagem através de experiências dos dirigentes.

- Solicitar os arquivos contendo o contrato social e alterações. Identificar os seguintes dados: data da alteração contratual, evento ocorrido, arranjos societários
- Solicitar os arquivos contendo as normas e regulamentos, instruções ou comunicados internos da gerência para o departamento de recursos humanos. Identificar o tipo de comunicação (instrução ou ordem) com vistas a mapear questões de poder e dominação, a (im)personalidade no discurso e a formalização dos processos. Segmentar os apontamentos em duas categorias “dirigentes membros da família” e “dirigentes não membros da família”.
- Entrevistar o responsável pelo departamento de recursos humanos da empresa (ou equivalente) com vistas a compreender a dinâmica da família na empresa sob a ótica desta área específica da administração (competência, vagas disponíveis, processo seletivo e outros elementos que caracterizam o processo administrativo relativo à contratação e demissão de pessoal).
- Entrevistar os dirigentes que ocupam cargos de alta e média gerência com vistas a identificar as práticas gerenciais adotadas (rotinas, modo de trabalho, cultura organizacional), o cumprimento de horários, o layout dos espaços físicos, o comportamento de trabalho e de comunicação com os níveis hierárquicos inferiores, as evidências de conflitos entre membros da família na empresa e possibilidade de rupturas. Buscar evidências desse comportamento numa perspectiva histórica.

- Entrevistar o(s) fundador(es), herdeiros do patrimônio legalmente constituídos e atuais e prováveis sucessores na gestão do patrimônio da família. Focalizar a carreira profissional tentando identificar desejos e sonhos profissionais, a visão sistêmica em relação a empresa da família (cadeia de causalidade ou círculos de causa e efeito) no futuro, as disputas, conflitos e amarras familiares. Buscar evidências desse comportamento numa perspectiva histórica.
- No discurso de todos os entrevistados, identificar os valores da organização a partir dos valores impressos pelo fundador. Apresentar, em forma de diagrama, a ocorrência de alterações (se houver) e os eventos que provocaram esta alteração.
- Também, no discurso de todos os entrevistados, identificar como as “funções da família” aparecem na cultura, no controle e na resistência organizacional.
- Observar as práticas de trabalho e as rotinas organizacionais, nos diversos departamentos da empresa e durante todos os turnos de trabalho, com o objetivo de identificar como a família exerce poder e dominação na empresa e em que medida o faz.
- Acompanhar o processo de socialização dos novos membros na empresa e relatar os elementos formadores da cultura organizacional que estão sendo a eles apresentados.

C. Esboço do relatório do estudo de caso

- a) O processo e a estrutura organizacional caracterizam-se como plataformas de conhecimento e, portanto, oportunizam a ocorrência da aprendizagem.

- i. O processo organizacional se dá numa inter-relação constante entre os diferentes níveis hierárquicos, e a aprendizagem se desenvolve ao longo de uma estrutura horizontalizada.
 - ii. O poder da família empresária sobre os funcionários da organização não caracterizam o uso dos instrumentos de dominação, mas de tempo e espaço para a reflexão conjunta, de questionamentos em relação ao futuro da organização e desenvolvimento da organização através de novos conhecimentos.
1. A cultura organizacional preserva os valores originais do fundador, numa dinâmica associada ao contexto contemporâneo. Preservam-se os valores e modernizam-se os processos.
- i. O processo administrativo, as rotinas de trabalho e as práticas gerenciais caracterizam espaços sociais que oportunizam a aceitação de comportamentos de ruptura com as tradições de ordem técnica, sob os mesmos pilares éticos que deram origem à organização.
 - ii. Os conflitos e as amarras familiares aparecem na empresa em forma de oportunidade para pensar o futuro da empresa sob o comando da família. Não foram observados conflitos ou interesses de ordem pessoal para a dissolução ou ruptura da sociedade. Parece que a família empresária sabe a força que a empresa familiar tem no mercado, se permanecer unida através das gerações.

2. Os funcionários da organização não reconhecem os membros da família empresaria como detentores do poder absoluto sobre os processos administrativos.
 - i. Esse comportamento, que tem origem na forma como ocorre a socialização dos indivíduos na organização, gera um sentimento de pertencimento a todo o quadro funcional e aumenta o nível de comprometimento destes com a *performance* da organização.
 - ii. As idéias criativas, oriundas do nível individual ou de equipe de trabalho, são valorizadas pela alta e média gerência. As rotinas de trabalho e os espaços físicos oportunizam a interação dos indivíduos e a socialização das novas descobertas. Como resultado tem-se uma empresa aprendendo continuamente, através das gerações.

