



UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JAQUELINE DE MORI JAMIL DE OLIVEIRA

A PASSAGEM DO BASTÃO:
A FORMAÇÃO DO SUCESSOR NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR DE ORIGEM FAMILIAR

SALVADOR
2008

JAQUELINE DE MORI JAMIL DE OLIVEIRA

**A PASSAGEM DO BASTÃO:
A FORMAÇÃO DO SUCESSOR NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR DE ORIGEM FAMILIAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Estratégica da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jader Cristino Souza-Silva

SALVADOR
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS)

Oliveira, Jaqueline De Mori Jamil de

A passagem do bastão: a formação do sucessor nas organizações de ensino superior de origem familiar./Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira. – 2008.

145 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2006.

Orientador: Prof. Dr. Jader Cristino Souza-Silva

1. Empresa Familiar – processo de sucessão. 2. Aprendizagem organizacional I. Souza-Silva, Jader Cristino, orient. II. Título.

CDD. 658.041

TERMO DE APROVAÇÃO

JAQUELINE DE MORI JAMIL DE OLIVEIRA

A PASSAGEM DO BASTÃO: A FORMAÇÃO DO SUCESSOR NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE ORIGEM FAMILIAR

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Jader Cristino Souza-Silva (Orientador) _____
Doutor em Educação - Universidade Federal da Bahia/Michigan State University
Universidade Salvador - UNIFACS

Prof. Dr. Edivaldo Machado Boaventura _____
Doutor em Administração Educacional – The Pennsylvania State University, USA
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr.^a Élvia Mírian Cavalcanti Fadul _____
Doutora em Urbanismo - Université Paris XII - Institut d'Urbanisme de Paris, França.
Universidade Salvador – UNIFACS

Salvador, 29 de outubro de 2008

A Deus, primeiramente, pelos desafios e pela minha capacidade de superá-los.

A Wilson, meu esposo, pela sua dedicação, paciência e compreensão por me apoiar em mais um projeto que tanto me fez bem. Nem sei como expressar sua importância na minha vida, prefiro dizer simplesmente que você é meu Príncipe, meu amor e meu amigo na expressão maior da palavra.

A meus filhos Carol, Luciano, Lucca e Wilsinho, razão das minhas conquistas e inspiração para as minhas poesias. O meu amor por vocês é o que tenho de mais suave, mais terno e mais infinito...

A meus pais Amin e Mercedes, que, pela presença e amor, renovam em mim, a cada dia, a fé na vida e o desejo de continuar sonhando e pensando.

A minha irmã Simone, e a meus sobrinhos Ricardo, Tina, Duda, Amin, Vanessa e João Vitor, que sempre me apoiaram e, principalmente, me incentivaram no percurso da minha vida acadêmica.

E a todos que sempre torcem pelo meu sucesso e se alegram com as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que confiaram no meu trabalho, em especial ao meu orientador e amigo Prof. Jader Souza, que, através dos seus ensinamentos e suas críticas, contribuiu para melhorá-lo. Agradeço não só pela orientação precisa e segura para a realização deste trabalho, mas pelo exemplo de pessoa que ele é, sempre bem humorado, confiante e solícito quando eu precisava de sua orientação. Minha empatia com Jader foi instantânea, meus agradecimentos são para toda a vida.

Ao Prof. Edivaldo Boaventura, pelas suas sugestões e discussões valiosas, a Prof.^a Élvia Fadul pela sua atenção e carinho para com os alunos do mestrado, e aos demais professores do mestrado pelo empenho e pelo incentivo.

Aos colegas do mestrado pelos bons momentos vivenciados, dentro e fora da academia.

Ao Professor Marcelo Augusto Carvalho Rocha por abrir as portas de sua Organização de Ensino Superior para que eu pudesse utilizar esse espaço para minha pesquisa de campo, realizando as entrevistas.

Agradeço também à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – FAPESB, por ter confiado e acreditado no meu projeto, financiando meus estudos.

Sou grata a todos os autores que tornaram possível a realização deste trabalho desenvolvido também através de pesquisa bibliográfica. Deixo, aqui, registrados meus profundos agradecimentos.

De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estaremos sempre começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar. Fazer da interrupção um novo caminho, fazer da queda um passo de dança, do medo uma ponte e da procura um encontro.

Fernando Sabino

RESUMO

O crescimento da iniciativa privada na área do ensino superior tornou-se um fenômeno mundial, consolidando-se como um importante setor da economia, sendo o responsável por um movimento ímpar de expansão ocorrido entre os anos de 1996 até a presente data. Este crescimento impulsionado pela Lei das Diretrizes e Base da Educação n.º 9.394, de 1996, ampliou a possibilidade de abertura para novas Organizações de Ensino Superior – OES privadas no Brasil. As OES são consideradas complexas, pois se apresentam de forma atípica quando comparadas a outras organizações pelo fato de desempenharem tarefas relacionadas com o ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade. Essa complexidade se acentua quando a OES é de origem familiar, pois é influenciada por duas lógicas: a empresarial e a familiar. Nas OES familiares, desenrolam-se relações sociais em que se fazem presentes questões relativas à família, à propriedade e gestão. Essas relações acabam por transformar esse tipo de organização em um sistema político complexo, específico e, talvez, único. O processo sucessório nas OES familiares é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado, e se constitui como fator preponderante para a continuidade dessas organizações se não forem bem conduzidos. Esta dissertação apresenta um estudo que investigou o processo de formação de sucessor na OES familiar, Faculdades Integradas Olga Mettig – FAMETTIG, localizada em Salvador-Bahia. Escolhido o objeto de análise e reflexão desta pesquisa científica, foram levantadas, especificamente, questões a respeito do processo sucessório na OES em pauta. O procedimento metodológico adotado contemplou, inicialmente, a pesquisa bibliográfica e, em seguida, o estudo empírico, através do método de investigação de caso simples, visando um exame detalhado de um ambiente um sujeito e uma situação particular. Para que o processo sucessório seja exitoso é necessário que exista uma sólida formação do sucessor, não apenas por meio da formação acadêmica, mas principalmente por meio da aprendizagem sócio-prática, através da qual o sucessor adquire experiência vivenciando as práticas sociais. Neste sentido, evidencia-se que a aprendizagem organizacional representa um processo estratégico fundamental. Assim, investiga-se nesta pesquisa como acontece a formação de sucessores nas Organizações de Ensino Superior (OES) familiares através de uma abordagem de aprendizagem sócio-prática.

Palavras-chave: Organização de Ensino Superior. Empresa familiar. Sucessor. Processo sucessório. Aprendizagem sócio-prática.

ABSTRACT

The growth of private initiative in the area of higher education has become a worldwide phenomenon, consolidating itself as an important sector of the economy, responsible for an unmatched effort for expansion occurring from 1996 to date. This growth, impelled by the National Education Guidelines and Framework Law (LBD) no. 9.394 approved in 1996, broadened the possibility for the opening and operating of new private higher education organizations (OES) in Brazil. These organizations are considered complex as they are seen in an atypical manner when compared to other organizations due to the fact that they perform duties regarding teaching, research, and rendering services to the community. This complexity becomes more serious when the OES is of family origin, for then it is influenced by two principles: business and family. These dimensions take different forms in attempting to understand an OES, causing it to become even more complex and constituting itself as a rather unexplored field of study. In the family OES, social relationships take place in which issues regarding family, property, and management arise. These relationships end up transforming this type of organization into a complex political, specific, and sometimes unique system. The succession process in an OES is a relevant subject, and at the same time delicate, and constitutes itself as a factor worthy of contemplation for the continuity of these organizations if they are not run properly. This thesis presents a study that investigated the process of formation of OES successor in the family, Olga Mettig Integrated Colleges - FAMETTIG, located in Salvador, Bahia. One object of analysis and reflection of scientific research have been raised, specifically, questions about the succession process in the OES staff. The methodological procedure adopted included, initially, the literature search, and then the empirical study by the research method of simple case, seeking a detailed discussion of a subject and an environment a particular situation. In order for this succession process to be effective, it is necessary that the successor be well prepared, not just by means of academic education, but mainly through socio-practical learning through which the successor acquires real life experiences with social practices. In this sense, there is proof that organizational learning represents a fundamental strategic process. Thus, the way in which successor education occurs in family higher education organizations through a socio-practical learning approach is investigated in this research.

Keywords: Higher Education Organizations. Business Family. Successor. Succession Process Socio-Practical Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos três Círculos	40
Figura 2 - Modelo para dissociar propriedade e gestão na OES familiar	46
Figura 3 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento	53
Figura 4 - Os três tipos clássicos de Empresa Familiar	55
Figura 5 - Elementos que compõem o Conhecimento	62
Figura 6 - Dimensão Ontológica do Conhecimento	63
Figura 7 - Dimensão Epistemológica do Conhecimento	64
Figura 8 - Característica da Perspectiva Individual-Cognitivista da Aprendizagem Organizacional	66
Figura 9 - Característica da Perspectiva Sócio-Prática da Aprendizagem-Organizacional	69
Figura 10 - Modalidades para a formação do sucessor por meio da perspectiva de aprendizagem individual-cognitiva e sócio-prática permeado pela mentoria	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Organizações de Ensino Superior	19
Quadro 2 - Atributos Bivalentes de Tagiuri & Davis	41
Quadro 3 - O Conceito de empresa familiar na ótica de vários autores	42
Quadro 4 - Mantenedora e Mantida nas OES Familiar	48
Quadro 5 - Conceitos do Processo de Sucessão Familiar	51
Quadro 6 - Dimensões do Modelo Tridimensional	53
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens da sucessão familiar e profissional	57
Quadro 8 - Conceitos sobre Aprendizagem Organizacional	61
Quadro 9 - Quadro Analítico que inspirou o protocolo de entrevista	76
Quadro 10 - Quadro detalhado das Funções dos Sócios da FAMETTIG	80
Quadro 11 - Quadro Resumo da Composição Societária da FAMETTIG	82
Quadro 12 - Codificação dos Entrevistados	86
Quadro 13 - Resumo da Análise da Dimensão: Organização de Ensino Superior Familiar	88
Quadro 14 - Resumo da Análise da Dimensão: Sucessão na OES Familiar	93
Quadro 15 - Resumo da Análise da Dimensão: Organização de Ensino Superior Familiar	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de matrículas por categoria administrativa – período de 1960 a 2006	31
Tabela 2 – Número de Matrículas no Ensino Superior – período de 1999 a 2005	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Projeção de Matrículas e Concluintes do Ensino Médio até 2010	33
Gráfico 2 – Crescimento do número de ingressos nas OES privadas brasileiras	34
Gráfico 3 – Matrículas no Ensino Superior Brasileiro até 2011	34
Gráfico 4 – Número de vagas nas OES baianas no período de 1995 a 2002	35
Gráfico 5 – Concluintes do Ensino Médio na Bahia nas redes Públicas e Particulares de Ensino no período de 1995 a 2001	36

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

DOU – Diário Oficial da União

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ENANPAD - Encontro Nacional da ANPAD

FACET – Faculdade de Artes, Ciências e Tecnologias

FACS – Faculdades Salvador

FAMETTIG- Faculdades Integradas Olga Mettig

FEBA - Faculdade de Educação da Bahia

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação e Cultura

OES – Organização de Ensino Superior

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

UCSal – Universidade Católica de Salvador

UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana

UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNIBAHIA – Unidade Baiana de Ensino Pesquisa e Extensão

UNIFACS – Universidade Salvador

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	18
1.2	UNIDADE DE ESTUDO EMPÍRICO	23
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2	AS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E AS EMPRESAS FAMILIARES	26
2.1	AS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	26
2.1.1	A Evolução Histórica do Ensino Superior no Brasil	27
2.1.2	O Ensino Superior no contexto Baiano	35
2.2	AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES DE ENSINO SUPERIOR	37
2.2.1	Conceitos de Família	38
2.2.2	Conceitos de Organização Familiar	39
2.2.3	Importância da Organização Familiar	44
2.2.4	Compreendendo as Organizações Familiares de Ensino Superior	45
3	A APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DE SUCESSORES EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	50
3.1	A SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	50
3.2	APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DO SUCESSOR COMO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A CONTINUIDADE DAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	58
3.3	FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	59
3.3.1	Tipos de Conhecimento	62
3.4	DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	65
3.4.1	Abordagem Individual Cognitivista	65
3.4.2	Abordagem Sócio-Prática	67
3.4.2.1	Modalidades de Aprendizagem Sócio-Prática	70

3.4.2.1.1	Comunidades de Prática	70
3.4.2.1.2	Mentoria	72
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	75
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
4.2	UNIDADE DE ANÁLISE	78
4.2.1	Histórico da OES Familiar	79
4.2.2	Estrutura Administrativa	80
4.2.3	Unidade de Análise Empírica	83
4.2.4	As Entrevistas Semi-Estruturadas	83
4.2.5	A Análise do Material Empírico	85
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	87
5.1	PRIMEIRA DIMENSÃO DE ANÁLISE – ORGANIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR FAMILIAR	88
5.1.1	Dimensão Propriedade	88
5.1.2	Dimensão Família	90
5.1.3	Dimensão Empresa	91
5.1.4	Tipo de Organização de Ensino Superior	92
5.2	SEGUNDA DIMENSÃO DE ANÁLISE – SUCESSÃO NA OES FAMILIAR	92
5.2.1	Processo de Sucessão	93
5.2.2	Principais Problemas na Sucessão Familiar	95
5.2.3	Tipo de Sucessão	95
5.3	TERCEIRA DIMENSÃO DE ANÁLISE – APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DE SUCESSORES	97
5.3.1	Perspectivas de Aprendizagem	98
5.3.1.1	Modalidades de Aprendizagem Sócio-Prática	100
5.3.2	Processo de Formação	104
5.3.3	Resultados da Formação de Sucessores	105
6	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA	106

6.1	CONCLUSÕES	106
6.2	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	109
6.3	PESQUISAS FUTURAS	111
	REFERÊNCIAS	112
	APÊNDICE A - Carta da UNIFACS apresentando a mestranda à unidade de análise	123
	APÊNDICE B - Carta de Solicitação de Pesquisa Empírica	123
	APÊNDICE C - Formulário do Caráter Confidencial da Pesquisa	126
	APÊNDICE D - Formulário de Consentimento da Pesquisa	127
	APÊNDICE E - Protocolo para Entrevista Semi-Estruturada e Instrumento de coleta de dados	128
	APÊNDICE F - Protocolo para Entrevista Semi-Estruturada	129

1 INTRODUÇÃO

A mente universal está presente na natureza. Portanto, a natureza é inteligente. Porém, a inteligência não é necessariamente um processo verbal. A compreensão que fica presa às palavras é superficial. O conhecimento pode ocorrer de modo direto, independente do acúmulo de informações.

Fritjof Capra

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O Ensino Superior no Brasil vem se tornando um dos setores da economia de maior desenvolvimento no atual cenário de acordo com os dados coletados no Censo do Ensino Superior do Ministério da Educação (MEC) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Essas transformações se devem, dentre outros fatores, à promulgação da Lei n.º 9.394 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - assinada em 20 de dezembro de 1996, e publicada no Diário Oficial da União (DOU) - em 23 de dezembro do mesmo ano. Nos artigos 45 e 46 da referida lei, amplia-se a liberação de abertura de novas Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil.

Art. 45. A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização.

Art. 46. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação (BRASIL, 1996).

As recomendações internacionais do Banco Mundial e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e as políticas públicas no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1996) também contribuíram para as mudanças significativas no Ensino Superior em função dos investimentos no ensino médio, flexibilizando-se o processo para a abertura de novas Organizações de Ensino Superior (OES). Essa flexibilização se deu, principalmente, no setor privado que vem passando por um processo de expansão jamais observado ao longo da história da educação nacional (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2004).

A expansão do Ensino Superior no Brasil, segundo Andrade (2006), vem ocorrendo também devido às mudanças no mundo do trabalho que têm intensificado a demanda por educação superior. Isto se deve ao fato de que, na atual sociedade do conhecimento, a educação representa um forte diferencial competitivo.

Nesta mesma linha de pensamento, corroborando com o que foi dito, para Schwartzman (2005), na medida em que a sociedade do conhecimento se desenvolve requerendo mais competência científica e técnica, o ensino superior também se expande. Este fato estimula não só as pessoas recém-saídas do ensino médio a buscarem o ensino superior, mas também aquelas que já estão inseridas no mercado de trabalho e não tiveram a chance de completar seus estudos.

Um outro motivo que promoveu o crescimento do Ensino Superior foi a possibilidade legal de diversos tipos de OES. Assim, o Ensino Superior não ficou restrito às Universidades, mas abriu-se a outras possibilidades e formas, como prevê a nova LDB 9.394, de 1996. Segundo Souza (2005), o Ensino Superior não pode mais restringir-se às Universidades tradicionais, constituindo-se por uma diversidade de Instituições.

As OES são altamente regulamentadas, e obedecem a uma vasta rede normativa que determina quem e como podem operar nesse segmento. Essas instituições são classificadas pela Lei 9.394, e por alguns decretos que a complementam. No artigo 16, o Sistema Federal Brasileiro de Ensino compreende que as instituições de educação superior podem ser criadas pela iniciativa privada (BRASIL, 1996).

Com base no artigo 12 do Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, e nos artigos 44, 52, 53 e 54 da LDB Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e com os artigos 8, 11 e 12 do Decreto n.º 3.860, de 9 de julho de 2001, revogado pelo Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006, elaborou-se o Quadro 1, para caracterizar os cinco tipos de OES:

Tipos de Organizações de Ensino Superior	
Universidade	Art. 52 As universidades, na forma do disposto no art. 207 da Constituição Federal, caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. (Lei n.º 9.394, 1996).
Centro Universitário	Art. 12 São centros universitários as instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento [...] (Decreto n.º 2.306, 1997).
Faculdade	Art. 6 Caracteriza-se como faculdade a instituição de ensino credenciada pelo Conselho Estadual de Educação, vinculada a um único mantenedor e com administração e direção isoladas, que mantenha um ou mais cursos de graduação plena. (Lei n.º 9.394, 1996). As faculdades não podem criar cursos, dependem da autorização do MEC. Seus cursos são reconhecidos por tempo determinado e renovados periodicamente após processo regular de avaliação.
Faculdades Integradas	Art. 44 São instituições de ensino superior que pressupõem a reunião de pelo menos duas estruturas acadêmicas independentes mantidas por uma mesma entidade mantenedora. (Lei n.º 9.394, 1996).
Escola superior, instituto superior, centro de educação tecnológica	Art. 14 Parágrafo único - unidades acadêmicas de instituições de ensino superior já credenciadas, devendo neste caso definir planos de desenvolvimento acadêmico. (Decreto 3.860, 2001).

Quadro 1 - Tipos de Organizações de Ensino Superior

Nota: Desenvolvida pela autora a partir das referências citadas.

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Por definição da LDB n.º 9.394, de 1996, as universidades gozam de autonomia plena, isto é, não precisam de autorização do MEC para criar novos cursos, sedes, aumentar ou diminuir o número de vagas, fechar cursos e expedir diplomas. As universidades precisam ter 70% do corpo docente formado por professores titulares com mais alta qualificação, e oferecer cursos em pelo menos cinco áreas do conhecimento.

De acordo com Brasil (1996), os centros universitários são definidos como pluricurriculares, também têm certa autonomia, e precisam ter 70% de professores titulares. Segundo decreto 3.860, no seu Art. 11, os centros universitários se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo MEC.

A diferença entre um centro universitário e uma universidade é que esta oferece não só o ensino, mas também atividades de pesquisa e de extensão, no entanto são OES que gozam da mesma autonomia, oferecida pelo MEC. Já as faculdades isoladas ou integradas, não gozam de nenhuma autonomia e necessitam submeter-se aos procedimentos acadêmicos junto ao MEC, sendo necessário solicitar autorização para fazer qualquer coisa. Seus diplomas têm de ser registrados por uma universidade.

Em relação às suas características, as OES possuem uma série de peculiaridades, sendo consideradas complexas, uma vez que se apresentam de forma atípica quando comparadas a outras organizações, tanto no que diz respeito aos seus aspectos estruturais quanto à função que devem desempenhar. De acordo com Leitão (1985), as OES são consideradas complexas pelo fato de desempenharem tarefas relacionadas com o ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade.

A complexidade dessas organizações de ensino, segundo Tachizawa e Andrade (1999), deriva da existência de normas, valores, hierarquias, entre outros aspectos que extrapolam as características de outros tipos de organização. A complexidade se acentua quando a OES é de origem familiar. Se uma OES, de acordo com os mesmos autores (op.cit), já é singular, mais singular ainda será se esse tipo de organização for gerida nos moldes de administração familiar.

Delimita-se esse estudo empírico às OES privadas baianas de origem familiar. O crescimento do Ensino Superior na Bahia concentra-se na segunda metade dos anos 90, e pode

ser constatado a partir dos censos do MEC (MEC/INEP, 2000). Nesse período, observa-se um verdadeiro *boom* (*grifo nosso*) no setor privado, principalmente em Salvador. Para Silva Júnior e Muniz (2004), esse crescimento é reflexo do incremento no número de concluintes do 2º grau, em como da flexibilização da política de autorização para novos cursos em instituições já existentes, e também para abertura de novas OES.

Segundo Souza-Silva (2001), é possível analisar as OES sob seis dimensões de análise: organizacional, política, acadêmica, espacial, cultural e, logicamente, familiar. Na sua dimensão organizacional, é analisada como um conjunto de recursos mais as pessoas que buscam alcançar um objetivo comum. A segunda dimensão é a política, segundo Baldrige e outros autores (*apud* TACHIZAWA; ANDRADE 1999), as OES constituem um sistema político em miniatura, com dinâmicas e conflitos semelhantes àqueles ocorridos em cidades, estados, e em outras situações políticas. O terceiro enfoque é o acadêmico, e, nesta dimensão, percebe-se que os especialistas acadêmicos inclinam-se em identificar-se mais com a sua disciplina do que com a profissão ou com a organização (SOUZA-SILVA, 2001, p.80).

A quarta dimensão é a espacial, na qual segundo Fialho (2000), as OES não se prendem a um único território espacial. A quinta dimensão é a cultural, que aumenta ainda mais a complexidade dessas organizações, pois a cultura influencia na sua forma de gestão. E a última dimensão é a familiar que permeia todas essas outras (SOUZA-SILVA, 2001, p.87).

Ainda de acordo com Souza-Silva (2001), uma OES nos moldes da gestão familiar é influenciada por duas lógicas: a empresarial e a familiar. Essas dimensões possuem formas diferentes de entender uma OES, tornando-a ainda mais complexa e constituindo-se como um campo de estudos não muito explorado. Em outras palavras, a lógica familiar pressupõe questões relativas à família, à propriedade e ao controle, enquanto a lógica empresarial está voltada para o lucro e a sustentabilidade da organização.

Dessa forma, esse processo político envolve questões centrais, como a disputa de poder, de interesses relacionados à família, à propriedade, às relações de trabalho, as suas relações de interesses, às dimensões da organização, entre outras questões. Para Souza-Silva (2002), o entrelaçamento entre essas duas dimensões, a empresarial e a familiar, muitas vezes assumem lógicas antagônicas, provocando impactos no desenvolvimento e na dinâmica interna e externa dessas organizações. A convergência e a divergência de interesses emergem por conta dos

impactos causados na articulação e na disputa de interesses, comumente afetando a estrutura familiar e empresarial (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004, p. 9).

Uma das questões mais delicadas quando falamos sobre a dimensão de análise familiar, é a questão da sucessão. A sucessão na empresa familiar não se restringe apenas à fase pontual de transferência do poder, de fato e de direito, do fundador para o sucessor, ou seja, esse processo significa a substituição do fundador para dar prosseguimento ao empreendimento. Para Lodi (1987), trata-se de um processo que deve possuir sua origem na juventude dos herdeiros, que podem receber informações e treinamento para que no futuro aconteça a troca de poder. Vale destacar que o planejamento sucessório pode ser considerado uma excelente ferramenta para garantir um final bem-sucedido, criando um clima mais propício ao bom encaminhamento do processo de sucessão de uma organização familiar.

Não são muitos os estudos em OES familiares, que abordam o processo de formação do sucessor. No Brasil, há uma certa carência de publicações acerca da temática apesar de ser atual e provocar indagações por parte dos pesquisadores: Como ocorre o processo sucessório em OES familiares? Quais aspectos devem ser considerados na formação dos sucessores em OES? Que tipo de abordagem é considerada nessa formação? Qual a implicação do processo sucessório na sobrevivência das OES? Essas são perguntas pouco exploradas, e até mesmo escassas na Teoria da Administração.

Percebe-se uma lacuna na investigação acerca da temática sobre OES familiar e formação de sucessor, justificando-se a necessidade de uma pesquisa científica, que reflita sobre esta questão. Dessa forma, o problema desta dissertação é: **Como acontece a formação de sucessores nas Organizações Familiares de Ensino Superior?**

O objetivo geral da pesquisa em tela é investigar o processo de formação de sucessores nas Organizações de Ensino Superior (OES) familiares. Neste estudo, os objetivos específicos são:

- a) descrever a OES de estrutura familiar;
- b) analisar a organização familiar inserida no contexto do Ensino Superior, destacando as características e especificidades do processo de formação do sucessor;
- c) investigar como acontece a aprendizagem no processo de formação do sucessor familiar;
- d) avaliar a importância da abordagem sócio-prática na formação do sucessor.

Entende-se por abordagem sócio-prática, na ótica de Souza-Silva (2007), a perspectiva que concebe o processo de aprendizagem vinculado à experiência prática, por meio da imersão em contextos prático-sociais. Em outras palavras, compreender as relações sociais do dia-a-dia nas atividades organizacionais, conectadas às suas práticas, proporciona a aprendizagem.

1.2 UNIDADE DE ESTUDO EMPÍRICO

Dentro do universo encontrado no cenário baiano que compõe a população de OES familiar, a unidade de estudo selecionada como amostra para investigar nosso problema de pesquisa foi a Faculdades Integradas Olga Mettig (FAMETTIG). Os critérios estabelecidos para seleção da amostra são descritos mais detalhadamente na seção 4, quando apresentamos os procedimentos metodológicos, descrevendo os itens que contribuíram para a escolha dessa OES familiar como unidade de estudo.

Dentro dos critérios de seleção da OES familiar no contexto baiano, a FAMETTIG foi a que mais se aproximou das características necessárias à unidade de análise. Essa OES é de origem familiar e já vivenciou o processo sucessório, e é considerada como um contexto fecundo para investigar o problema de pesquisa, especialmente por ser um espaço de reflexão e aprofundamento teórico das questões problemáticas e metodologias específicas. Esta pesquisa pretende investigar como acontece a formação do sucessor em uma OES de origem familiar. Dessa forma, pretende-se publicar os resultados da respectiva produção científica, a fim de contribuir com as reflexões sobre essa questão.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Estrutura-se esta dissertação em seis seções no intuito de responder ao problema formulado, além das referências utilizadas no embasamento teórico da pesquisa. A primeira seção apresenta a introdução à dissertação, expondo-se o assunto em estudo. Para tanto, destaca-se a problematização e a justificativa, seguido da exposição dos objetivos que irão nortear os limites da pesquisa, facilitando os recortes necessários para se chegar ao problema principal do estudo desenvolvido.

A segunda seção é dedicada à compreensão da dinâmica das empresas familiares, no contexto das OES privadas, enfatizando também as características e peculiaridades do cenário pesquisado, levando em conta que deve ser pautado na necessidade de que estas continuem ativas e participantes da realidade social. Neste ponto, descreve-se a evolução histórica do Ensino Superior no Brasil, trazendo a discussão para o cenário baiano, no qual foi desenvolvida a pesquisa empírica. Discorre-se ainda sobre o conceito de Família e de organizações familiares, sob o ponto de vista de diversos autores. Finaliza-se esta parte buscando-se a compreensão sobre as Organizações Familiares de Ensino Superior.

Na terceira seção, busca-se compreender a aprendizagem e formação de sucessores em organizações familiares. Neste ponto, faz-se uma revisão de literatura para fornecer um suporte teórico para a pesquisa sobre a sucessão nestas organizações, a fim de compreender sobre a aprendizagem e formação do sucessor como elementos estratégicos para a continuidade das organizações familiares, no contexto das OES. Assim, busca-se, ainda nesta parte, compreender a formação e aprendizagem organizacional, descrevendo os tipos de conhecimento através das abordagens individual-cognitiva e sócio-prática. Apresentamos, na finalização desta seção, as modalidades da aprendizagem em uma perspectiva sócio-prática. A intenção deste estudo parte do pressuposto de que o conhecimento é adquirido através da vivência, e da experiência compartilhada. Neste sentido, a aprendizagem organizacional pode representar um processo estratégico fundamental quando ocorre na prática, por meio das interações sócio-práticas de forma a garantir a sobrevivência das OES familiares.

A quarta seção trata da metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, caracterizado como pesquisa exploratória, e qualitativa. Essa pesquisa foi desenvolvida através do método do estudo de caso simples, pois focalizou especificamente as Faculdades Integradas Olga Mettig. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma excelente estratégia para pesquisar os eventos inseridos em algum contexto da vida real. Nesta parte, descreveu-se a OES pesquisada, e a realidade observada. A OES selecionada para o estudo empírico foi a FAMETTIG por ser um campo fecundo para o desenvolvimento desta pesquisa.

A quinta seção dedicou-se a apresentar a análise do material empírico coletado durante a pesquisa de campo realizada na FAMETTIG, assim como a análise e interpretação das respostas dos entrevistados, correlacionando os dados empíricos com o referencial teórico pesquisado.

As conclusões foram expostas na sexta seção, bem como as implicações e recomendações importantes para futuros estudos nessa área com as inferências sobre a pesquisa realizada.

2 AS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E AS EMPRESAS FAMILIARES

A educação é um gesto nobre, é a respiração mansa e natural, é o compreender de todos os sentimentos próprios e alheios, é o andar, o comer, o conhecer dos valores de seu próprio interior; e isso ninguém poderá ou conseguirá mostrar ou ensinar. O bem que uma alma possui é a primeira característica que o corpo adota como parte de si e, ao nascer, podemos usufruir desse bem, desse único e precioso bem. Somente enquanto estamos vivos. Não antes, nem depois. Só enquanto estamos vivos.

Patricky Field

O crescimento da iniciativa privada na área do ensino superior tornou-se um fenômeno nacional. O segmento de ensino superior privado se consolida como um importante setor da economia no Brasil, sendo o responsável por um movimento ímpar de expansão ocorrido a partir de 1996 até a presente data. Dentre outros fatores, este crescimento foi impulsionado pela LDB – Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que possibilitou a abertura de novas Organizações de Ensino Superior Privadas (BRAGA, 2007; SAMPAIO, 2000; SCHWARTZMAN E SCHWARTZMAN, 2002).

Para entender como se deu esse crescimento, discorre-se sobre a evolução histórica do ensino superior no Brasil. A proposta é trazer a discussão para o cenário baiano, no qual será desenvolvida a pesquisa empírica, e, portanto, se faz necessário um aprofundamento maior nesse contexto.

Dessa forma, a pesquisa foi desenvolvida em uma OES de origem familiar e, para isso discorre-se sobre este tipo de organização. A empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio da humanidade, e um dos seus maiores problemas está relacionado à sucessão, na ocasião em que uma geração transfere para a outra o comando dos negócios da família. Essa fase é, sem dúvida, uma das mais delicadas na vida da empresa familiar, visto que pode comprometer a sobrevivência e continuidade da organização. Não há farta literatura sobre a temática abordada no estudo, e a proposta é contribuir para ampliar a discussão a respeito do processo de sucessão em OES familiar.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

De acordo com Colossi, Consentino e Queiroz (2001), somente com a chegada da família real em 1808, ocorreu a criação das primeiras escolas de ensino superior no Brasil. Nesse

período, surgiram as três primeiras instituições brasileiras de ensino superior: a Escola de Medicina do Rio de Janeiro, a Escola de Engenharia e Arte Militar do Rio de Janeiro, e a Escola de Medicina da Bahia.

De 1808, quando foram criadas as primeiras escolas de ensino superior, até a proclamação de República, em 1889, o ensino superior se desenvolveu muito lentamente, seguindo o modelo de formação para profissões liberais e visava assegurar um diploma profissional, que garantisse prestígio social e posições privilegiadas no mercado de trabalho. Conforme Veiga (1985), depois de 1850, presenciou-se uma expansão gradual no número de instituições de ensino. Fávero (2000) diz que a possibilidade de ampliação do ensino superior estava vinculada à capacidade de investimentos do poder central do Estado nesse setor, e sujeito à sua vontade política.

Em 1827, foram criados os Cursos de Ciências Jurídicas em São Paulo e em Olinda. Em 1889, a República se desenvolve com a criação de 14 Escolas Superiores. A Universidade de Manaus, criada em 1909, mostrou a força do ciclo da borracha, e em 1912, a Universidade do Paraná (1920), no contexto do ciclo do café. Posteriormente, foram criadas a Universidade do Rio de Janeiro, em 1927 a de Minas Gerais, em 1934 a de São Paulo, e em 1961 a Universidade de Brasília. (COLOSSI, CONSENTINO; QUEIROZ, 2001, p. 3).

Os períodos de crescimento do ensino superior ficaram caracterizados a partir de algumas peculiaridades que os marcaram e que, através de uma análise histórica, foram compreendidos nesse contexto. Resume-se a expansão do ensino superior no Brasil em cinco períodos: o primeiro compreendido entre 1808 a 1930; o segundo entre 1931 e 1968; o terceiro de 1969 a 1980; o quarto período de 1981 a 1996 e, finalmente, o quinto período, compreendido de 1996 até os dias atuais.

2.1.1 A Evolução Histórica do Ensino Superior no Brasil

Analisando a evolução histórica do ensino superior no Brasil, percebe-se que as melhorias educacionais conseguidas nas últimas décadas são inegáveis. O primeiro período, de acordo com Tomasoni (2000), caracteriza-se pela criação das primeiras escolas de ensino superior do Brasil e vai até 1930, período em que as organizações de ensino superior eram mantidas e supervisionadas pelo Governo Federal.

De acordo com Veiga (1985), o segundo período que vai de 1931 a 1968 divide-se, em dois: o primeiro período, que termina em 1945, foi marcado pela luta entre elites laicas e

católicas; o segundo período, de 1945 a 1968, presenciou outras lutas, a exemplo do movimento estudantil, e registrou a consolidação e crescimento da participação do setor privado no sistema de ensino no país.

A partir de 1946, o ensino superior se expande no país, e, de acordo com Tomasoni (2000), o que contribuiu para isso foi a federalização das universidades com a anexação das universidades estaduais. A federalização iniciou-se em 1946, após a redemocratização do país, e intensificou-se até o início dos anos sessenta. Essa afirmação se reforça nas palavras de Sampaio (2000, p. 5):

De 1946 a 1960, a maioria das universidades privadas que se estabelecem são confessionais (católicas ou presbiterianas). Entre 1961 e 1980, ainda que as confessionais continuassem a responder pela maior parte das matrículas no setor privado, as novas instituições serem quase todas de iniciativa de grupos laicos. Destas últimas, a grande maioria era formada por estabelecimentos isolados; mas ocorreu também uma “onda” de reconhecimento de universidades particulares constituídas a partir de escolas isoladas e faculdades integradas, que já atuavam desde os anos 1950.

A partir de 1962, o Conselho Federal de Educação se opõe à política de federalização, ocorrendo então a expansão do ensino superior no país pelo setor privado, reduzindo, desta forma, a ação do Estado. A expansão do ensino superior brasileiro a partir da segunda metade dos anos 60 não foi, como destaca Schwartzman (1988), apenas uma mudança quantitativa, mas houve também uma mudança no perfil do aluno, que ingressa no ensino superior.

Tal mudança no perfil dos alunos ocorre devido ao crescimento do setor educacional privado, implicando na entrada de um outro tipo de público: as mulheres que passaram a representar grande parte do corpo discente, adultos com faixa etária mais elevada em busca de status e promoção, e pessoas mais pobres, que acreditam ser a educação geradora de maiores oportunidades, e de melhoria profissional mais adequada ao mercado de trabalho.

O terceiro período, segundo Schwartzman (1988), refere-se ao aumento do número de matrículas no setor privado, e tem início em 1968, momento em que as universidades públicas eram mantidas sob vigilância, e também eram vistas pelo regime militar como focos de subversão.

Como relata Sampaio (2000), as instituições privadas que surgiram na época eram de iniciativa confessional ou de elites locais que buscavam dotar seus Estados de estabelecimentos de ensino superior. Algumas contavam com apoio de governos estaduais, outras dependiam da iniciativa privada, caracterizando um período marcado por intensa disputa entre elites católicas e laicas em relação ao controle do ensino superior, explicitando um cenário de disputa que contribuiu para a consolidação do ensino superior privado no país.

De acordo com Schwartzman (1999), no período de 60 a 80, a evolução do setor de ensino superior privado destaca aspectos importantes, tais como: a correlação entre o número de concluintes no ensino médio e a procura por vagas no ensino superior, e o estímulo para a expansão do setor privado em decorrência da flexibilização do modelo de ensino universitário adotado pelo país. As OES privadas ganham espaço neste cenário por conta das limitações financeiras, para a ampliação do número de vagas nas universidades públicas. A Reforma Universitária de 1968 incorpora o modelo universitário defendido pelos movimentos docente e estudantil, reafirmando a indissociabilidade entre ensino e pesquisa.

A Reforma Universitária de 68 foi consolidada e ampliada através da Lei 5.540/68 e o Decreto-lei 464/69 para todos os sistemas de ensino. Esta reforma representa um considerável avanço na modernização da educação superior brasileira, ressalvados os aspectos autocráticos, frutos do regime então vigente, centralizador e ditatorial.

Segundo Barreto e Schwartzman (1999) e Sampaio (2000), a indissociabilidade entre ensino e pesquisa defendida pela Reforma Universitária implica num aumento do custo do ensino superior público, impossibilitando as instituições federais e estaduais de absorver toda a nova demanda. Outros países se adaptaram a esta pressão pela criação de sistemas paralelos ou alternativos de ensino superior, que atendessem da melhor forma possível aos novos públicos sem destruir suas melhores universidades.

O Brasil, no entanto, de acordo com Schwartzman (1999), que havia reiterado, em 1968, a idéia do modelo único de ensino universitário, forçou a duplicação generalizada das vagas nas universidades públicas, sem melhor avaliação de sua efetiva capacidade de absorver adequadamente novos alunos. Sem condições de atender à demanda acumulada, o governo necessitou definir uma nova política em relação à criação de universidades privadas, flexibilizando os critérios de autorização para o funcionamento de novas instituições.

Apesar da exigência legal da reforma universitária em estabelecer o ensino superior com a indissociabilidade do ensino e da pesquisa, o que resultaria na elevação dos custos do ensino público, na prática, o sistema expandiu-se no setor privado, mediante a proliferação de estabelecimentos isolados e poucos foram os que conseguiram instituir a produção científica. Desta forma, o ensino superior começou a se afastar, cada vez mais, do modelo idealizado pela reforma de 1968. Segundo Schwartzman (2000), nesse período, o corpo discente buscava a

obtenção do título para viabilizar melhores posições na carreira, e pouco se discutia sobre a qualidade e eficiência no âmbito acadêmico.

Segundo Menezes (1983), naquela época, a busca pela educação refletia a crença na qualificação profissional. Assim, o novo cenário das OES passou a representar a fonte de propostas para superar desafios de desenvolvimento social e econômico.

De acordo com Amorim (1992), na década de 60, a universidade centrou-se no autoritarismo e no tecnicismo; na década de 70, a demanda social por oportunidades no mercado de trabalho fez com que se expandisse o ensino superior, e, na década de 80, foi o momento em que se discutiu a natureza de atuação das universidades e o papel social que representam.

O quarto período tem início a partir de 1981, com movimentos estruturais que começam a ser desencadeados no setor privado de ensino superior no Brasil, afetando sua configuração, com a diminuição do número de estabelecimentos isolados, o aumento de universidades particulares, a desconcentração regional e interiorização dos estabelecimentos particulares, e o crescimento acelerado do número de cursos oferecidos pelo setor privado.

A partir de 1988, a nova Constituição Federal criou um instrumento que permitiu ao setor privado a possibilidade de se libertar do controle burocrático do Conselho Federal de Educação. Com a LDB de 1996, a autonomia atribuí às universidades a competência para criar e extinguir cursos na própria sede, e remanejar o número de vagas dos cursos existentes.

Segundo Sampaio (2000), dispendo dessa prerrogativa, as Universidades podiam responder, de forma ágil, ao atendimento da demanda por ensino superior. Na prática, significava fechar cursos menos procurados, abrir outros com maior capacidade de atrair a clientela, alterar o número de vagas oferecidas de acordo com as oscilações das matrículas e da evasão, dentre outras providências.

Entre 1985 e 1996, o número de universidades privadas no País quase quadruplicou. Esse movimento expressou a percepção, da iniciativa privada, conforme Zainko (1997), de que estabelecimentos maiores, com oferta mais diversificada de cursos, teriam vantagens competitivas na disputa pela clientela de ensino superior. Nessa perspectiva, os estabelecimentos deveriam crescer, ampliar o escopo de seus cursos ou ainda criar novas instalações físicas de forma que buscassem, mesmo fora de seus domínios já consolidados, nova clientela para o ensino superior.

Durante a década de 90, o ensino superior brasileiro que se manteve estagnado, retomou ainda mais seu crescimento a partir da promulgação da LDB – Lei 9.394, em 1996, que, através do seu texto, amplia a liberação para abertura de novas Organizações de Ensino Superior privadas, diante da incapacidade do governo em atender à oferta de vagas demandadas pelo ensino superior. Amplia-se, então, a possibilidade de crescimento no segmento do ensino superior privado, e esse fato marca o quinto período que se inicia em 1996 até os dias atuais.

O programa de governo que elegeu o presidente Luiz Inácio Lula da Silva articulava, no âmbito da política educacional, a ampliação ao acesso ao ensino superior, criando mecanismos de financiamento e concessão de bolsas de estudo. Dentre esses mecanismos, pode-se citar o Prouni e o Fies a nível federal, e o Faz Universitário a nível estadual. Esses mecanismos de financiamento e/ou isenção das mensalidades, através de programas de bolsas de estudo do governo, contribuíram também para a expansão do ensino superior privado, possibilitando a entrada de pessoas com renda familiar mais baixa no ensino privado.