D. Questões do estudo de caso

- a) Há evidências que indicam a possibilidade de ordem na desordem e vice-versa?
- b) As práticas de trabalho desenvolvidas na empresa através de rotinas permitem aceitar comportamentos de ruptura? Essas práticas modelam a aprendizagem, encorajam a experimentação e promovem diálogos construtivos entre os membros da família e, também, inserindo os não membros?
- c) Caso as práticas de trabalhos estão relacionadas com a “anarquia organizada”, percebe-se a ocorrência da alteração da identidade da organização e/ou o grau de qualidade dos conhecimentos gerados devido a interação social?

- d) Há evidências que indicam a presença da família empresária na empresa exercendo funções de controle e dominação sobre os funcionários, nos diferentes níveis hierárquicos? Em caso afirmativo, em quais áreas operacionais estes sinais ocorrem com maior frequência?
- e) O que os sucessores conservam dos erros e acertos dos sucedidos? Quais são as lições que ambos consideram fundamentais para passar às gerações seguintes? Quais são os elementos ou sinais que indicam que a família mantém como prática ou como valor simbólico, que podem ser identificados como tradição familiar? Quem, no núcleo familiar, tenta manter a tradição?
- f) No processo de socialização dos novos membros, que crenças, valores e costumes são apresentados?
- g) Em momentos de conflitos ou divergências de idéias, como e em quais espaços ocorrem as discussões com vistas à solução satisfatória? Esses são diferentes para discussões entre membros da família em relação aos não membros?
- h) Através de quais processos e/ou estruturas emergem as inovações (no produto, nos processos operacionais, no modelo de gestão e outros) na empresa?
- i) Como as idéias criativas são externalizadas por um indivíduo, grupo ou equipe de trabalho e, posteriormente, socializadas a todos os membros da organização?
- j) Como a metáfora “funções de família” aparece na cultura, controle e resistência organizacional? Reforça a autoridade e a hierarquia? Explica as diferenças de tratamento? Acomoda críticas aos proprietários? Comportamentos de resistência entre empregados

membros e não membros da família afetam a segurança e a estabilidade do empregado?

- k) Como foi a conquista dos espaços na empresa vivenciados pelos membros da família da segunda e da terceira geração? Como foi a construção desses espaços no contexto histórico?
- l) Junto a qual família (observada na planilha de dados individuais – Apêndice D) se desenvolveu o senso de pertencimento através dos tempos à empresa do dirigente atual? Como isto aparece nas práticas ou manifestações simbólicas? Como o tempo/espaço influenciou a organização dos membros desta família na empresa? Que eventos/práticas influenciaram esta família como configuradores do processo de aprendizagem através das gerações? Quem carregou/articulou o elemento central do processo em cada geração?
- m) Considerando as gerações que convivem na gestão atual da organização empresarial, quem impõe seu tempo em termos de ritmo, imaginário, projetos, etc.?

ANEXO B
Carta de Apresentação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
Departamento de Economia e Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Doutorado em Administração

Lavras (MG), __ de _____ de ____.

Senhor(a) Empresário(a)

Esta carta visa apresentar a Administradora Denize Grzybovski, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração, nível de Doutorado, na Universidade Federal de Lavras, em Minas Gerais, que está realizando um estudo de três empresas familiares escolhidas em função do estágio avançado do processo sucessório em que se encontram, entre as empresas indústrias cadastradas na Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, em 2001.

Basicamente, por meio dessa abordagem de estudo de caso, a doutoranda Denize Grzybovski espera identificar e documentar evidências que respondem as seguintes questões: como as empresas familiares gerenciam o processo e a estrutura organizacional que oportunizam a ocorrência da aprendizagem transgeracional? Quais são o processo e a estrutura organizacional que oportuniza a ocorrência da aprendizagem?

Por meio desta, solicitamos que conceda uma hora do seu tempo, da sua experiência e da sua compreensão para com a nossa aluna. Sua cooperação é essencial para que os estudos de caso orientem e apóiem o relatório final do

estudo sobre empresas familiares, para que a Denize Grzybovski obtenha o título de Doutora.

Em nome dos professores do programa, desejamos expressar nossa gratidão pela sua colaboração. Caso queira ser incluído na nossa lista de correspondências para receber o relatório final, ficaremos felizes em realizar os procedimentos adequados.