Segundo Schwartzman e Schwartzman (2002), depois de 1996, o sistema de ensino superior privado vem se expandindo a cada ano, e a expectativa é de que ele se expanda ainda mais nos próximos anos, devido às limitações de recursos do setor público. A seguir, o quadro comparativo entre as instituições públicas e privadas demonstra o percentual de matrículas efetivadas nos últimos 46 anos no Brasil (Tabela 1).

Tabela 1 - Percentual de matrículas por categoria administrativa - período de 1960 a 2006

Ano	OES Pública (%)	OES Privada (%)
1960	55,7	44,3
1965	56,2	43,8
1970	49,5	50,5
1975	38,2	61,8
1980	35,7	63,3
1985	40,7	59,3
1990	37,6	62,4
1995	39,8	60,2
2000	32,9	67,1
2005	26,8	73,2
2006	25,8	74,2

Fonte: MEC/ INEP (2007).

Para complementar a tabela acima, ilustra-se de forma detalhada, o período de 1999 a 2006 (Tabela 2), buscando não somente apresentar os percentuais, mas também o número de matrículas deste segmento, oportunizando uma melhor análise e compreensão do assunto.

Tabela 2 - Número de Matrículas no Ensino Superior – período de 1999 a 2006

Ano	Instituições Públicas			Instituições Privadas			Total		
	Matrículas	%	Crescim.	Matrículas	%	Crescim.	Matrículas	%	Crescim.
1999	832.022	35,1%	-	1.537.923	64,9%	-	2.369.945	100%	-
2000	887.026	32,9%	6,6%	1.807.219	67,1%	17,5%	2.694.245	100%	13,7%
2001	939.225	31,0%	5,9%	2.091.529	69,0%	15,7%	3.030.754	100%	12,5%
2002	1.051.655	30,2%	12,0%	2.428.258	69,8%	16,1%	3.479.913	100%	14,8%
2003	1.136.370	29,2%	8,1%	2.750.652	70,8%	13,3%	3.887.022	100%	11,7%
2004	1.178.328	28,3%	3,7%	2.985.405	71,7%	8,5%	4.163.733	100%	7,1%
2005	1.192.189	26,8%	1,2%	3.260.967	73,2%	9,2%	4.453.156	100%	7,0%
2006	1.209.304	25,8%	1,4%	3.467.342	74,2%	6,4%	4.676.646	100%	4,8%

Fonte: MEC/ INEP (2007).

Uma grande expansão ocorreu tanto no número de credenciamento de OES, quanto no aumento do número de vagas autorizadas pelo MEC, e a autorização de novos cursos a partir do ano de 1997. Para Schwartzman (2001), o crescimento do setor de ensino superior se deve também à expansão que tem ocorrido no Ensino Médio Regular e na Educação de Jovens e Adultos (EJA), aumentando o contingente de candidatos aos cursos superiores, conforme pode ser verificado no gráfico 1 abaixo:

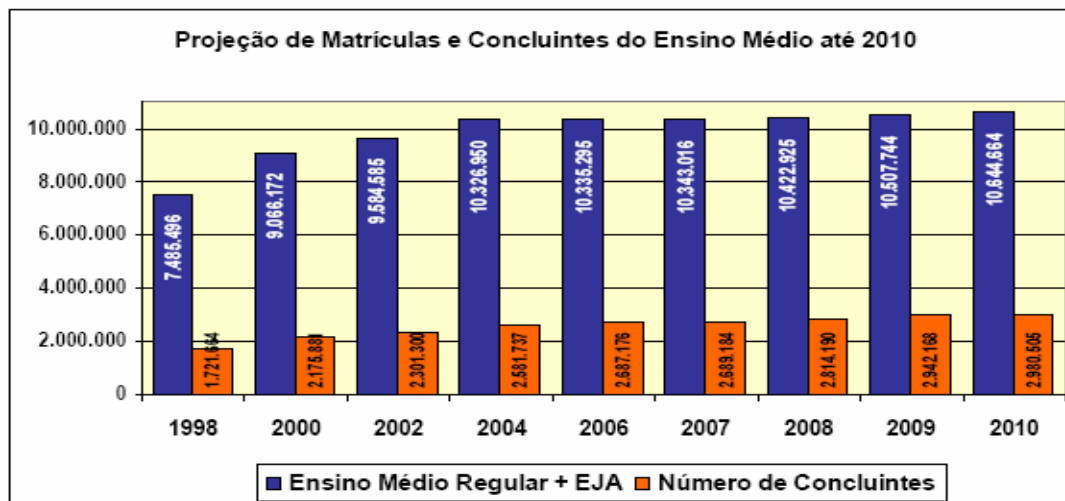


Gráfico 1 – Projeção de Matrículas e Concluintes do Ensino Médio até 2010
Fonte: BRAGA (2007).

O crescimento no ensino superior também pode ser atribuído aos grandes benefícios sociais e econômicos que ainda resultam da obtenção de um diploma, evidenciando um diferencial de renda para os portadores de diploma de nível superior. Este diferencial de renda é bastante significativo porque está associado à mobilidade social almejada pelos estudantes. O jovem que quer se qualificar, profissionalmente, no Brasil necessita de uma instituição que ofereça formação compatível com a nova configuração do mercado de trabalho, e a universidade deve atender à demanda por essas mudanças solicitadas por um ambiente cada vez mais competitivo.

A evolução da demanda no setor privado do ensino superior entre os anos de 1997 e 2004 viveu um período de crescimento exponencial, aumentando o número de alunos ingressantes em 154%, de acordo com os dados coletados no MEC/INEP (2007) e apresentados no gráfico 2 abaixo:

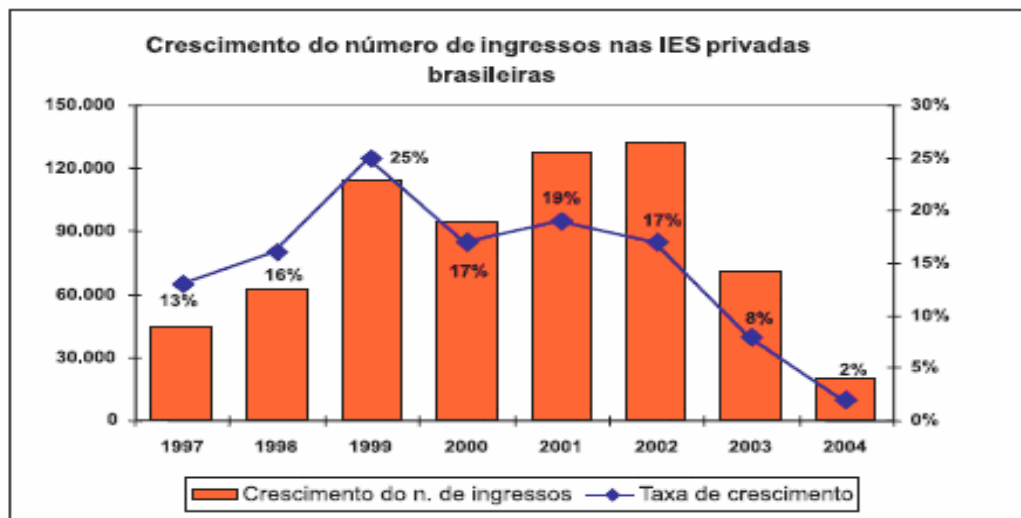


Gráfico 2 – Crescimento do número de ingressos nas OES privadas brasileiras
Fonte: MEC/ INEP (2007).

De acordo com as projeções do MEC (2007), os números indicam que o crescimento do percentual de matrículas será de 30% até 2011, o que significa entre 6 a 7 milhões de alunos matriculados no Ensino Superior até 2011, conforme gráfico 3 abaixo:

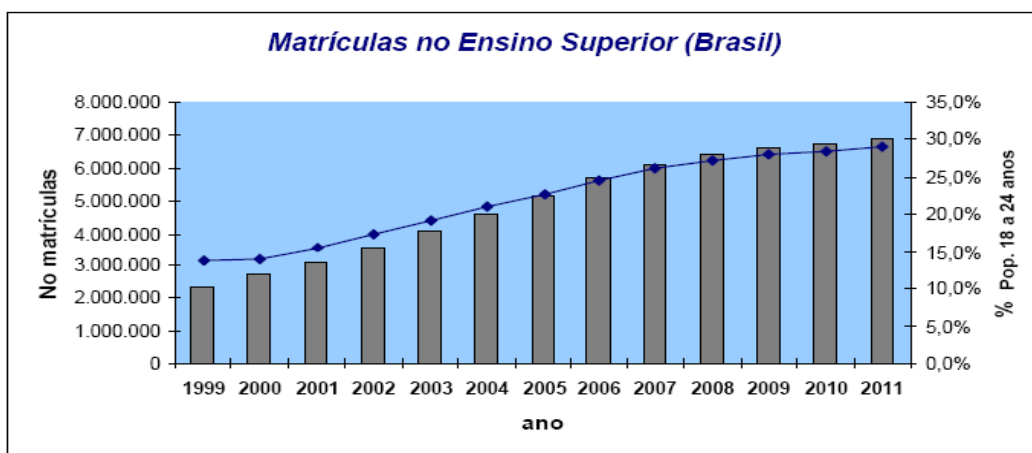


Gráfico 3 – Matrículas no Ensino Superior Brasileiro até 2011
Fonte: MEC/ INEP, IBGE, IdealInvest, (2007).

Após conhecer a evolução do ensino superior privado no Brasil, busca-se compreender como ocorreu a evolução histórica, assim como o processo de desenvolvimento do ensino superior na Bahia, lócus deste estudo empírico.

2.1.2 O Ensino Superior no Contexto Baiano

A história do ensino superior privado na Bahia teve início nos anos 50 quando as primeiras instituições de ensino privado estabeleceram-se neste estado. Segundo Siqueira (2001), até o início dos anos sessenta, a oferta do ensino superior no Estado da Bahia limitava-se a duas universidades: a Universidade Federal da Bahia (UFBA) criada em 1946, e a Universidade Católica do Salvador (UCSal) criada em 1961.

De acordo com Almeida, Mendonça e Britto (2005), os anos de 1970 e 1980 marcam um período caracterizado pela expansão das duas universidades já existentes, a UFBA e a UCSal, e pela implantação das universidades públicas estaduais: Universidade do Estado da Bahia – UNEB (1983), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB (1980), Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS (1970), e Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC (1991). Nesse período, ocorreu também a criação da Faculdade de Educação da Bahia – FEBA (1963), da Faculdade de Ciências Contábeis (1945), da Fundação Visconde de Cairu (1905), e a implantação da FACS em 1972, da qual vai surgir, nos anos 1990, a UNIFACS, primeira universidade privada laica da Bahia, que não é clerical.

A reflexão e a análise sobre a educação superior constituem-se em um importante debate, seja pelas constantes mudanças no cenário, seja pelo próprio dinamismo da educação, tornando-se este um estudo que exige constante retomada devido a sua complexidade. O rápido crescimento do número de vagas oferecidas na Bahia para o Ensino Superior pela rede Pública e Privada, no período de 1995 a 2002, é demonstrado no gráfico 4.

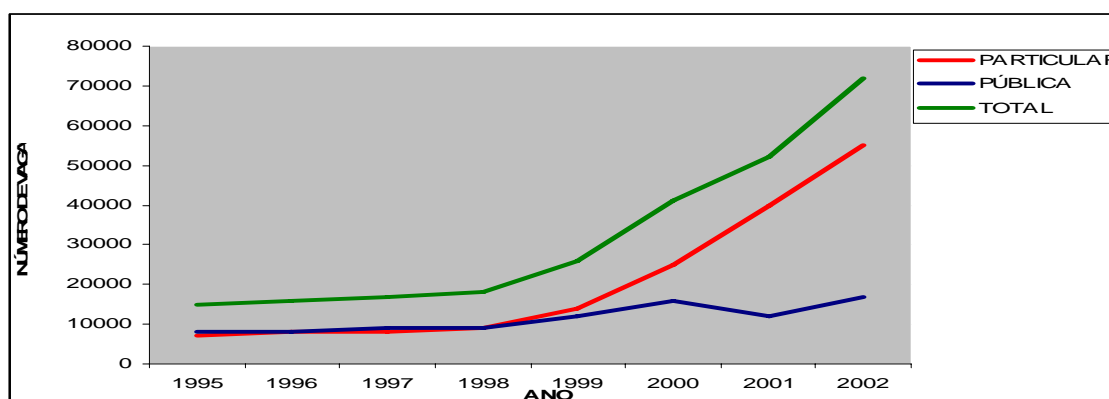


Gráfico 4 – Vagas oferecidas no ensino superior na Bahia no período de 1995 a 2002

Fonte: Censo do Inep (2002).

Siqueira (2001) resume a história do ensino superior nos períodos de 1970 e 1980, como sendo os anos que se caracterizaram por uma expansão modesta do ensino superior privado na Bahia. Essa situação mudou entre a segunda metade da década de 90 e os primeiros anos de 2000. A partir de 1997, a participação do setor privado cresce tanto pela expansão de suas duas universidades (UCSal e UNIFACS), quanto pela multiplicação de faculdades integradas e isoladas, fortemente concentradas em Salvador e na Região Metropolitana.

Como ocorreu em todo o país, de acordo com Almeida, Mendonça e Britto (2005), a oferta e a demanda de ensino superior na Bahia cresceram rapidamente, por quatro razões:

- a) expansão acelerada do número de concluintes do ensino médio que pretendia cursar o 3º grau;
- b) associação entre empregabilidade com melhores salários e grau de instrução;
- c) expectativas positivas com relação ao crescimento da economia nacional incrementavam a classe média a investir em cursos pagos;
- d) flexibilização da política de autorização para a abertura de novas instituições e de cursos em instituições já existentes.

No gráfico 5 abaixo, podemos observar o número de concluintes do ensino Médio na Bahia nas redes Públicas e particulares de ensino no período de 1995 a 2001.

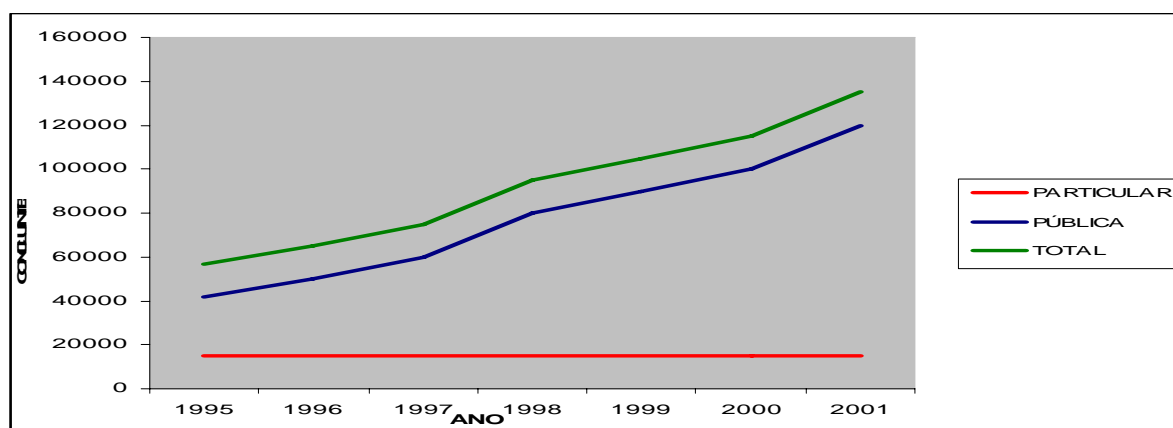


Gráfico 5 - Concluintes do Ensino Médio na Bahia nas redes Públicas e Particulares de Ensino no período de 1995 a 2001

Fonte: Censo do Inep (2002).

A LDB de 1996 trouxe uma oportunidade para a iniciativa privada expandir seus empreendimentos, aproveitando o espaço físico, até então utilizado apenas para o funcionamento de um colégio de nível fundamental e médio, nos turnos matutino e vespertino, para criar uma

OES privada, funcionando no turno noturno, até então considerado ocioso pela não utilização do imóvel.

Nesse contexto, surgiram muitas organizações de ensino superior privadas de origem familiar, a exemplo da Faculdade Apoio, Faculdade de Artes, Ciências e Tecnologia (FACET), Faculdade São Tomaz de Aquino, e a Faculdade Castro Alves. Outras faculdades, como a Faculdade Ruy Barbosa, e as Faculdades Integradas Olga Mettig, são OES de origem familiar que surgiram há alguns anos, antes da LDB de 1996, a partir do esforço e iniciativa de pessoas empreendedoras.

Após conhecer noções sobre OES, é de fundamental relevância apresentar as OES familiares. No próximo ponto, preliminarmente busca-se compreender os conceitos de família, suas características, limitações, e seus aspectos contemporâneos para desaguar no recorte que se deseja abordar, pois é a partir desse contexto que irá emergir o conceito de organização familiar. Após a compreensão sobre organização familiar, pode-se investigar, de forma mais aprofundada, sobre as Organizações Familiares de Ensino Superior.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES DE ENSINO SUPERIOR

As Organizações Familiares de Ensino Superior privadas, atualmente, representam um importante setor econômico, social e organizacional. De acordo com Silva Júnior e Muniz (2004), a OES familiar é constituída através da junção de duas organizações: a de Ensino Superior privada, e a de origem familiar. Esses autores ressaltam que só recentemente, as OES privadas de origem familiar vêm recebendo atenção correspondente a sua importância.

Nas OES familiares, desenrolam-se relações sociais relativas à família, à propriedade e à gestão constituindo-se em uma organização complexa, exigindo um tipo peculiar de gestão. Devido à complexidade encontrada nas OES familiares, precisa-se, preliminarmente, compreender um pouco sobre conceitos de família e organização familiar, para assim tratar das Organizações Familiares de Ensino Superior, levando a discussão para investigar o problema desta pesquisa que é compreender como acontece a formação do sucessor nas OES de origem familiar.

2.2.1 Conceitos de Família

Com base nos pressupostos de Minuchin (1990), define-se família como um conjunto invisível de exigências funcionais que organiza a interação dos membros como unidade social que enfrenta uma série de tarefas de desenvolvimento, possuindo as mesmas raízes universais. Sendo assim, a família representa um grupo social primário ligado por descendência a partir de um ancestral comum. Assim, a família é unida por múltiplos laços capazes de manter unidos os membros moralmente, materialmente e reciprocamente durante uma vida e durante as gerações.

Como primeiro núcleo social do qual pessoas fazem parte, a família vem se transformando através dos tempos, acompanhando as mudanças religiosas, econômicas e sociais. Segundo Atkinson e Murray (1989), a família é um sistema social uno, composto por um grupo de indivíduos, cada um com um papel diferenciado que consubstancia o funcionamento do sistema como um todo.

A estrutura familiar, de acordo com Whaley e Wong (1999), pode ser descrita como uma forma de organização de um número de componentes que se inter-relacionam de maneira específica e recorrente. Ainda segundo estes autores, existem três tipos de relação que se apresentam numa família: a de aliança (casal), a de filiação (pais e filhos) e a de consanguinidade (irmãos). Dessa forma, a família possui três formas básicas: a nuclear (conjugal: constituída por pai, mãe e filhos), a extensa (consangüínea: composta por membros que tenham quaisquer laços de parentesco) e a abrangente (inclui os não parentes que coabitem).

Na visão de Ackerman (1986), a família é a unidade básica de crescimento e experiência, que está em constante transformação através dos tempos como produto de um processo evolutivo, e que se molda às condições de vida que predominam em um certo tempo e lugar. De acordo com o autor, a família contemporânea está mudando seus padrões em um ritmo muito rápido, que está se acomodando de forma notável à crise social que é a marca de período na história.

Para Fonseca (2002), não há um modelo homogêneo e hegemônico quando se busca compreender as formas familiares predominantes na sociedade atual. O modelo atual, segundo a autora, é uma extensão do ideal de família preconizado na modernidade, ou seja, se antes a tradição era transmitida sob a forma de valores familiares, de uma geração para outra, caracterizando a importância do passado, nas relações sociais contemporâneas a ênfase está no presente, no bem-estar do momento, não importando a indissolubilidade ou o passado.

É nesse contexto que funcionam as empresas familiares que são permeadas pelo sentimento dessas pessoas que compõem as famílias. Portanto buscar-se-á no próximo ponto, compreender um pouco mais sobre este tipo de organização.

2.2.2 Conceitos de Organização Familiar

Para compreender as organizações familiares, considera-se a teoria que começou a ser desenvolvida com os trabalhos de Christensen (1953) iniciados na década de 50. No entanto, até os dias atuais, observa-se que ainda não existe uma unidade conceitual sobre este tema. A organização familiar possui inúmeras diferenças e sutilezas em relação às outras organizações. Devido às peculiaridades e sutilezas da organização familiar, elas não podem ser explicadas apenas sob o olhar da lógica da teoria tradicional da Administração, fazendo-se necessário o desenvolvimento de novas teorias e modelos que compreendam melhor esse tipo de organização.

De acordo com o conceito sobre organização familiar apresentado por Moreira Júnior (1999), esta é uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, em grande parte, por uma ou mais famílias, e membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Conforme Costanzi e Lanzana (1999), empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família exercem controle sobre a empresa, por possuírem uma parcela significativa do capital da empresa. Para Garcia (2001), Gracioso (1999), Martins e outros autores (1999), uma empresa se caracteriza como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão.

Por sua vez, Ricca Neto (1998) traz ainda uma outra contribuição, quando ressalta que as organizações familiares apresentam uma característica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam o direito de sucessão nos cargos de direção.

Já para Lodi (1998), o conceito da empresa familiar é mais abrangente: geralmente nasce com a segunda geração de dirigentes. O mesmo autor caracteriza a geração do fundador como empresa não familiar.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Lodi (1998) e Bernhoeft (1989) cita que a empresa familiar é uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculada a

uma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, é a empresa que é administrada por membros de uma família.

Corroborando com o que já foi dito por Lodi (1998) e Bernhoeft (1989), outros autores, como Donelley (1976), Grzybovski e Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998) consideram uma empresa como familiar se esta estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações. Donnelley (1976) complementa ainda que as ligações familiares exercem influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.

Os estudos apresentados por Gersick e outros autores (1997) introduzem o conceito de sistema sobre organizações familiares. Esses estudos das empresas familiares como sistema, segundo Gersick e outros autores (1997), começaram com alguns artigos isolados nos anos 60 e 70. Nesse modelo conceitual, afirmava-se que as empresas familiares são compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão.

Na década de 80, Tagiuri e Davis (1982) apresentam o modelo de dois sistemas, argumentando que as empresas familiares precisariam fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa, isto é, algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações.

Um dos maiores dilemas das empresas familiares está relacionado à distinção entre família, propriedade e gestão. Gersick e outros autores (1997) sugerem um modelo de três círculos superpostos, no qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: família, propriedade e gestão, como podemos observar na figura 1, abaixo:

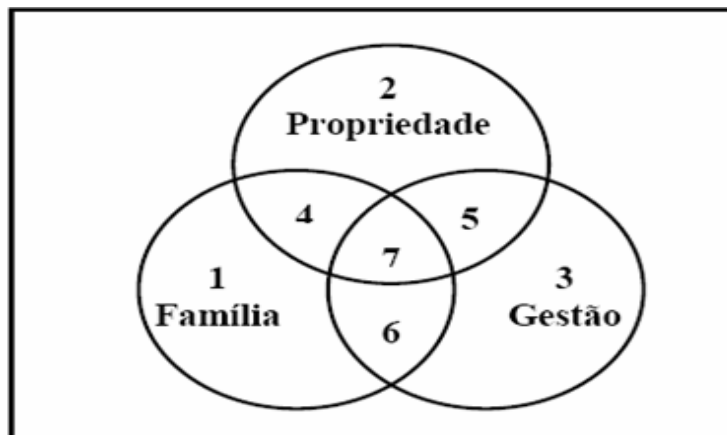


Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar
Fonte: Gersick e outros autores, (1997, p.6).

Nesta figura, segundo Gersick e outros autores (1997), identificam-se sete setores:

- a) setor 1 – membro da família, que não é proprietário nem funcionário;
- b) setor 2 – acionista, que não é membro da família nem funcionário;
- c) setor 3 – funcionário, que não é proprietário nem membro da família;
- d) setor 4 – proprietário membro da família, mas que não trabalha na empresa;
- e) setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família;
- f) setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário;
- g) setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Gersick e outros autores (1997) afirmam que as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, compreendem melhor como cada uma vê e sente a organização, e o comprometimento com a função que desempenha. Acrescenta ainda que, depois da primeira geração, há também uma forma de propriedade, que passa a ser mais diluída. Dessa maneira, podem-se verificar negócios familiares gerenciados, concomitantemente, por mais de uma geração.

Gersick e outros autores (1997) ainda aponta como principal característica das empresas familiares o fato de estarem ligadas a uma família e seus laços de parentesco. Segundo Guerreiro (1996), são consideradas empresas familiares aquelas em que todos ou alguns sócios possuem entre si laços de parentesco.

De acordo com as teorias de Tagiuri & Davis (1996 *apud* SOUZA-SILVA 1999), os atributos bivalentes da empresa familiar são fontes de vantagens e desvantagens desse tipo de organização, apresentados no quadro 2:

Atributos Bivalentes	Descrição
Primeiro Atributo Bivalente: Simultaneidade de Papéis	Os membros da família trabalhando em firmas familiares podem assumir três papéis simultâneos: parentes, proprietários e sócios. A simultaneidade de papéis pode gerar conflitos, devido a ambivalência de papéis com lógicas diferentes, e ao mesmo tempo podem gerar benefícios com a elevação da lealdade familiar e empresarial.
Segundo Atributo Bivalente: Identidade Partilhada	A desvantagem é o sentimento de ser superobservado, enquanto a vantagem é a elevação da lealdade e a ênfase no bom senso de missão dos proprietários.
Terceiro Atributo Bivalente: Longa História de Vida em Comum	Os parentes aprendem as forças e as fraquezas de cada um, pois convivem juntos tanto no universo empresarial quanto no familiar. As forças e fraquezas dos membros familiares podem ser usadas tanto para o bem como para o mal, dentro da empresa. Membros da família podem usar a força de uns para ressaltar a fraqueza de outros.

Quarto Atributo Bivalente: Envolvimento Emocional	As experiências na fase infantil estão no subconsciente dos parentes de sangue. Se positivas, essas experiências estimulam um comportamento recíproco positivo, mas se forem negativas essas experiências podem dificultar o relacionamento cooperativo. Dessa forma, o sentimento de ódio ou de amor vem à tona interferindo na lógica empresarial.
Quinto Atributo Bivalente: A Linguagem própria dos Parentes	A empresa familiar desenvolve essa característica ao longo do tempo, ou seja, uma peculiar e específica linguagem através do contato e relacionamento entre seus membros. A comunicação familiar pode dificultar a comunicação entre os membros não-parentes que ainda não incorporaram a linguagem, provocando distorções de comunicação.
Sexto Atributo Bivalente: O Conhecimento Mútuo e o Isolamento	Esse atributo representa o conhecimento que os membros têm deles próprios. Por pensarem que os outros os conhecem demais, e temendo ser superobservados, alguns parentes sentem-se inseguros gerando uma tendência ao isolamento. Como ponto positivo, pode facilitar a comunicação entre eles.
Sétimo Atributo Bivalente: Significado de Empresa Familiar	Como desvantagens, pode-se citar a rivalidade entre os parentes e, como vantagens, pode-se dizer que o significado da empresa familiar pode envolver seus membros de tal forma que eles desenvolvam maior senso de missão e união para que ocorra o sucesso dos negócios.

Quadro 2 - Atributos Bivalentes de Tagiuri & Davis

Nota: Desenvolvida pela autora a partir de Tagiuri & Davis (1996) *apud* Souza-Silva (1999).

Donnelley (1976) amplia a visão conceitual da empresa familiar e apresentando ainda outras vantagens e desvantagens deste tipo de empresa. Como vantagens, observa-se o sacrifício familiar como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros, lealdade e dedicação dos funcionários e também as preocupações com questões sociais em função do prestígio familiar. E, como desvantagens, o autor aponta as divergências entre os interesses da empresa e os da família; falta de disciplina com relação ao uso dos lucros e excessiva contratação de parentes sem critérios objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal.

Vale destacar que os teóricos nem sempre são unânimes ao conceituarem Organização Familiar. Na busca da compreensão sobre os conceitos desse tipo de empresa, elaborou-se o quadro 3, procurando trazer, de forma sistematizada, os diferentes conceitos encontrados na literatura:

Conceitos de Organização Familiar	Pesquisa
Empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	Bernhoeft (1989)
Empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família exercem o controle administrativo sobre a empresa.	Costanzi & Lanzana (1999)
Entende-se como empresa familiar aquela que possui três categorias: a propriedade, a direção e a sucessão. Em outras palavras, uma empresa deve reunir, simultaneamente, as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa (...); 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica; 3) os valores da firma são influenciados ou identificados com a família; 4) A	Déry e outros autores (1993) <i>apud</i> Souza-Silva (2002)

família determina o processo sucessório da empresa.	
Uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.	Donnelley (1976)
Consideramos empresa familiar aquela que é controlada por uma ou mais famílias.	Garcia (2001)
A propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária também a existência de estrutura gerencial por parte dos membros da família.	Gracioso (1999)
Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes.	Lodi (1998)
(...) aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.	Martins e outros autores (1999)
Empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte por uma ou mais famílias.	Moreira Júnior (1999)
Empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.	Oliveira (1999)
Ressalta que as organizações familiares apresentam uma característica que as distinguem das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam o direito de sucessão nos cargos de direção.	Ricca Neto (1998)

Quadro 3 - Conceitos de Organização Familiar

Nota: Desenvolvido pela autora a partir das referências citadas.

De acordo com o quadro 3, no qual são apresentados diversos conceitos e noções sobre empresa familiar, e por não se ter um conceito unificado e convergente sobre este tipo de empresa, nesse estudo, adotou-se como premissa que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração, pois esta pesquisa busca investigar como acontece a formação do sucessor nas OES de origem familiar.

Portanto será adotado para o desenvolvimento deste estudo o conceito de empresa familiar, de forma mais completa, apresentado por Déry e outros autores (1993), *apud* Souza-Silva (2002, p.32), no qual a empresa familiar deve reunir, simultaneamente, as seguintes características:

- a) a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, majoritária ou controle minoritário;
- b) a família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
- c) os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família;
- d) a família determina o processo sucessório da empresa.

A partir deste ponto, busca-se ressaltar a importância das organizações familiares na economia brasileira, pois essas organizações representam um elevado número de empresas no cenário nacional.

2.2.3 Importância da Organização Familiar

Segundo Gersick e outros autores (1997), Kanitz e Kanitz (1978), Netz (1992) e Sorima Neto (1997), as organizações familiares representam um grande percentual das empresas com maior expressão no cenário nacional e global. No Brasil, 99% das empresas são familiares. Oliveira (1999) salienta que, na América Latina, empresas construídas e controladas por famílias constituem a principal forma de propriedade privada, correspondendo à cerca de 80% da quantidade das empresas privadas. Bernhoeft (1996) mostra que a maioria dos 300 maiores grupos privados do Brasil são controlados por famílias.

No Brasil, de acordo com Leite (2000) e Gueiros (1998), estima-se que as empresas familiares empregam mais de 60% da força de trabalho, ou seja que essas empresas são responsáveis por este percentual dos empregos diretos e por 48% da produção nacional.

Corroborando com o que já foi dito, Vidigal (1996) reafirma que as empresas familiares representam 99% das empresas não estatais brasileiras, e são as responsáveis pela possibilidade de uma maior absorção de mão-de-obra e geração de empregos, sustentação da economia e aquecimento do mercado.

Dessa forma, a organização familiar gera empregos e tributos que contribuem para o crescimento econômico. Se, por um lado, não existe um conceito unificado sobre organização familiar, por outro, existe um consenso de que essas organizações têm presença importante na economia de qualquer país, como se pode deduzir a partir dos números apresentados.

Em função da importância que as empresas familiares representam na economia dos EUA, desenvolvem-se inúmeros estudos que destacam a preocupação com a sobrevivência deste tipo de empresa. Neste sentido, estima-se que as empresas familiares apresentem as seguintes características: a) 90% das empresas são familiares (BELLET e outros autores, 2002; LEON-GUERRERO, 2001; MCCANN III; REECE, 2003; WHITE, KRINKE; GELLER, 2004); b) participam com cerca de 50% no PIB e contribuem com 50% na geração de empregos (BELLET e outros autores, 2002; LEON-GUERRERO, 2001; MCCANN III; REECE, 2003; WHITE,

KRINKE; GELLER, 2004); c) metade das empresas familiares tem 60 anos ou mais (FLEMING, 1997); d) aproximadamente 30% sobrevivem na segunda geração e 10% na terceira geração (AVILA, AVILA; NAFFZIGER, 2003; FLEMING, 1997; WHITE, KRINKE e GELLER, 2004); e) são responsáveis pela oferta de 9 em cada 10 ofertas de emprego (LEON-GUERRERO, 2001; MCCANN III; REECE, 2003; WHITE, KRINKE; GELLER, 2004; *apud* KREISIG e outros autores, 2007).

O sucesso dessas empresas, de acordo com Oliveira (1999), é desejado por todos os integrantes da família, que esperam que o empreendimento empresarial seja repassado para os sucessores, como filhos e filhas, os quais possam dar continuidade ao empreendimento iniciado pelo proprietário. No entanto, dentre as empresas familiares, 70% encerram suas atividades com a morte de seu fundador, e o ciclo médio de vida delas é de 24 anos, 30% sobrevivem à segunda geração, e apenas uma minoria perdura até a terceira. A partir desse ponto, busca-se compreender as organizações familiares inseridas no contexto do ensino superior, procurando analisar e entender a complexidade da união desses dois tipos de organização.

2.2.4 Compreendendo as Organizações Familiares de Ensino Superior

Como vimos, na última década, a educação superior tornou-se um importante setor econômico, e as OES que nela atuam tornaram-se um tipo particular de organização que necessita ser estudada para ser melhor compreendida em seu papel econômico, social e organizacional. Na OES privada, conforme Franco (2002), tanto os profissionais quanto os alunos, são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a instituição deve alcançar: a formação de seres humanos.

As OES privadas detêm um conjunto de características que as diferenciam das demais organizações, e, devido à própria natureza e à sua complexidade, estas organizações necessitam de uma atenção especial quanto a sua gestão. Dessa maneira, de acordo com Zainko (1997), muitos aspectos fazem da Organização de Ensino Superior privada uma organização singular. Esta singularidade aumenta ainda mais se a OES for familiar.

As OES familiares possuem características muito peculiares e uma dinâmica de alta complexidade, pois é o resultado da fusão de dois tipos de sistemas independentes: o das instituições de ensino superior e o das empresas familiares (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2004, p.2).

Nas OES familiares, de acordo com Silva Júnior e Muniz (2004), desenrolam-se relações sociais em que se fazem presentes questões relativas à família, à propriedade e à gestão. Essas relações podem transformar esse tipo de organização em um sistema político complexo, específico e, talvez, único.

Segundo Silva Júnior e Muniz (2004), a organização familiar de Ensino Superior é constituída através da junção de duas organizações: a de Ensino Superior privada, e a de origem familiar. Para obter a junção desses dois modelos - das OES e da Empresa Familiar - tomou-se como base o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da OES privada, ajustando-o para receber o Modelo dos Três Círculos desenvolvido por Gersick e outros autores, (1997). Segundo Silva Júnior e Muniz (2004), isto ocorreu devido à existência de um imperativo legal, que determina a dissociação entre as estruturas de propriedade e de controle.

Devido às suas peculiaridades e especificidades, o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Organização de Ensino Superior privada possui dois subsistemas, que são independentes, complementares e não sobrepostos: a propriedade e a direção/gestão, através do qual a questão central apresenta a sobreposição dos subsistemas família e propriedade, que acabam por formar a entidade mantenedora, e a entidade mantida que representa os interesses da Direção. Dessa forma a OES familiar constitui-se como um macrossistema composto pelos subsistemas da mantenedora e da mantida, que, ao se juntarem, formam a OES privada de origem familiar.

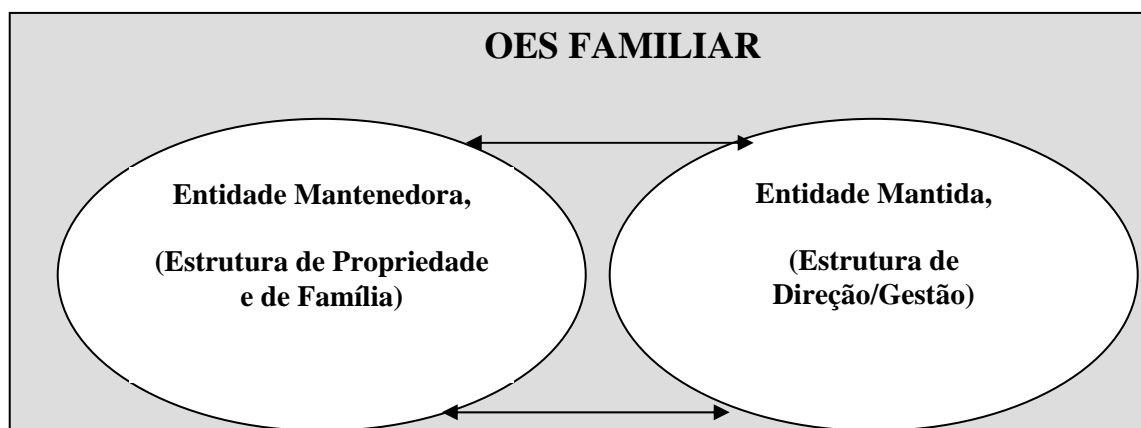
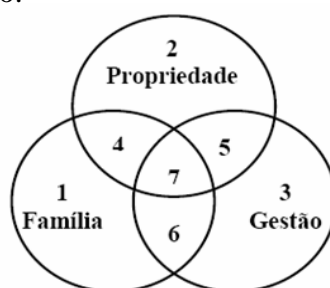


Figura 2 - Modelo para dissociar propriedade e gestão na OES familiar
Nota: Desenvolvida pela autora a partir de Silva Júnior (2006).

De acordo com Silva Júnior (2006), a entidade mantenedora representa a estrutura da propriedade e da família, tendo como principais articuladores os sócios que são membros da

família controladora do empreendimento educacional. A entidade mantida representa a estrutura de direção, tendo como responsáveis os gestores ligados à atividade fim, ou seja, a prestação de serviços educacionais em nível superior. Em razão de sua natureza, a entidade mantenedora tem a responsabilidade de prover a entidade mantida.

No que tange às empresas familiares, estas são compostas por três subsistemas, que são a família, a propriedade e a gestão de acordo com o Modelo dos Três Círculos apresentado anteriormente. Neste sentido, retoma-se a visão de Gersick e outros autores (1997), para compreender os tipos de empresa familiar ao se combinar os estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da gestão.



Fonte: Gersick e outros autores (1997).

Dessa forma, a combinação desses estágios é que determina os quatro tipos de empresa familiar, segundo Gersick e outros autores (1997): 1) Empresa do Proprietário Fundador na primeira geração ou dirigida pelo fundador; 2) Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo, como, por exemplo, a sociedade de irmãos; 3) Empresa Familiar Complexa, como o Consórcio de Primos; e 4) Empresa Familiar à Beira da Transição que é o **estágio da passagem do bastão** (*grifo nosso*).

Dois pontos fundamentais precisam ser analisados, para uma melhor compreensão das OES familiar: o modelo familiar e o modelo da estrutura e dinâmica da OES privada. O primeiro refere-se ao número de subsistemas de cada modelo, no qual o familiar possui três subsistemas e o da OES privada, apenas dois. O segundo ponto que precisa ser analisado refere-se ao fato de que, no modelo familiar, os três subsistemas são independentes, complementares e sobrepostos, enquanto que, no modelo da estrutura e da dinâmica da OES privada, os dois subsistemas são independentes, complementares e não sobrepostos.

Na OES de origem familiar, esta relação é ainda mais complicada, pois as articulações estabelecidas entre a mantenedora e a mantida formam a dinâmica institucional da OES familiar. No entanto, esses dois subsistemas não são independentes, corroborando com o que foi dito por

Silva Júnior e Muniz (2004), principalmente no caso das OES privadas de origem familiar, pois a mantenedora e a mantida formam a sua dinâmica institucional.

A LDB, Lei 9.394/96, em seu art. 19, distingue, claramente, a entidade mantenedora e a mantida, apontando as categorias administrativas em que se classificam as instituições de ensino de acordo com a natureza jurídica da entidade mantenedora. Dessa forma, o quadro 4 a seguir contribui para conhecimento dos direitos, deveres, responsabilidades, atribuições, ações e práticas da mantenedora e da mantida nas OES privadas de origem familiar:

OES Privada Familiar	Mantenedora	Mantida
Direitos	Direito de propriedade e de responsabilidade jurídica podendo se constituir sob qualquer das formas admitidas em Direito.	A instituição de ensino mantida é uma entidade que, em virtude da sua natureza, não pode ser titular de direitos e obrigações da vida civil.
Deveres	Protocolar no MEC processo de autorização de curso, reconhecer os cursos autorizados e renovar o credenciamento das OES.	Criar, organizar, expandir e extinguir cursos de educação superior, fixar os currículos dos cursos, estabelecer números de vagas, além de firmar contratos, acordos e convênios.
Responsabilidades	A entidade mantenedora que representa a estrutura de propriedade é quem goza de personalidade jurídica, e é responsável pela formalização de processos no credenciamento e credenciamento, autorização de vagas e cursos, e principalmente em todas as relações junto ao MEC.	Representa a estrutura de direção e goza de autonomia para execução de suas atividades, é responsável pela prestação de serviços educacionais, que se dá pela oferta de educação superior. Age segundo os interesses de natureza acadêmica, visando educação superior de qualidade.
Atribuições	Contratação e demissão de professores, de pessoal técnico-administrativo, gestão das áreas, jurídica, financeira, pedagógica, estrutura física, aquisição e manutenção de equipamentos.	Representa a estrutura de direção. A entidade mantida constitui-se com o fim específico de gerenciar atividades de natureza educacional em ensino superior.
Ações e práticas	Gerenciamento e controle do orçamento, operacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, executam ações corretivas com base nos resultados da avaliação institucional, bem como fiscalizam a qualidade dos serviços educacionais prestados.	Utiliza de forma adequada os recursos financeiros repassados pela mantenedora, presta informações para elaboração do PDI, executa e gerencia as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Quadro 4 - Mantenedora e Mantida nas OES Familiar

Fonte: Adaptado de Silva Júnior e Muniz (2004).