Com votos de estima e consideração, agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Mozar José de Brito
Coordenador do PPGAD/DAE/UFLA

ANEXO C

Formulário para a coleta de dados junto aos membros da família na empresa

Bloco I – Dados de identificação do respondente

- 1) Nome completo: _____
- 2) Idade: _____ 3) Estado civil: _____ 4) N. filhos: _____
- 5) Grau de parentesco com o fundador: _____
- 6) Formação escolar?
- 1o. grau incompleto (cursando)
 - 1o. grau completo
 - 2o. grau incompleto (cursando)
 - 2o. grau completo
 - 3o. grau incompleto (cursando)
 - 3o. grau completo
 - Especialização (cursando ou concluído)
 - Mestrado (cursando ou concluído)
 - Doutorado (cursando ou concluído)
 - Pós-doutorado (cursando ou concluído)

Bloco II – Dados profissionais do informante

- 7) Curso de formação: _____
- 8) Cargo na empresa: _____
- 9) Tempo de exercício no cargo atual: _____
- 10) Nível hierárquico/função: _____
- 10) Tempo de atividade na empresa: _____
- 11) Número de pessoas sob seu comando: _____

12) Relacione as atividades/cargos/funções anteriormente desenvolvidas na empresa da família:

13) Relacione as atividades/cargos/funções pretendidas na empresa da família:

14) Você possui outras fontes de renda além da que você recebe da empresa familiar?

Sim

Não

Bloco III – Questões de aprendizagem organizacional

15) Você é a pessoa, ou uma das pessoas, que fundou esta empresa? Em caso negativo, quem fundou? _____

16) Fale um pouco a respeito da “empresa fundada” e da “empresa de hoje”.

17) Nesse período transcorrido, você acha que a empresa construiu espaços para discutir problemas, estratégias de crescimento ou outros assuntos importantes para a empresa da família no futuro (pensando no longo prazo)? Fale a respeito.

18) Como você vê a empresa? A família a qual você pertence é vista por você como parte desta empresa? Na sua percepção, ela está na empresa e nela vai

permanecer? Em caso afirmativo, quais são os elementos que você considera determinante para explicar essa visão de continuidade?

19) O que você gostaria de poder transmitir à próxima geração de membros da família na empresa? Você acha que isso é possível de ser feito? Se o momento de fazê-lo fosse hoje, como faria?

20) Você sente falta de espaços na empresa para discutir idéias, refletir mais profundamente problemas gerenciais, articular ações com os membros da família com vistas ao futuro da empresa?

ANEXO D

Planilha para a coleta de dados da família

Dados biográficos da família empresária

Dados principais	Nome da família	
	Geração (partindo do casal base; no caso, o fundador da empresa)	
	Nome dos cônjuges	
	Ano de união do casal	
	Tipo de união	
	Separações	
	Descendentes	
	Cidades de residências	
Dados individuais	Família	
	Parentesco	
	Nome	
	Sobrenome paterno e materno	
	Geração	
	Gênero	
	Religião	
	Local e ano de nascimento	
	Escolaridade	
	Profissão	
	União conjugais	
	Filhos	
	Mudanças	

Desenhar o genetograma da família e identificar o modelo (patriarcal, nuclear, moderna 2, etc.).

Interpretar as relações parentais básicas e “tempo biográfico” (as vidas) no “tempo histórico”.

Dados extraídos do contrato social e alterações

Documento analisado	Evento ocorrido	Descrição do arranjo societário

Relação de cargos e funções dos membros da família empresária na empresa

Grau de parentesco*	Cargo	Detalhamento das funções exercidas

* em relação ao fundador da empresa.

ANEXO E

Normas de transcrição de textos

Ocorrências	Sinais	Exemplificação
Hipótese do que se ouviu	(hipótese)	Divertimento principal na hora do recreio (por exemplo)
Truncamento(havendo homografia, usa-se acento indicativo da tônica e/ou timbre)	/	O que vo/vocês costumavam assim fazer
Incompreensão de palavras ou segmentos	()	E assim ficava () ou então no pátio
Entonação	Maiúsculas	Não era a de Hoje indiscutivelmente
Alongamento de vogal e consoante	:: (podendo aumentar:::ou mais)	Afora os livros de de::naturalmente de acordo com as matérias
Silabação	-	E a estrada ficou HOR-rí-vel
Interrogação	?	Quero falar no baile também posso falar no baile não posso?
Qualquer pausa	...	A solenidade...da formatura...foi incluída no programa oficial...dos festejos...dessa comemoração
Comentários descritivos do transcritor	((minúsculas))	((pigarreu))
Comentários que quebram a seqüência temática da exposição; desvio temático	--	Até chegar à Universidade...eu estudei...-naquele tempo cha,mava-se ginásio rosário...hoje a nomenclatura é diferente...isso naturalmente obedecendo ao progresso...-estudei lá ...para a fazer...o vestibular...para a Faculdade de Medicina
Superposição simultânea de vozes	[ligando as linhas	Doc. fenômenos da natureza? [Inf. no inverno/no inverno por exemplo
Citações literais ou leituras de textos, durante a gravação	“ ”	“Que cor estava a batina do padre que cor a:: indumentária do padre?”