No processo de gestão universitária, a mantenedora e a mantida tomam decisões conjuntas e isoladas. Levando a discussão para o campo da administração, as ações, decisões e práticas gerenciais entre a mantenedora e a mantida de origem familiar são de natureza estratégica tomadas conjuntamente. Essas decisões conjuntas devem ser cumpridas globalmente e envolvem:

o orçamento anual, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e a Avaliação Institucional. As práticas exclusivas da mantenedora e da mantida são de natureza tática e operacional, no entanto dizem respeito às diretrizes estratégicas.

Nesse sentido, pode-se inferir que a OES familiar, por causa de suas múltiplas dimensões, constitui-se em uma organização complexa, exigindo um tipo peculiar de gestão não alicerçado apenas na administração tradicional, mas sim num modelo de administração que considera as peculiaridades e sutilezas próprias de uma organização complexa.

Buscou-se, neste tópico, compreender as organizações familiares inseridas no contexto do ensino superior, procurando analisar e entender a complexidade da união desses dois tipos de organização, e, a partir dessa perspectiva, abordar a aprendizagem e a formação de sucessores nas organizações familiares, na ótica dos estudiosos sobre o tema.

3 APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DE SUCESSORES EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Houve tempos assim, pessoas em pequeno número, mas em grande influência; por sabedoras de quais conseqüências seus atos gerariam mesclados aos outros, saberiam ainda mais por conseguirem investir em seus próprios atos o melhor de si, o desempenho, a inteligência, a calma e a sabedoria de observar, criar, executar e transferir à geração à frente.

Patricky Field

Neste capítulo, busca-se refletir sobre aprendizagem e formação de sucessores em organizações familiares, partindo do pressuposto de que o conhecimento é adquirido na prática através da vivência e da experiência compartilhada. De acordo com DiBella e Nevis (1999), pressupõe-se que é possível compartilhar a aprendizagem desde que as pessoas tenham a oportunidade de se inter-relacionarem. Nas empresas familiares, é possível que a experiência seja transferida ao sucessor, de modo a contribuir com a sua formação através da prática e no relacionamento do dia-a-dia, criando, assim, uma base sólida na sua formação para assumir o comando da empresa.

No entanto, para poder investigar o processo de aprendizagem e formação de sucessores em organizações familiares, é necessário conhecer um pouco mais sobre algumas noções tais como: sobre sucessão familiar, aprendizagem organizacional, tipos de conhecimento, bem como as modalidades de aprendizagem.

3.1 A SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

O processo de sucessão familiar tem sido cada vez mais estudado e compreendido como a fase mais cautelosa e desafiadora na continuidade das empresas. Por ser um processo delicado quando tratado pelas famílias, apesar de sua extrema importância, seu encaminhamento tende a ser adiado por seus membros. Na década de 50, as pesquisas sobre empresas familiares, iniciadas com os trabalhos de Christensen (1953), já abordavam os problemas da sucessão e as implicações na continuidade do negócio.

O processo de sucessão familiar acontece quando uma geração transfere para a outra o comando dos negócios da família. De acordo com Leone (1992), a sucessão é o rito da transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir. Esse

processo representa a passagem do bastão e necessita ter como alicerce o planejamento. Na mesma linha de pensamento, segundo Dalla Costa (2006), para que o poder, o comando e o conhecimento sejam transferidos paulatinamente pelo atual gestor para o sucessor, é necessário conduzir, adequadamente, esse processo a fim de não comprometer a sobrevivência e a continuidade da organização, pois essa fase é, sem dúvida, uma das mais delicadas na vida da empresa familiar.

São inúmeros e variados os conceitos sobre processo sucessório na literatura disponível. Sob o ponto de vista de Gersick e outros autores (1997), a sucessão é o teste supremo da empresa familiar, ou seja, é a prova de fogo à sobrevivência da empresa familiar.

A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento – começando muito cedo na vida de muitas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações (GERSICK e outros autores, 1997, p. 201).

De acordo com Lodi (1998), o resultado do processo sucessório é, na verdade, uma redistribuição do poder dentro da empresa, e que, pelo fato de o poder ser escasso, faz com que ele seja disputado. E esse processo é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família (BARNES; HERSOHON, 1976; BERNHOEFT, 1989; LODI, 1989; MARINS FILHO, 1987; SREBROW, 1996).

Bernhoeft (1996) diz que as discussões e análises sobre a sucessão devem ser feitas pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência.

São diversas as contribuições dos autores a respeito da sucessão nas organizações familiares. A apresentação de um quadro teórico com algumas noções e conceitos complementares sobre sucessão familiar na visão de diferentes autores auxilia a compreensão do assunto:

Conceito do Processo de Sucessão Familiar	Pesquisa
O processo sucessório é uma transição familiar bem sucedida que pode significar um novo começo para a empresa.	Barnes & Hershon (1976)
A sucessão é o processo de substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros.	Bernhoeft <i>apud</i> Donatti (1999)
A sucessão é o teste supremo para a perpetuação da empresa familiar. Reflete o sucesso e a continuidade das empresas familiares que são o sonho dourado para	Gersick e outros autores (1997)

grande parte da população do mundo.	
O processo sucessório pode ser conceituado como a transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir.	Leone (1992)
A sucessão administrativa de uma organização é de grande significância, porque é um processo de transferência do poder que leva de um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa.	Lodi (1987)
Na empresa familiar, o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa, e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida.	Oliveira (1999)

Quadro 5 - Conceitos do Processo de Sucessão Familiar

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das referências citadas.

O trabalho de Gersick e outros autores (1997) sobre a dinâmica da empresa familiar apresenta um modelo de sucessão que foi tomado como referência para as discussões a respeito da passagem do poder nesse tipo de empresa. Neste estudo, adotou-se o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar de acordo com esses autores, através da abordagem sistêmica que leva em conta as três dimensões: família, propriedade, e gestão, como visto anteriormente no modelo dos três círculos.

Adicionada a variável tempo ao modelo dos três círculos de Gersick e outros autores (1997), tem-se como resultado o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, apresentado em três eixos. Nesse modelo, para cada um dos três subsistemas (família, propriedade, e gestão), à medida em que ocorre o desenvolvimento da organização familiar, esta progride a partir de uma seqüência de estágios do processo de sucessão. Cada eixo do modelo configura as mudanças em seu ritmo próprio e, na medida em que cada uma dessas dimensões vai se transformando ao longo do tempo, as demais vão reconfigurando a organização como um todo.

De acordo com Souza-Silva (2002), a evolução da empresa familiar tem como foco o desenvolvimento da empresa, que corresponde ao processo de mudança progressiva de um estágio mais simples para um mais complexo, que é concebida como um processo gradual de desenvolvimento induzido pela natureza intrínseca da organização, desenvolvendo-se o ciclo de vida da empresa familiar.

Além disso, segundo Souza-Silva, Fischer e Davel (1999), essas dimensões podem formar configurações híbridas, uma vez que a vida real das famílias não seguem necessariamente o modelo teórico, e uma dimensão pode sobrepor-se ou acontecer em tempo diferente das demais. Decorre da contribuição de Souza-Silva (2002) a ampliação do modelo tridimensional ao se incorporar as estruturas híbridas.

De acordo com Gersick e outros autores (1997), à medida que uma empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características. A figura, abaixo, apresenta o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar segundo Gersick e outros autores (1997).

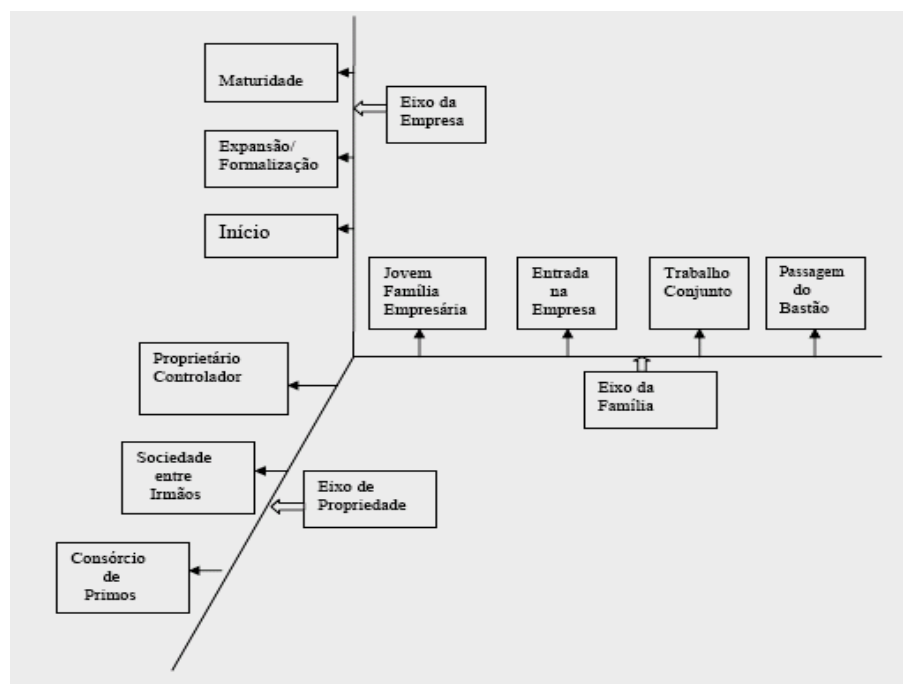


Figura 3 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento
Fonte: Gersick e outros autores (1997).

Cada dimensão do Modelo Tridimensional possui suas características e desafios que devem ser superados de acordo com os eixos do modelo apresentado:

Dimensões do Modelo Tridimensional	Estágios	Características e Desafios	Resultados
Dimensão de desenvolvimento da propriedade	a) Proprietário Controlador b) Sociedade entre Irmãos c) Consórcio de Primos	a) fundadas como empreendimentos de um Proprietário Controlador b) caracteriza-se pelo controle partilhado entre os irmãos e irmãs c) controle exercido por muitos primos de diferentes ramos da família, mas nenhum ramo possui ações suficientes para controlar as decisões	Geralmente, a propriedade vai tornando-se mais diluída quando passa de uma geração para a outra
Dimensão de desenvolvimento da empresa	a) Início b) Expansão/Formalização	a) estágio que abrange a fundação e os primeiros anos, possuindo o desafio da sobrevivência com um único dono b) estágio que inclui a fase a partir do ponto em que as empresas se estabeleceram no mercado por meio de expansões crescentes,	Essa dimensão do modelo tridimensional é a fase que descreve o seu desenvolvimento dividido em três partes ao longo do tempo

	c) Maturidade	<p>é a sociedade entre irmãos, até o período de declínio.</p> <p>c) A maturidade acontece no ponto em que o produto deixa de evoluir entrando em declínio, ou as expectativas da empresa a respeito de crescimento são modestas, ou a fase do consórcio de primos.</p>	
Dimensão de desenvolvimento da família	<p>a) Jovem Família Empresária</p> <p>b) Entrada da Família na Empresa,</p> <p>c) Família que trabalha em Conjunto</p> <p>d) Passagem do Bastão</p>	<p>a) Jovem Família Empresária é um período de intensa atividade, de definição de parceria conjugal; de decisão sobre ter ou não filhos, formando novo relacionamento com os pais que envelhecem.</p> <p>b) Entrada da Família na Empresa, a qual está preocupada com a entrada da geração de jovens adultos na organização, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa.</p> <p>c) Família que trabalha em conjunto acontece quando a geração dos pais avança na direção dos cinquenta, e a mais jovem está na faixa dos 20 ou 30 anos. Neste estágio, a empresa precisa administrar complexas relações entre pais, irmãos, cunhados e primos de idades variadas trabalhando em conjunto.</p> <p>d) Estágio da passagem do bastão, momento em que todos estão preocupados com a transição.</p>	<p>Apesar de a passagem de poder ser inevitável, os problemas decorrentes deste processo podem ser superados se a família se preparar bem, de forma que as transições ocorram, e os ciclos recomeçam.</p> <p>Segundo Vidigal (1996) e Martins e outros autores(1999), os maiores desafios no estágio da Passagem do Bastão são: o desligamento da geração mais velha da empresa e a transferência da liderança de uma geração para a outra.</p>

Quadro 6 - Dimensões do Modelo Tridimensional
 Fonte: Gersick e outros autores (1997).

Em complementação ao quadro anteriormente apresentado, e levadas em conta as considerações de Gersick e outros autores (1997) em relação à dimensão de desenvolvimento de propriedade, são considerados três estágios como questões centrais desta dimensão: o primeiro estágio é a empresa com Proprietário Controlador/ Jovem Família Empresária/ Empresa Nova, o segundo é a Sociedade entre Irmãos/ Entrada da Família na Empresa/ Empresa em Expansão e o terceiro estágio é o Consórcio de Primos/ Família que trabalha em Conjunto/ Empresa Madura. A figura 04 apresenta um fluxo de cada estágio:

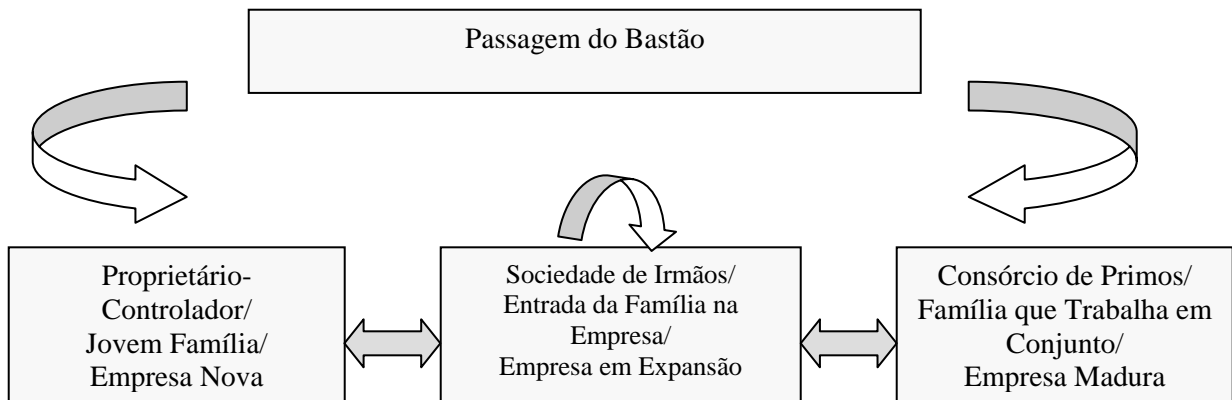


Figura 04 - Os três tipos clássicos de Empresa Familiar
 Fonte: Gersick e outros autores (1997).

O ciclo de vida da empresa familiar, na ótica de Gersick e outros autores (1997), tem diferentes estágios de desenvolvimento. Esse autor recomenda, ainda, que é preciso ter sempre em mente a certeza das constantes e inevitáveis mudanças ligadas ao desenvolvimento da empresa familiar. As empresas familiares, normalmente, começam com um único proprietário, e as que conseguem se manter no mercado, com o passar do tempo, evoluem para Sociedade entre Irmãos e, posteriormente, para Consórcio de Primos.

As empresas que planejam a sucessão, segundo Moreira Jr. e Bártoli Neto (2007), mantêm uma estabilidade maior nos anos imediatamente seguintes à sucessão do que as empresas que não planejam. Não se deve planejar a vinda de um sucessor apenas quando o atual dirigente já estiver para sair. O planejamento cria um clima mais propício ao bom encaminhamento do processo sucessório, em razão de conseguir antever possíveis problemas e, com isso, as alternativas de solução. Segundo esses autores, escrever o plano de sucessão pode ser uma boa alternativa, pois ajudará a realizar os trabalhos necessários à continuidade da empresa, ao invés de permanecerem apenas na cabeça do dirigente.

Dessa forma, o planejamento da sucessão familiar pode contribuir para minimizar as dificuldades desse processo, representando um importante elemento estratégico, mantendo-se o foco na continuidade da empresa. Esse processo pode ser confiado a um membro da família ou a um profissional externo, quando não se pode contar com um membro da família em condições de assumir a direção da organização.

Segundo Oliveira (1999), o processo de sucessão nas empresas familiares pode acontecer através da: sucessão familiar ou sucessão profissional. Pode-se também recorrer a mais uma estratégia quando falamos de sucessão familiar, que é a profissionalização do sucessor, e esta

pode ser considerada como um bom recurso quando percebida como um estágio natural no ciclo evolutivo desse tipo de empresa.

Ainda de acordo com Oliveira (1999) a sucessão familiar se refere à sucessão do proprietário da empresa por um membro da família. Isso exige ainda uma profunda avaliação dos herdeiros naturais, de forma a constatar quem são os melhores dirigentes para a empresa, buscando, sobretudo, cultivar o espírito familiar dessas empresas.

No entanto, a adequada condução do processo sucessório, para Leach (1993), pressupõe que os herdeiros profissionalmente preparados poderão exercer o comando com sucesso, tendo a seu favor a história do próprio empreendimento. O insucesso, em muitos casos revela a falta de planejamento da sucessão, o que inclui a falta de preparação e formação profissional dos herdeiros.

A sucessão familiar sempre recebeu maior ênfase nessas empresas, mas a sucessão profissional vem apresentando uma significativa evolução. Muitas vezes, os executivos não possuem herdeiros naturais para compor seu quadro de comando, tornando-se necessária a implantação da sucessão profissional.

Já a sucessão profissional refere-se à sucessão do proprietário por um executivo que não é do núcleo familiar, segundo Gomes (2005), mas que é contratado para exercer essa função, ou seja, a gestão profissional caracteriza-se pelas empresas com gestão familiar que passam a ser geridas por profissionais não-familiares. Ao receber os profissionais externos na sucessão profissional, a empresa incorpora novas idéias trazidas por esses profissionais, no entanto corre-se o risco de perdê-los para outras organizações, prejudicando todo o planejamento realizado.

Muitos autores, tais como Oliveira (1999) e Gersick e outros autores (1997), compreendem a sucessão profissional como a contratação de executivos não-familiares. Outros autores, a exemplo de Bernhoeft (1996) e Leach (1993) compreendem esse processo como a profissionalização dos herdeiros, mandando os filhos estudarem em boas escolas. Segundo esses autores, profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios. Em outras palavras, os herdeiros, se convenientemente escolhidos e treinados, poderão obter êxito na sucessão.

Neste sentido, profissionalizar não significa apenas trazer pessoas de fora da organização para assumir espaços na gestão da empresa. A profissionalização do sucessor representa o desenvolvimento de pessoas para assumirem a direção, podendo ser membros da família ou

profissionais que atuam no mercado, e esse desenvolvimento está relacionado ao processo de aprendizagem na formação do sucessor. Portanto profissionalizar significa capacitar os sócios e os membros da família para desenvolverem novas competências que os auxiliem a enxergar o negócio no longo prazo.

De acordo com Oliveira (1999), existem algumas vantagens e desvantagens da sucessão familiar e profissional, que estão expostas no quadro síntese:

Sucessão Familiar	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - O processo decisório é ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações; - Os resultados atuais e futuros da empresa seriam otimizados havendo uma pessoa com interesse societário; - O treinamento teria mais possibilidade de ser mais intenso e extenso além de ter um maior espírito de família. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma possível disputa de poder entre os membros da família; - A existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis.
Sucessão Profissional	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - As vantagens seriam que a empresa tem maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado, além de ter uma maior flexibilidade para a alteração de executivos; - O sucessor pode receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo; - A empresa recebe novos estilos e filosofias de administração. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa pode receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar; - Pode ocorrer a perda do executivo, caso este se desligue da empresa.

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens da sucessão familiar e profissional
Fonte: Adaptado de Oliveira (1999).

Vidigal (1996) aponta quatro características básicas para que o sucessor consiga obter êxito no processo sucessório: o conhecimento do setor em que está atuando para alcançar uma visão clara do mercado e da concorrência; o conhecimento do negócio entendendo o mercado em que atua; a capacidade de liderança; e o autoconhecimento, pois é essencial ao líder conhecer suas forças e fraquezas.

Ainda de acordo com Vidigal (1996), soma-se a essas características para se obter êxito no processo sucessório, a questão da aprendizagem do sucessor como elemento estratégico no seu desenvolvimento e formação, principalmente em contextos práticos sociais, de forma a capacitá-lo para gerir o negócio da família. Assim, acredita-se que, em uma perspectiva social, a aprendizagem decorre da interação entre pessoas no ambiente de trabalho.

No processo informal, o conhecimento e as práticas do dia-a-dia podem ser transmitidas oralmente ao sucessor, através de narrativas e histórias da família. Assim, as habilidades do sucessor, podem se desenvolver não apenas observando, imitando, fazendo, estudando teorias na escola ou nos livros, mas também através das experiências narradas pelo sucedido que são

adquiridas, principalmente, pela reflexão sobre os erros e sucessos passados. Dessa forma, a formação por meio da experiência prática no processo de interação social do sucessor pode representar uma excelente estratégia para a sobrevivência da OES familiar.

É dentro desse contexto, onde se envolvem família, empresa, relação pessoal e afetiva, bem como relações financeiras e racionais, que as empresas familiares estão localizadas. Em nosso estudo, investiga-se a formação de sucessores, e o cerne da questão é que o aprendizado e a preparação desses sucessores não se fazem somente com diplomas universitários, mas principalmente com trabalho e esforço nas práticas sociais, tanto na própria empresa da família como em outras. Faz-se necessário, a partir deste ponto, conhecer sobre aprendizagem como elemento estratégico na formação do sucessor e suas implicações na perenidade das OES familiares.

3.2 APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DO SUCESSOR COMO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A CONTINUIDADE DAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Segundo Lodi (1998), o processo de formação dos sucessores é um assunto amplamente discutido, pois o êxito de uma sucessão exige um planejamento de desligamento do proprietário. Segundo o autor, esse momento não se resume apenas em indicar um executivo, mas também conciliar os interesses pessoais e organizacionais. Assim, encontrar um sucessor de potencial e, em seguida, prepará-lo, ou seja, preocupar-se com a sua formação no ambiente social no qual as práticas acontecem, para ver a organização como o seu meio de vida e atuar como um líder, não é tarefa fácil para o sucedido.

Ao preparar o herdeiro que lhe sucederá, é necessário que o atual gestor utilize sua experiência acumulada para respaldar o sucessor que ainda não domina conhecimentos relevantes para a sobrevivência do negócio. O processo de formação do sucessor, já deveria começar quando os herdeiros ainda são crianças para que eles tomem gosto pelo negócio, de forma que o dirigente melhor identifique seu possível sucessor.

O êxito de uma sucessão exige um planejamento de desligamento do proprietário, que, de acordo com Lodi (1998), depende da maneira como o sucedido preparou sua família para a sucessão. Portanto um planejamento correto e uma indispensável escolha e preparação através da aprendizagem organizacional, da experiência prática no processo de interação social do sucessor,

que irá substituir o fundador, é de fundamental importância para a sobrevivência de uma organização familiar.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional pode representar um processo estratégico fundamental. Pelo caráter intimista da relação sucedido-sucessor, presume-se que essa aprendizagem ocorre sobremaneira no próprio contexto laboral por meio das interações sócio-práticas. No entanto, para que o processo sucessório seja exitoso, é necessário que exista uma sólida formação do sucessor.

De acordo com Souza-Silva e Davel (2005), a capacidade de aprendizagem torna-se característica vital das sociedades e organizações que buscam prosperidade e perenidade. Neste sentido, torna-se um ponto relevante entender como acontece a aprendizagem organizacional e as formas de transmissão do conhecimento na formação do sucessor. No próximo item, discorre-se sobre aprendizagem organizacional, buscando apresentar um panorama teórico sobre este tema.

3.3 FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional vem ganhando destaque, à medida que as organizações buscam desenvolver estruturas mais adaptáveis e eficientes para dar respostas às mudanças do mercado e à competição acentuada. As organizações em geral e as de Ensino Superior não fogem à regra. As OES enfrentam uma turbulência contínua por conta das mudanças no setor educacional, e a aprendizagem organizacional representa nesse contexto, um elemento fundamental para que essas organizações se adaptem ao atual cenário.

Dessa forma, as organizações podem ser vistas como um espaço social de aprendizagem contínua, pois, nesse espaço social facilitador, pessoas se reúnem dispostas a construir coletivamente um novo conhecimento, tendo como referência a experiência individual anterior. Assim, as práticas do trabalho e a aprendizagem, segundo Brown e Duguid (1991), Henriksson, (2000 *apud* GRZYBOVSKI, 2007), são inter-relacionadas, compatíveis entre si e potencialmente complementares à noção de aprendizagem organizacional.

São muitas as definições e conceitos sobre aprendizagem organizacional, pois este tema complexo envolve um longo debate, que teve início há mais de 30 anos com os trabalhos de Argyris e Schön (1978), e Simon (1979), dentre outros. A capacidade de construir uma

organização baseada na aprendizagem representa um grande desafio na concepção de Argyris (1994), Garvin (1998) e Senge (1990).

Para Garvin (1998) e Senge (1990), a aprendizagem é a chave para responder às mudanças que ocorrem dentro e fora das organizações, sendo um elemento fundamental para a sobrevivência. Outras teorias (ASSMANN, 2001) consideram o ambiente externo e suas possibilidades de modificações nas organizações para identificar as causas e acompanhar e/ou conduzir as mudanças, e são contrárias aos modelos burocráticos e rígidos. Essas teorias têm como pilar as interações e baseiam-se em teorias sistêmicas. Neste sentido, para haver aprendizagem, é necessário que as organizações criem um ambiente flexível e sem estruturas hierárquicas rígidas, propício à aprendizagem organizacional.

Segundo Candy (1991), a aprendizagem ocorre primeiramente em grupos e, depois, de forma individual; mesmo aqueles que começam suas aprendizagens sozinhos procuram outros aprendizes para mensurar seus progressos e para compartilhar suas experiências. Assim, essa aprendizagem possui uma natureza dependente do contexto, e refere-se à tentativa de se apropriar e utilizar um corpo de conhecimentos já legitimados por algum grupo social.

De acordo com Senge (1990), a aprendizagem organizacional pode ser definida como o processo que busca criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar os comportamentos das pessoas para refletir novos conhecimentos. Para Senge (1990), são necessárias duas formas de aprendizagem: a aprendizagem generativa que se refere à criação e a aprendizagem adaptativa que está relacionada à adaptação ao ambiente. Segundo este autor, existem cinco *disciplinas* fundamentais para a constituição de organizações capazes de aprender de forma generativa e adaptativa. São elas:

[...] O **raciocínio sistêmico**, definido como a estrutura conceitual cujo objetivo seria tornar clara a visão de conjunto a partir da qual as alterações necessárias à melhoria da organização seriam identificadas;

O **domínio pessoal**, entendido como a capacidade de os indivíduos da organização esclarecerem e buscarem a efetivação de suas aspirações pessoais;

Os modelos mentais, identificados como as idéias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que influenciam a visão de mundo e os comportamentos pessoais;

O **objetivo comum**, considerado como a busca de imagens do futuro que promoveriam o engajamento dos membros da organização;

O **aprendizado em grupo**, considerado como decorrente da capacidade de reconhecer os padrões de interação entre integrantes de um grupo capazes de favorecer ou dificultar seu desempenho conjunto (SENGE, , 1990, p. 40-43).

Segundo Senge (1990), a estratégia das organizações que aprendem surge a partir de uma visão de futuro, na qual os funcionários compartilham dela, de forma que as melhorias feitas

pelas equipes se somam ao conjunto organizacional. A organização que aprende se assemelha a uma teia na qual as suas diferentes partes se adaptam e se modificam independentemente, contribuindo para a missão da empresa.

[...] as organizações que aprendem são possíveis porque, no fundo, todos somos aprendizes.^a[...] as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 1990, p. 37-38,).

A aprendizagem organizacional para Senge (1990), no atual contexto empresarial redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento, como um profissional que aprende de forma não convencional, e que sabe trabalhar de forma criativa, na busca de uma formação continuada, para que permaneçam produtivos. Nas organizações que aprendem, as pessoas expandem sua capacidade de criar resultados.

Apesar de este tema apresentar importantes lacunas de consenso em termos conceituais e metodológicos sobre aprendizagem no âmbito das organizações, construiu-se um quadro teórico para o entendimento sobre o assunto utilizando a contribuição de diferentes autores:

Aprendizagem Organizacional	Pesquisa
A aprendizagem “ocorre em grupos antes que em isolamento completo; mesmo aqueles que começam suas aprendizagens sozinhos, procuram outros aprendizes para mensurar seus progressos e para compartilhar suas experiências”.	Candy (1991)
A aprendizagem organizacional é a forma por que a organização aprende como ela dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.	Garvin (1998)
(...) cognição e aprendizagem estão intimamente relacionadas ao contexto material, simbólico e social no qual ocorrem. Para entender as competências cognitivas e sua aquisição, é necessário explorar os contextos específicos de atividade e práticas sociais nos quais eles ocorrem.	Gherardi, Nicoline e Odella (1998)
A aprendizagem organizacional redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento, como um profissional que aprende de forma não convencional, e que sabe trabalhar de forma criativa, na busca de uma formação continuada Assim, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados. A aspiração coletiva é livre, e as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. Focaliza a aprendizagem individual dentro da organização	Senge (1990)
A noção de aprendizagem organizacional pode ser sintetizada em duas grandes perspectivas: a individual-cognitivista e a sócio-prática.	Souza-Silva (2007)

Quadro 8 - Conceitos sobre Aprendizagem Organizacional

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das referências citadas.

Kolb (1997), Senge (1990), Stewart (1998) e Sveiby (1998) assumem a aprendizagem organizacional como a soma aritmética dos atributos vinculados aos indivíduos e compartilham do conceito sobre a abordagem de que o conhecimento coletivo é a soma e capacidade de aprendizagens individuais. Dessa forma, a comprovação do processo de aprendizagem é o

conhecimento, e, para melhor compreendê-lo, discorre-se no próximo ponto sobre noções e tipologias de conhecimento, e a sua importância na formação do sucessor.

3.3.1 Noções de Conhecimento

Durante centenas de anos, de acordo com Aires (2006), proprietários de empresas familiares transmitem sua sabedoria organizacional aos seus sucessores. Para Aires (2006), nas empresas familiares, os membros da família proprietária criam conhecimento com a possibilidade de reprodução e transmissão às futuras gerações e têm como objetivo de longo prazo a sobrevivência da empresa. Para Cabral (2000), o conhecimento é o resultado da aprendizagem e orienta novos aprendizados. Nesse processo dialético, decorrem novos conhecimentos. Dessa forma, a aprendizagem organizacional acontece por meio de práticas regulares que são repetidas de geração a geração.

Para Sveiby (1998), a aprendizagem ocorre por meio da interação entre a aprendizagem individual e a social. Dessa forma, a aprendizagem torna-se mais eficaz e significativa quando ligada a uma aplicação prática do que às formas de transferência passiva como a educação formal. A seguir, apresentamos a figura 5 que exemplifica os elementos que compõem o conhecimento de acordo com Sveiby (1998):

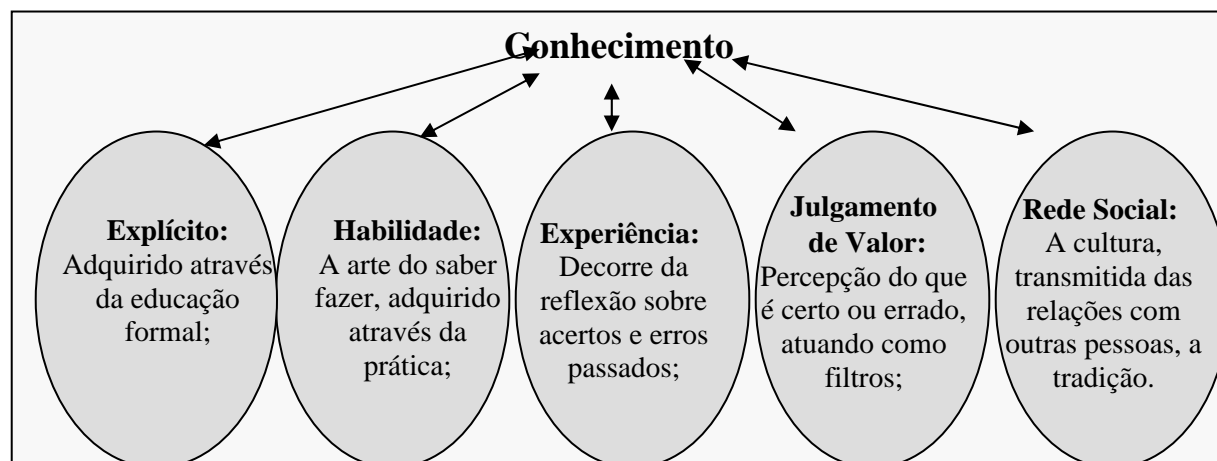


Figura 5 – Elementos que compõem o Conhecimento
Fonte: Modificado pela autora a partir de Sveiby (1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a geração de conhecimento resulta do processo da ampliação do conhecimento individual, transformando-o em saber organizacional, que influencia no comportamento dos indivíduos. No entanto, este processo depende das interações sociais. Assim, o

conhecimento é gerado a partir das pessoas envolvidas nas organizações e a partir da disseminação proveniente das interações sociais existentes .

De acordo com esses autores, são apresentadas duas dimensões do conhecimento: a ontológica e a epistemológica. Na dimensão ontológica, o conhecimento nasce em um nível individual, sendo expandido através da socialização do conhecimento através da interação para um nível interorganizacional.

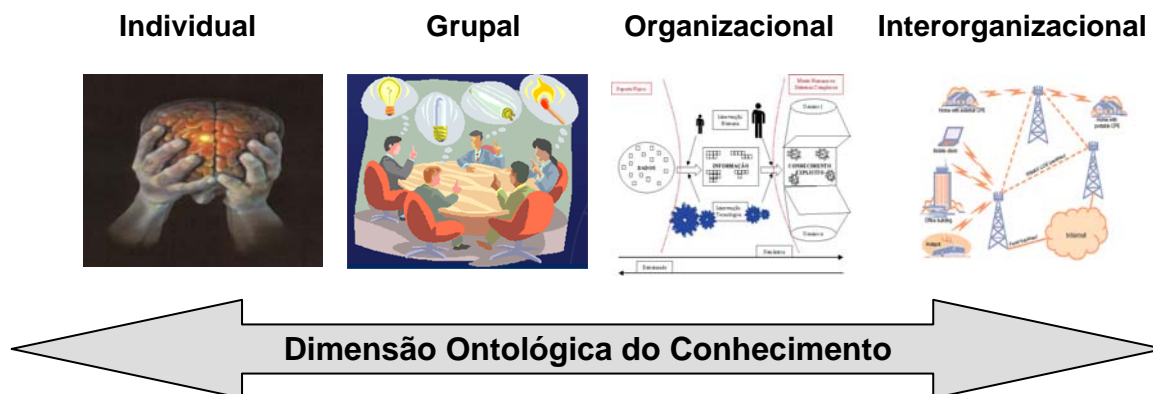


Figura 6 - Dimensão Ontológica do Conhecimento

Fonte: Modificado de Nonaka e Takeuchi (1997).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a dimensão epistemológica, é fundamentada na distinção entre o conhecimento tácito e o explícito. Para melhor entendimento desta dimensão, é preciso, primeiramente, compreender sobre os conceitos de conhecimento tácito e explícito.

De acordo com esses autores, o conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento é codificado, formal e sistemático, e pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos. O conhecimento tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é de difícil codificação, e inclui elementos cognitivos e técnicos, e relacionam-se com o *know-how* e habilidades individuais.

O conhecimento tácito é pessoal, incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor, específico ao contexto e difícil de ser formalizado e comunicado, enquanto que o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática (POLANYI, 1966).

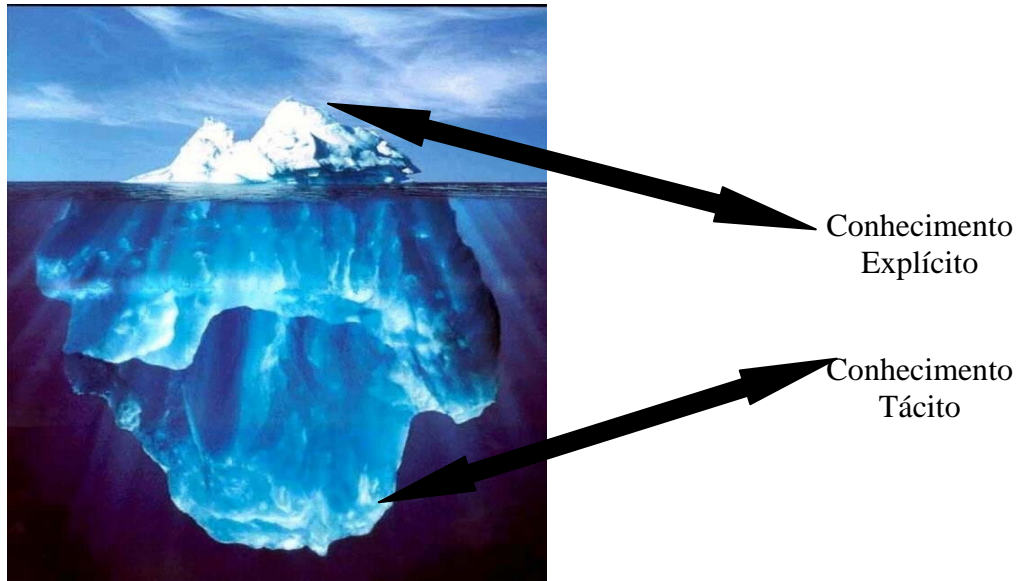


Figura 7 - Dimensão Epistemológica do Conhecimento
 Fonte: Modificado de Nonaka e Takeuchi (1997).

De acordo com a figura apresentada, utilizada como metáfora da dimensão epistemológica, o conhecimento explícito encontra-se na ponta do *iceberg*, bem visível, podendo ser codificado e transmitido formalmente. Por outro lado, abaixo da linha de água encontra-se o conhecimento tácito que consiste numa expertise incorporada por meio de contextos sócio-relacionais (SOUZA-SILVA, 2007).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento busca disseminar o conhecimento tácito que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização, de forma a tornar explícito o conhecimento que decorre da experiência dos indivíduos. Na mesma linha de pensamento, de acordo com Garvin (1998), uma organização que aprende aplica o novo conhecimento de modo que o trabalho seja realizado diferentemente, sendo habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias resultando em organizações mais inteligentes. Neste sentido, os indivíduos são essenciais para que a organização crie e transfira o conhecimento através das interações sociais no dia-a-dia das organizações.

Segundo Cowan e outros autores (2000), o conhecimento tácito é inseparável do lugar onde foi gerado e daqueles que o geraram, portanto o conhecimento tácito encontra-se nos indivíduos que participam da prática. Em outras palavras, a criação e disseminação de conhecimentos ocorrem através de um processo contínuo de interação, representando o elo para a

produção, a transferência e o compartilhamento dos conhecimentos tácitos gerados em conjunto, ressaltando a importância do contexto social para este tipo de aprendizado. Dessa forma, a ligação com o contexto determina que esses conhecimentos só podem ser adquiridos através das interações sociais. Assim, a criação de conhecimentos, em particular o conhecimento tácito, parte do indivíduo para depois se disseminar na organização, no contexto sócio-prático.

3.4 DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Diante da complexidade deste tema, destacam-se nos estudos sobre aprendizagem organizacional, segundo Souza-Silva (2007), duas diferentes abordagens para a compreensão da aprendizagem: a individual-cognitiva e a sócio-prática. A primeira, e a mais tradicional, é orientada para a idéia de que o conhecimento é baseado numa abordagem individual-intelectualista, e a segunda concebe-se como um processo nunca desvinculado da experiência sócio-prática (ALVESSON E KÄRREMAN, 2001; ARAÚJO, 1998; CHIA, 2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007). Assim, para compreendermos a aprendizagem organizacional, torna-se relevante tratar detalhadamente sobre essas duas modalidades de aprendizagem.

3.4.1 Abordagem Individual-Cognitivista

De acordo com o que acabou de ser enunciado, segundo os estudos de Souza-Silva (2007), existem duas perspectivas de aprendizagem: a individual-cognitiva e a sócio-prática. A primeira modalidade compreende o conhecimento com fruto de construtos individuais e, para a segunda abordagem, o aprendizado acontece vinculado ao contexto prático social.

Sob a perspectiva da aprendizagem individual-cognitiva, segundo Souza-Silva (2007), o conhecimento é visto como algo transferido de uma pessoa para outra, através de uma série de cursos e treinamentos formalizados e sistematicamente planejados, porém desvinculados do cenário sócio-prático, ou seja, é gerado a partir de construções cognitivas, podendo ser codificado e transmitido fora do contexto onde a prática acontece.

Sendo assim, de acordo com Chia (2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007), para a corrente tradicional, o conhecimento se processa a partir de construções cognitivas, podendo ser codificado e transmitido fora de contextos onde ele foi gerado. Esse conhecimento objetivo pode

ser adquirido através dos livros, filmes, etc. Ainda de acordo com Souza-Silva (2007), a perspectiva individual-cognitiva da aprendizagem organizacional compreende o conhecimento como aquele que pode ser transmitido explicitamente desde uma fonte do saber até um outro extremo carente deste mesmo saber.

Quinn e outros autores (2000) afirmam que o conhecimento cognitivo é adquirido através de treinamento e certificações básicas; em outras palavras, esse conhecimento é conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo. O modelo de capacitação e/ou treinamento tradicional/empresarial segue muito essa linha e é uma das formas mais valorizadas de transmissão do conhecimento. Portanto, através da perspectiva de aprendizagem individual-cognitiva, observa-se a visão tradicional da aprendizagem como transferência hierárquica do conhecimento explícito, isolado da dimensão sócio-prática da aprendizagem. Desta forma, a abordagem cognitivista tem foco no indivíduo, seus modelos mentais, percepção e intuição.

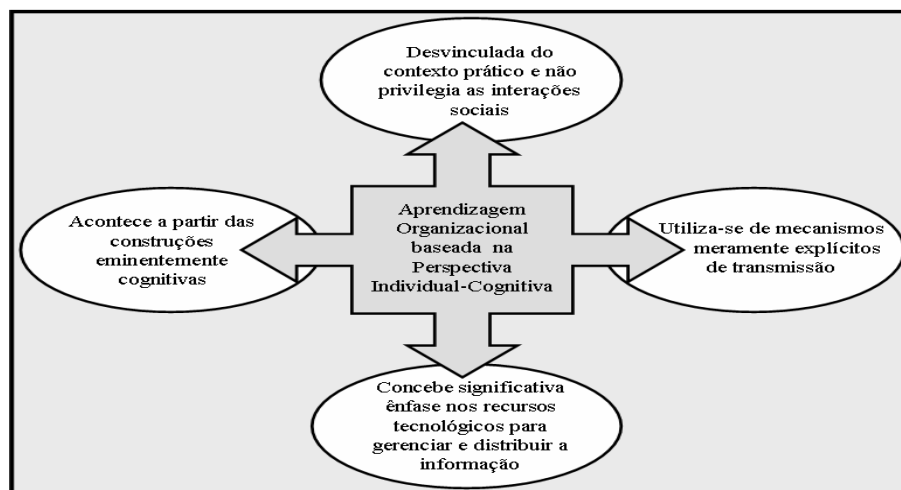


Figura 8 - Característica da Perspectiva Individual-Cognitiva da Aprendizagem-Organizacional
Fonte: Adaptação de Souza-Silva (2007).

Analisando a figura 8 apresentada, observa-se que a abordagem individual-cognitiva, está desvinculada ao contexto prático social, utilizando apenas mecanismos explícitos para transmissão do conhecimento. Esta abordagem concebe o conhecimento como dependente de talentos conceituais e habilidades cognitivas, sendo, desta forma, denominado de conhecimento abstrato. Nesta perspectiva, segundo Souza-Silva (2007), o conhecimento é entendido como algo objetivamente conhecido, e publicado através de livros, manuais, bem como meios eletrônicos.

Sob esta perspectiva, de acordo com Souza-Silva (2007), a aprendizagem acontece quando as pessoas aprendem individualmente, ou quando a organização incorpora novos membros cujo conhecimento ela não possuía previamente. Dessa forma, a noção de aprendizagem parte da idéia de que uma pessoa possui um conjunto de conhecimentos e uma série de lacunas ou deficiências na sua formação, cabendo à educação formal o papel de preencher as lacunas do indivíduo.

De acordo com Fox (1997), o modelo tradicional de aprendizagem gerencial valoriza apenas a educação e o desenvolvimento gerencial formal, que ocorrem em sala de aula. Assim, esse contexto é entendido como o ambiente comumente utilizado para transferir o conhecimento de uma pessoa para a outra por intermédio de exposições orais, desvinculadas do ambiente em que esse conhecimento acontece e/ou é aplicável. Segundo Souza-Silva (2007), é muito comum entender o processo de aprendizagem sob esta perspectiva, somente como uma série de treinamentos e cursos sistematicamente planejados, no entanto entende-se que eles possuem limitações, pois baseiam-se no princípio de que o conhecimento concentra-se em apenas uma pessoa, desvinculada do contexto sócio-prático, o que limita muito o potencial de aprendizagem.

Essa lógica, segundo Souza-Silva (2007) focada na perspectiva individual-cognitiva, direciona o entendimento do processo de aprendizagem como apenas uma lógica escolarizante desvinculada da prática. Assim, percebe-se que esta abordagem possui eficácia limitada, porque a dimensão tácita do conhecimento é dificilmente transmitida por meio dessa forma tradicional de aprendizagem.

Assim, torna-se relevante compreender de forma detalhada a perspectiva de aprendizagem sócio-prática quando se busca fomentar a transmissão do conhecimento na sua integralidade, e a influência desta abordagem no processo de formação do sucessor.

3.4.2 Abordagem Sócio-Prática

A segunda perspectiva, de acordo com os estudos apresentados por Souza-Silva (2007), concebe a aprendizagem como um processo vinculado à experiência prática, por meio da imersão em contextos prático-sociais. Assim, acredita-se na possibilidade de que seja através das relações sociais que acontecem no dia-a-dia das atividades organizacionais, na partilha das experiências ligadas às suas práticas em que a aprendizagem acontece.

Mesmo se o conhecimento “objetivo” é acessível através de artefatos como livros, filmes, etc. O conhecimento subjetivo encontra-se naqueles que participam na prática. É impossível aprender em um livro como distinguir o som de uma flauta. Tal distinção pode ser realizada somente através da interação com outras pessoas que são habilitadas em tal atividade. Participar na prática significa aprender a lógica desta prática[...] (GHERARDI, 1999, p.114, *apud* SOUZA-SILVA, 2007).

Essa perspectiva de aprendizagem ganha importância devido aos deficientes resultados e lacunas apresentados pela concepção tradicional-cognitivista. A abordagem sócio-prática concebe a aprendizagem como um processo nunca desvinculado da experiência prática. Dessa forma, conhece-se aquilo que está conectado ao que se faz. Assim, compreende-se que é através das relações sociais que ocorrem, por meio da interação das atividades organizacionais, na partilha das experiências ligadas às nossas práticas que a aprendizagem acontece, ou seja, o conhecimento subjetivo encontra-se naqueles que participam da prática.

Assim, a organização pode ser vista como um espaço social de aprendizagem contínua, pois neste espaço social facilitador, pessoas se reúnem dispostas a construir coletivamente um novo conhecimento, tendo como referência a experiência individual anterior. Para Souza-Silva (2007), a aprendizagem através da abordagem prática é vista como um fluxo de atividades no qual a ação de conhecer está vinculada à aprendizagem social, não podendo ser desvinculada da prática nem de contextos sociais.

Muitas vezes, o sucessor de uma empresa familiar pode até possuir um bom conhecimento da teoria, mas não tem vivência empresarial. A vivência empresarial só é adquirida com a experiência prática do dia-a-dia, que amplia a capacidade decisória do sucessor. Segundo Carnevale (1986), os maiores ganhos profissionais e organizacionais se originam da aprendizagem que ocorre no próprio ambiente de trabalho.

Neste sentido, novos conhecimentos individuais podem, então, ser ampliados organizacionalmente, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), e institucionalizados gerando aprendizagem organizacional. Segundo esses autores, o processo de criação do conhecimento organizacional, começa com o compartilhamento do conhecimento, que corresponde à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado e compartilhado com os outros.

Sob a ótica dessa dimensão da aprendizagem, o conhecimento acontece de forma integral, considerando elementos do contexto no qual está inserido e baseado na prática. Para Souza-Silva (2007), na corrente sócio-prática o conhecimento é compreendido como: 1) prático, 2) sócio-

relacional, e 3) integralmente tácito e explícito. Analisando cada ponto, pode-se dizer que o conhecimento é prático, pois evidencia-se por meio da vivência prática, é sócio-relacional porque reside nas interações sociais no próprio ambiente organizacional e, por fim, o conhecimento é integralmente tácito e explícito, pois é constituído dessas duas dimensões que o compõem, sendo necessário um contexto prático específico para transmitir o conhecimento na sua integralidade.

Assim, a perspectiva sócio-prática enxerga o conhecimento como fruto de interações sociais entre as pessoas vinculadas ao contexto profissional e sócio-prático, posicionando a aprendizagem das pessoas entre as relações dos indivíduos engajados numa prática. Observando a Figura 9, apresentada por Souza-Silva (2007), é possível analisar a perspectiva sócio-prática sob quatro características e descrever cada uma delas.

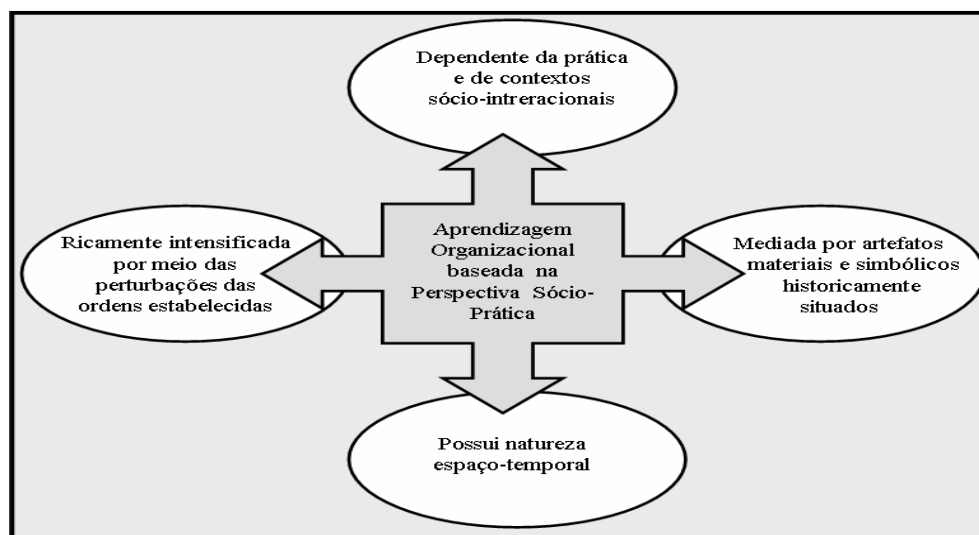


Figura 9 - Característica da Perspectiva Sócio-Prática da Aprendizagem-Organizacional
Fonte: Adaptação de Souza-Silva (2007).

A primeira trata da compreensão do conhecimento como parte integral das nossas experiências diárias. A segunda característica refere-se à idéia de que a aprendizagem pode ser mediada por artefatos materiais e simbólicos, como, por exemplo, a raquete e a bola para jogar tênis. A terceira característica se refere ao espaço-temporal, ou seja, ao lugar e ao momento onde acontece a aprendizagem. E, por fim, a idéia de que o conhecimento é efêmero, sendo perecível ao longo do tempo, necessitando, portanto, ser revisado constantemente.

A partir das relações sociais, o conhecimento é construído, transmitido e aperfeiçoado, e compreender a importância desse saber adquirido através da convivência com a realidade social, para a formação do sucessor nas OES familiares (KRÜGER; BASTOS; CARVALHO, 2000 *apud* AIRES, 2006), certamente contribui para ampliar a discussão.

3.4.2.1 Modalidades de Aprendizagem Sócio-Prática

A aprendizagem numa perspectiva sócio-prática pode ser uma alternativa muito interessante para melhor explicar a formação e aprendizagem do sucessor na organização familiar de ensino superior. Dessa maneira, torna-se relevante explorar as modalidades de aprendizagem sócio-práticas, apresentando alguns conceitos sobre comunidades de prática e mentoria, que fazem parte das modalidades de aprendizagem em contextos sociais, no qual a reflexividade é potencializada.

3.4.2.1.1 Comunidades de Prática

No cotidiano organizacional, podem-se formar várias comunidades, sendo algumas de interesse e outras de prática. As comunidades de prática representam um campo fecundo para a construção e transferência do conhecimento que se dá de forma natural nas relações sociais. Segundo Hirschle (2005), estas comunidades são centrais para a transmissão do conhecimento dentro das organizações e das habilidades de resolução de problemas organizacionais, uma vez que fornecem um mecanismo para a transmissão do conhecimento tácito e para a reprodução de comportamentos rotineiros.

O conceito de comunidades de prática apresentado por Lave e Wenger (1991) implica num fazer que é determinado por um contexto histórico e social. Neste sentido, pode-se dizer que uma prática é sempre social, e que as comunidades de prática são os territórios onde o senso comum através do engajamento mútuo permite elucidar o caráter social e negociado entre o conhecimento tácito e o explícito. Assim, a noção de comunidades de prática enfatiza o elo entre o surgimento de relações que são criadas em volta das atividades, e as atividades que são modeladas por meio das relações sociais, e podem ser perpetuadas com o passar do tempo.

As comunidades de prática, ainda segundo Lave e Wenger (1991), são capazes de direcionar as estratégias empresariais, resolver problemas e promover a disseminação das melhores práticas. Esses autores ressaltam ainda que a aprendizagem acontece quando as pessoas participam da prática, e que os indivíduos aprendem por intermédio das relações sociais. Assim, as comunidades de prática são definidas como organizações informais naturalmente formadas entre praticantes de dentro e além das fronteiras de organizações formais.

Dito de outra forma, de acordo com Bolzani Junior e outros autores (2004) e Grotto (2001), por trás da estrutura formal de uma organização encontra-se uma rede informal de pessoas que trabalham juntas compartilhando conhecimento, solucionando problemas e trocando idéias. Assim, de acordo com Wenger (1997), as comunidades de prática são importantes ferramentas para o compartilhamento do conhecimento, pois elas estão em constante interação com outras comunidades.

Segundo Terra (2005), comunidades de prática representam um termo que se refere às maneiras como as pessoas trabalham em conjunto, e o que faz com que os membros da comunidade de prática permaneçam juntos é um sentido comum de propósito e uma necessidade de saber o que os outros membros da comunidade sabem. Dessa forma, de acordo com Souza-Silva (2007), quando esses profissionais interagem nas comunidades de prática com outros membros que lidam com problemas similares, eles refinam suas práticas e habilidades. E é nesse contexto que o conhecimento organizacional se desenvolve.

De acordo com Wenger (1998), para serem entendidos como comunidade de prática, os arranjos sociais devem ter as seguintes características: um compromisso mútuo assumido entre os membros, um empreendimento comum, assim como conhecimentos e regras tácitas de conduta. Com o passar do tempo, as pessoas de uma determinada comunidade acabam por desenvolver uma prática comum, bem como maneiras determinadas de trabalhar e de se relacionarem, de forma a atingirem seus objetivos comuns. Uma outra característica importante das comunidades de prática é que o conhecimento é integrado e distribuído de forma aberta, sem restrições a cargos ou atividade e está disponível para quem tiver interesse. Além de tudo isso, a comunidade de prática valoriza os aspectos emocionais que são cruciais para que a aprendizagem organizacional seja favorecida.

Comunidades de Prática são grupos de pessoas que compartilham um interesse, um problema em comum ou uma paixão sobre determinado assunto e que aprofundam seu conhecimento e *expertise* nesta área através da interação contínua numa mesma base [...] Como passam algum tempo, juntas, elas compartilham informações, *insights* e conselhos. Ajudam umas as outras a resolver problemas, discutem suas situações, aspirações e necessidades [...] Podem criar ferramentas, padrões, desenhos genéricos, manuais e outros documentos – ou podem simplesmente desenvolver uma tácita compreensão do que é compartilhado [...] Com o passar do tempo, elas desenvolvem uma perspectiva única sobre seus tópicos bem como formam um corpo comum de conhecimento, práticas e teorias. Elas também desenvolvem relações pessoais e instituem formas de interação. Podem também desenvolver um senso comum de identidade. Elas tornam-se então uma Comunidade de Prática (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.4-5).

Segundo Souza-Silva (2007), a comunidade de prática constitui-se em ideal tecido social de partilha e disseminação de conhecimento, pois combina na sua dinâmica aspectos cognitivos e

emocionais tão necessários para que a aprendizagem aconteça em sua integralidade. Em outras palavras, a comunidade de prática reúne as dimensões interacional e prática, que, juntas, ativam o repertório coletivo de experiências disparando a colaboração reflexiva, e potencializando a competência social (SOUZA-SILVA, 2007). A comunidade de prática é um dos meios mais importantes para se promover e facilitar a transmissão do conhecimento

Nesse sentido, a aprendizagem nas comunidades de prática representa uma dimensão da prática social, considerando a experiência como facilitadora da aprendizagem, pois a aprendizagem é contextualizada na prática partilhando-se experiências com outras pessoas. Dessa forma, essas comunidades trazem como benefício a circulação do conhecimento tácito representando uma ferramenta para gerar vantagem competitiva. No próximo ponto, são apresentados os conceitos e características da mentoria, que representa uma outra modalidade de aprendizagem sócio-prática.

3.4.2.1.2 Mentoria

De acordo com Vergara (2005), a mentoria era adotada pela nobreza para a criação dos filhos, sendo que o mentor era uma espécie de conselheiro que contava com uma grande experiência. Na década de 70, a mentoria aparece na área organizacional com o objetivo de melhorar a qualidade de trabalho nas empresas, criando condições para que as potencialidades das pessoas pudessem emergir.

Pode-se compreender como mentoria, de acordo com a definição de Vergara (2005), como uma relação de apoio e suporte, na qual uma pessoa mais experiente procura ajudar a uma outra menos experiente em determinada atividade, considerando-se as relações afetivas e de amizade entre mentor e mentorando, que podem ser uma consequência de um vínculo que se forma com base na cooperação mútua e na confiança.

Segundo a autora Vergara (2005), a condição fundamental para que um mentor exerça esse papel é a disposição para compartilhar conhecimento. Assim, a mentoria pode trazer benefícios tanto para o mentorando quanto para o mentor, uma vez que se constrói por meio de uma relação de compartilhamento de experiências. A diversidade de situações profissionais com as quais mentor e mentorando se deparam ao longo desse processo podem mobilizar novas competências em ambos, que aprendem com esse relacionamento.

Ainda de acordo com Vergara (2005), é a partir do fortalecimento da autoconfiança, que as reflexões proporcionadas pela mentoria provocam modificações na prática profissional, com reflexos significativos na vida do mentorando. Dessa maneira, a mentoria leva à ação, uma ação baseada no auto conhecimento e na clareza dos objetivos.

Presente na evolução da humanidade, a mentoria representa o aprender por imitação, através do qual o ser humano necessita de um modelo para nele se espelhar. Destaca-se como um dos princípios básicos da mentoria: o exemplo a ser seguido de alguém com maior conhecimento, sabedoria e experiência (HIGGINS, 2001; KRAM, 1985; RAGINS, 1997; *apud* SOUZA; BASTOS, 2006).

Segundo Carew (1999 *apud* CARVALHO e outros autores, 2007), a mentoria tem como foco o desenvolvimento da pessoa como um todo, ou seja, é o processo de ordenar a mente, e o mentor, neste caso, é o organizador da dinâmica mental. Pessoas mais jovens buscam a experiência de mentores, de confiança, em quem se apoiar em questões geralmente difíceis de compartilhar com outras pessoas à sua volta. Em outras palavras, a mentoria é conhecida como o processo de acompanhamento, apoio e suporte à prática de profissionais iniciantes, por outros profissionais com mais experiência numa determinada área, nesta pesquisa representado pelos sucessores e pelos sucedidos.

Dessa forma, a mentoria pode ser vista como uma interessante estratégia na formação do sucessor, pois o sucedido comporta toda a experiência e conhecimento da OES familiar, podendo ser transmitidos através das interações sociais. Para que exista uma boa sucessão, é preciso existir um processo de aprendizagem, e acredita-se que a aprendizagem vivenciada na prática pode ser uma boa via de formação de sucessores na empresa familiar.

Através do processo de mentoria nas organizações, o mentorado aprende durante o desempenho de seu trabalho, no contexto da organização e por meio de suas relações sociais ali construídas. Os processos de aprendizagem refletem o contexto social no qual os indivíduos aprendem com um fenômeno social e coletivo.

Para Kathy (1983 *apud* SOUZA; BASTOS, 2006), as principais características comportamentais e organizacionais sobre mentoria são: ajudar no desenvolvimento da carreira, preparando a pessoa para o desempenho em cargos superiores; construir a auto-estima do indivíduo dentro e fora da organização; e aumentar o senso de competência profissional através do relacionamento interpessoal que cria confiança mútua e crescente. A mentoria consiste numa

relação entre mentor e mentorado, visando ao crescimento e maturidade profissional do mentorado.

Apresentadas as bases que sustentam a questão da aprendizagem organizacional através de uma perspectiva sócio-prática, analisar como acontece a transferência do conhecimento no processo de formação do sucessor nas OES de origem familiar é a seqüência natural deste estudo, tendo em vista interações e práticas sociais entre membros da empresa e da família, de forma a garantir a sobrevivência das empresas familiares inseridas no contexto do ensino superior.

Em uma perspectiva social, a aprendizagem decorre da interação entre pessoas no ambiente de trabalho. Deste modo, é possível que, através das modalidades de aprendizagem numa perspectiva sócio-prática, existam algumas alternativas que auxiliem no entendimento sobre como acontece a formação do sucessor nas OES familiares. Neste sentido, esta perspectiva de aprendizagem pode representar uma boa estratégia para investigar sobre a formação do sucessor na OES familiar.

Através da metodologia que será apresentada na próxima seção, busca-se esclarecer sobre os passos necessários a esta investigação dentro do contexto social, uma OES de origem familiar, lócus deste estudo empírico. Busca-se, assim, investigar sobre como acontece a formação do sucessor por meio de uma perspectiva sócio-prática, em outras palavras, como acontece a transferência do conhecimento no dia-a-dia dessas organizações do atual gestor para o futuro sucessor.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A formação de conceitos é o resultado de uma atividade complexa, em que todas as funções intelectuais básicas tomam parte. No entanto, o processo não pode ser reduzido à atenção, à associação, à formação de imagens, à inferência, ou às tendências determinantes. Todas são indispensáveis, porém insuficientes sem o uso do signo, ou palavra, como meio pelo qual conduzimos as nossas operações mentais, controlamos o seu curso e as canalizamos em direção à solução do problema que enfrentamos.

Vigotsky

A metodologia adotada para a investigação do objeto deste estudo e que operacionalizou a análise sobre a formação de sucessores nas OES familiares contemplou, inicialmente, a pesquisa bibliográfica, pois possibilita uma melhor compreensão quanto aos aspectos conceituais acerca do debate sobre o tema, integrando ao arcabouço teórico a pesquisa de campo. Buscou-se a contribuição de pesquisadores nos livros, periódicos e artigos que abordam o tema desta pesquisa.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, e seu desenvolvimento pode ser caracterizado como sendo do tipo exploratório. A pesquisa exploratória é vista como o primeiro passo do trabalho científico. Segundo Vergara (1997), a pesquisa exploratória é recomendada aos casos em que existe pouco conhecimento acumulado sobre o objeto em estudo.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Bogdan e Biklen (1994) e Bicudo (2000), é aquela que se preocupa com o significado atribuído pelo entrevistado a determinado fato. Este significado é de suma importância pelo fato de os investigadores estarem interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas. Em outras palavras, a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.

Assim, devido ao problema do estudo proposto, o enfoque qualitativo tornou-se o mais apropriado. Godoy (1995) considera o ambiente como fonte dos dados e o pesquisador como instrumento. Para esse autor, existem pelo menos três diferentes possibilidades para a pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnográfica e o estudo de caso. Dentre essas possibilidades apresentadas por Godoy (1995), optou-se pelo estudo empírico realizado através do método de estudo de caso simples, pois este representa uma análise de uma unidade de estudo, visando um exame detalhado de um ambiente, um sujeito e uma situação em particular.

Corroborando com o que foi dito, para Yin (2001), o estudo de caso representa uma excelente estratégia quando se tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Segundo Godoy (1995) e Yin (2001), este método é utilizado em pesquisas nas quais faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma inquirição empírica, que reforça a preocupação de identificar na organização estudada as características encontradas no referencial teórico, para que, a partir disso, possa-se confrontar a teoria com a realidade. O método será adotado, porque oferece significativas oportunidades para se estudar este fenômeno que não pode ser isolado de seu contexto na vida real, representando um recorte da realidade observada. Para a realização deste estudo, será necessário então levantar, selecionar e julgar criticamente o material coletado.

Definiu-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, por atender finalidades exploratórias, contendo questões específicas da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com os membros executivos da empresa familiar da OES selecionada para unidade de análise.

A entrevista respondida dentro de uma conversação informal foi utilizada para obter-se o maior número possível de informações sobre o tema, obtendo-se também um maior detalhamento do assunto em questão. Além das entrevistas semi-estruturadas, foi lançada mão das observações de campo, da pesquisa aos documentos internos da organização e dos esclarecimentos posteriores às entrevistas.

Elaborou-se, portanto, um quadro analítico, buscando inspirar as questões que foram abordadas no protocolo de entrevistas. Este quadro visou orientar os questionamentos do protocolo/entrevistas, de modo a estruturar e facilitar o tratamento e a análise dos dados coletados.

Dimensões de Análise	Categorias Primárias de Análise	Subcategorias de Análise
Organização de Ensino Superior Familiar	Dimensão Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • Proprietário-controlador, • Sociedade de Irmãos, • Consórcio de Primos
	Dimensão Família	<ul style="list-style-type: none"> • Jovem família empresária • Entrada de novos membros da família na empresa • Trabalho em Conjunto • Passagem do Bastão

	Dimensão Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Início, • Expansão/ formalização • Maturidade
	Tipo de Organização de Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Universidade, • Centro Universitário, • Faculdade • Faculdades Integradas • Escola Superior, Instituto Superior, Centro de Educação Tecnológica
Sucessão na OES Familiar	Processo de Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Planejado • Não-planejado
	Principais problemas na sucessão familiar	<ul style="list-style-type: none"> • falta de planejamento • falta de preparo na transição do atual gestor para o sucessor • falta de formação de sucessores
	Tipo de Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional • Não-profissional • Profissionalizar o sucessor familiar
Aprendizagem e Formação de Sucessores	Perspectivas de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem sócio-prática • Configurações de Aprendizagem Sócio-prática (Comunidades de Prática, Mentoria, Interações casuais/incidentais)
		<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem Individual-cognitiva • Configurações de Aprendizagem Individual-Cognitiva (Banco de dados, treinamentos tradicionais)
	Processo de Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação/Aquisição do conhecimento • Transferência do conhecimento
		<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação/partilha do conhecimento (modos de transmissão do conhecimento)
Resultados da Formação de Sucessores	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade Organizacional (formas de criatividade: produtos, processos, aprendizagem) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação organizacional 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem competitiva 	

Quadro 9 - Quadro Analítico que inspirou o protocolo de entrevista
 Fonte: Desenvolvido pela autora.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No primeiro passo, selecionou-se uma OES familiar para desenvolvimento do estudo empírico, que atendesse aos requisitos da pesquisa acerca da sucessão. Em seguida buscou-se estabelecer os critérios para a escolha da unidade de análise, e as condições necessárias para responder o problema norteador deste estudo. Das OES familiares analisadas em Salvador, a Organização selecionada deveria apresentar as seguintes características:

- a) Ser organização de ensino superior privada;

- b) Ser de origem e gestão familiar;
- c) Ser reconhecida pelo MEC.

De acordo com pesquisas realizadas no site das OES privadas de origem familiar em Salvador, selecionou-se a FAMETTIG, por atender as características descritas nos critérios de seleção da unidade de análise para o desenvolvimento do estudo empírico, representando o ambiente propício para realização da pesquisa.

Em seguida, realizou-se uma pesquisa no site da Faculdade. Neste ponto, descreve-se o contexto do estudo empírico apresentando a faculdade selecionada para o desenvolvimento do estudo de caso. Inicialmente, visitou-se o site institucional¹, da unidade de análise, Faculdades Integradas Olga Mettig, para coletar as informações iniciais através da pesquisa à Internet. Explorou-se seu histórico, sua filosofia, seu projeto pedagógico, sua missão educacional e seu quadro de professores. Para descrever a OES pesquisada, utilizou-se também, o livro da Prof.^a Maria Lígia Lordello de Magalhães (2006), que conta a vida e a obra da Prof.^a Olga Mettig (fundadora da Instituição). E, para interagir com o material empírico, foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados as entrevistas semi-estruturadas.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Para ilustrar a discussão sobre o processo de formação do sucessor em OES familiar, delimita-se o estudo de caso às Faculdades Integradas Olga Mettig, por ser uma Organização de Ensino Superior de origem familiar, situada em Salvador, que atende as características para a escolha da unidade de análise, na tentativa de compreender as relações entre família e empresa, e como esta OES familiar se preparou para o processo de formação do sucessor. Neste ponto, descreve-se o contexto do estudo empírico apresentando um histórico da faculdade selecionada para o desenvolvimento do estudo de caso. Sendo assim, é fundamental conhecer um pouco da história da OES familiar, tornando-se relevante compreender o ambiente fecundo no qual desenvolveu-se esta pesquisa.

Justifica-se a escolha desta unidade de análise, devido a sua credibilidade no segmento de ensino superior na Bahia, até os dias atuais como OES de origem familiar. Na produção científica

¹ Disponível em: <http://www.famettig.br>

brasileira, no período de 1997 a 2007, existem poucos artigos na literatura que se aproximam do tema desta pesquisa.

4.2.1 Histórico da OES Familiar

Segundo Magalhães (2006), em 15 de março de 1948, a Prof.^a Olga Pereira Mettig fundou em sua própria residência, a escola primária Nossa Senhora do Carmo, fruto de sua inquietação quanto à metodologia educacional adotada na época, buscando através de práticas inovadoras tornar o ensino mais didático, motivador e atraente. Inicialmente, esta escola começou a funcionar com apenas quatro alunos, e, no ano seguinte, já havia 85 (oitenta e cinco) alunos matriculados em cinco diferentes níveis de escolaridade. Seria o início de um projeto que resultaria no surgimento das Faculdades Integradas Olga Mettig - FAMETTIG, muitos anos mais tarde.

A Professora Olga Mettig, segundo Magalhães (2006), ao lado da Prof.^a Maria Lígia Lordello de Magalhães, escreveu mais de 30 livros didáticos, visando suprir uma dificuldade pedagógica que facilitasse a aprendizagem dos alunos. Esses livros foram adotados na Bahia e em outros estados brasileiros entre 1950 e 1985.

Em 1967, de acordo com Magalhães (2006), o prédio de cinco andares construído para o funcionamento dos cursos Primário, Ginásial e Normal do Colégio Nossa Senhora do Carmo passou a abrigar a Faculdade de Educação da Bahia, a primeira Faculdade de Educação do Norte/Nordeste. As Faculdades Integradas Olga Mettig são consideradas como OES familiar privadas que surgiram da necessidade de expandir o Colégio Nossa Senhora do Carmo, dirigido pela Prof.^a Olga Mettig. A FAMETTIG abriga, hoje, além da Faculdade de Educação da Bahia – FEBA (1967), a Faculdade de Turismo da Bahia – FACTUR (1984), e a Faculdade de Administração – FAPEB (1998). As três instituições foram autorizadas pelo MEC a partir de 2001, quando foram transformadas em Faculdades Integradas Olga Mettig – FAMETTIG.

De acordo com a pesquisa realizada no site desta OES familiar, a FAMETTIG conta, também, com o Centro de Estudos de Pós-Graduação Olga Mettig, responsável pela promoção de cursos ligados a diversas áreas do conhecimento. Todos os cursos são Coordenados pela Mantenedora - Associação Cultural e Educacional da Bahia, que mantém ainda o Instituto de Educação Musical - IEM, escola de música dirigida a pessoas de todas as idades, a Faculdade Livre da Terceira Idade, primeiro curso livre de atualização cultural a ser oferecido na Bahia

dirigido ao público da melhor idade, e o Curso Superior de Formação Específica em Gestão de Negócios em Turismo.

Os cursos da FAMETTIG, ainda de acordo com as informações disponíveis no site da OES, ocupam dois núcleos no bairro de Nazaré, em Salvador. O primeiro deles, localizado num prédio de seis andares, possui salas de aula, cantina, laboratório de informática, biblioteca, auditório, núcleo de TI, Secretarias e Diretorias dos Cursos de Pedagogia, Administração, Seqüencial em Gestão de Negócios em Turismo e a Faculdade Livre da Terceira Idade. E o segundo é um casarão do início do século XX, com salas de aula, cantina, laboratório de informática, auditório, sede da Diretoria Geral, Secretarias, e Diretorias dos Cursos de Turismo e Pós-Graduação.

No site da FAMETTIG, encontraram-se ainda informações sobre sua missão, visão e seus princípios filosóficos apresentados a seguir. Sua visão de futuro é “ser um Centro Universitário de excelência e vanguarda em educação, ciências sociais aplicadas, cultura, arte e lazer, através da administração de instituições educacionais e empresariais, com reconhecimento nacional”. Sua missão consiste em “educar, através do ensino, pesquisa e extensão, pessoas de visão crítica capazes de agregar valores e se realizarem profissionalmente, sustentadas por princípios éticos, democráticos e de cidadania”. E os pilares filosóficos são: “1) O ser humano como a essência de tudo, com sua sensibilidade, fé e criatividade; 2) Educar, com base em valores éticos e morais, pessoas capazes de atuarem em seu entorno social, transformando-o; 3) Exercitar princípios democráticos, como respeito às liberdades individuais, direitos humanos e lealdade a princípios; 4) O meio ambiente deve ser valorizado, conservado e preservado para beneficiar o ser humano”.

4.2.2 Estrutura Administrativa

Sua estrutura administrativa está dividida de acordo com o quadro abaixo que nomeia as pessoas para os seguintes cargos:

Nome	Cargo
Maria Lígia Lordello de Magalhães	Presidente da Mantenedora
Olga Pereira Mettig Filha	Vice-Presidente da Mantenedora
Marcelo Augusto Carvalho Rocha	Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG
Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon	Vice-Diretora da FAMETTIG

Paulo Sérgio Mettig Rocha

Diretor Acadêmico da FAMETTIG

Quadro 10 - Quadro detalhado das Funções dos Gestores da FAMETTIG

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das informações da OES.

Atualmente, a administração das Faculdades Integradas Olga Mettig conta com dois membros da família na Direção: O Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG – Prof. Marcelo Augusto Carvalho Rocha (genro da fundadora), e o Diretor Acadêmico da FAMETTIG – Prof. Paulo Sérgio Mettig Rocha (neto da fundadora). Ocupando o cargo de Vice-Diretora da FAMETTIG, a OES conta com a participação da Prof.^a Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon, que não é membro da família, mas já trabalha nesta OES há 48 anos.

A constituição da Mantenedora é formada por Prof.^a Maria Lígia Lordello de Magalhães – Presidente (uma das fundadoras e sócia da empresa), e Olga Pereira Mettig Filha – Vice-Presidente (filha da fundadora). Um outro membro da família em atividade na OES é o Prof. Paulo Roberto Mettig Rocha (neto da fundadora), que é responsável pelo departamento de Assessoria de Imprensa.

A Prof.^a Maria Lígia Lordello de Magalhães iniciou os seus trabalhos na Escola Nossa Senhora do Carmo, ao lado da Prof.^a Olga Mettig no dia 1.º de abril de 1949. Esses quase 60 anos de trabalho junto à família Mettig, resultou em uma relação muito próxima com toda a família. Mesmo não possuindo nenhuma ligação de consangüinidade com a família Mettig, tanto a Prof.^a Maria Lígia Lordello de Magalhães – Presidente da Mantenedora, quanto a Prof.^a Maria Augusta Cruz Abdon – Vice-Diretora da FAMETTIG, que já trabalha há mais de 48 anos com a família, possuíam uma ligação muito forte com a fundadora, e ainda tem esta mesma ligação com toda a família, sendo assim, são consideradas membros bem próximos da família.

Bernhoeft (1989), define que dentre as características que tornam uma empresa familiar está a confiança mútua entre os membros da empresa, o que não está restrito apenas aos parentes, mas, sim, a vínculos afetivos construídos. Segundo Fonseca (2004), os vínculos de solidariedade e de lealdade superam a importância do parentesco consangüíneo.

Dessa forma, de acordo com os estudos de Souza-Silva e Davel (2005), a influência familiar vai além das relações consangüíneas, à medida que o fundador interage com os funcionários, estabelecendo uma relação de parentesco. Neste estudo de caso, evidencia-se uma relação de parentesco que consiste em uma simbolização do universo familiar no contexto dessa OES, denominando, assim, esta relação como parentesco por consideração.

Segundo informações do Prof. Paulo Sérgio Mettig Rocha – Diretor Acadêmico das Faculdades Integradas Olga Mettig - FAMETTIG, o seu quadro de Docentes é composto de 87 Professores, possui cerca de 1.080 alunos, e conta com a colaboração de 97 funcionários.

No que se refere à participação da sociedade, essa OES é constituída de 10 sócios. No entanto nem todos desenvolvem atividades profissionais na FAMETTIG. O Diretor Geral e Financeiro é sócio e esposo da Prof.^a Carmem Maria Mettig Rocha, filha da Prof.^a Olga Mettig. As duas filhas foram contempladas em testamento com 60% da sociedade, e os outros 40% ela dividiu com os netos, com a Prof.^a Maria Lígia Lordello de Magalhães, e com o Prof. Marcelo Augusto Carvalho Rocha. Instruídos pelo advogado da família, sobre o Novo Código Civil que não permitia esposo e esposa com participação na sociedade, a Prof.^a Carmem Maria Mettig Rocha, transferiu, espontaneamente, suas cotas para o Prof. Marcelo Rocha. A Prof. Olga Mettig Filha transferiu 10% de suas cotas para seu filho Gustavo Mettig. A seguir, apresenta-se um quadro resumo com a descrição detalhando o grau de parentesco dos sócios, os cargos que os sócios ocupam na sociedade, o percentual de cotas de cada sócio, e os que participam da sociedade, mas não desenvolvem função profissional na FAMETTIG:

Nome	Grau de Parentesco com a Fundadora	% de Cotas	Exerce Cargo de Gestão	Cargo
Maria Lígia Lordello de Magalhães	Sócia	6,62	Sim	Presidente da Mantenedora
Carmem Maria Mettig Rocha	Filha	Transferidas para Marcelo Augusto Carvalho Rocha	Sim	Diretora do Instituto de Educação Musical – IEM
Olga Pereira Mettig Filha	Filha	20		Vice-Presidente da Mantenedora
Marcelo Augusto Carvalho Rocha	Genro	36,62	Sim	Diretor Geral e Financeiro DA FAMETTIG
Paulo Sérgio Mettig Rocha	Neto	4,46	Sim	Diretor Acadêmico da FAMETTIG
Paulo Roberto Mettig Rocha	Neto	4,46	Não	Assessoria de Imprensa
Paulo Márcio Mettig Rocha	Neto	4,46	Não	Assessor de Propaganda
Paulo André Mettig Rocha	Neto	4,46	Não	Não trabalha na OES
Paulo Guilherme Mettig Rocha	Neto	4,46	Não	Não trabalha na OES
Gustavo Mettig	Neto	14,46	Não	Não trabalha na OES
T O T A L		100 %		

Quadro 11 - Quadro Resumo da Composição Societária da FAMETTIG

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das informações da OES.

Essa OES foi beneficiada com a LDB 9.394, de 1996, que permitiu a transformação de Faculdades Isoladas em Faculdades Integradas. Neste momento, essa OES vem buscando a

possibilidade de criar mais dois cursos para se tornar um Centro Universitário. A história dessa OES familiar está entrelaçada com a história da família METTIG, idealizadora e fundadora desse empreendimento. Dessa forma, a história desta empresa familiar contribui com o nosso estudo de caso, pois esse contexto representa um campo fecundo para o desenvolvimento da nossa pesquisa.

4.2.3 Unidade de Análise Empírica

Após seleção da unidade de análise empírica, fez-se o primeiro contato com a OES selecionada. Primeiramente, conversou-se por telefone com a Vice-Diretora da FAMETTIG, Prof.^a Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon, e detalhou-se o projeto de pesquisa, demonstrando o interesse de se realizar o estudo de caso nas Faculdades Integradas Olga Mettig.

Em seguida, enviou-se um e-mail com o projeto da pesquisa, apresentando os seus objetivos e solicitando consentimento para a realização deste estudo de caso nas Faculdades Integradas Olga Mettig, destacando a importância do estudo proposto. A Faculdade concordou em colaborar com a pesquisa, demonstrando grande interesse e se colocando à disposição para atender a qualquer momento os esclarecimentos necessários, bem como entrevistas.

Na segunda etapa, entregou-se, pessoalmente, ao Diretor Geral, o Prof. Marcelo Augusto Carvalho Rocha, uma carta da UNIFACS apresentando a Mestranda à Unidade de Análise (Apêndice 1), e uma carta de solicitação de pesquisa empírica (Apêndice 2), compondo o protocolo do estudo de caso. Após o consentimento das Faculdades Integradas Olga Mettig, representada pelo seu Diretor Geral, iniciaram-se os trabalhos de pesquisa, fazendo um levantamento de dados de caráter documental e analisando todos os documentos que pudessem compor a história da OES.

4.2.4 As Entrevistas Semi-Estruturadas

A entrevista semi-estruturada é uma das técnicas mais utilizadas no contexto social, sobretudo no âmbito da investigação qualitativa, representando uma importante fonte de dados. A entrevista semi-estruturada buscou guiar a entrevista por meio de algumas perguntas, visando garantir que vários participantes respondessem às mesmas questões.

Por não exigir uma ordem rígida das questões, o desenrolar da entrevista semi-estruturada foi se adaptando ao entrevistado de forma bastante flexível. Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto a novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante.

Dentre os membros que compõem a estrutura organizacional das Faculdades Integradas Olga Mettig, selecionaram-se as pessoas que fazem parte da gestão da OES para participar da entrevista, sob a orientação do Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG, que indicou as pessoas que poderiam contribuir para explorar o problema de pesquisa desta dissertação. Complementarmente, para facilitar a avaliação do protocolo de entrevistas, utilizou-se a gravação das falas dos entrevistados, com os depoimentos das pessoas da família e das pessoas que ocupam cargos no comando das Faculdades Integradas Olga Mettig, ou que tenham uma participação efetiva no processo de desenvolvimento da Faculdade, com poder de decisão. Dessa forma, foram feitas, 5 (cinco) entrevistas com gestores dessa OES familiar. Os entrevistados são:

1 - Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG – Marcelo Augusto Carvalho Rocha

2 - Vice-Diretora da FAMETTIG - Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon

3 – Diretor Acadêmico da FAMETTIG – Paulo Sérgio Mettig Rocha

4 – Assessoria de Imprensa da FAMETTIG - Paulo Roberto Mettig Rocha

5 – Presidente da Mantenedora - Sociedade Cultural e Educacional da Bahia - Maria Lígia Lordello de Magalhães

As 5 (cinco) entrevistas foram realizadas pela própria autora desta dissertação, o que permitiu relativa margem para aprofundamento em determinados assuntos que emergiram na dinâmica da entrevista ligada ao problema de pesquisa. Teve-se o cuidado para que ninguém tivesse acesso às fitas gravadas das entrevistas além da autora, mantendo-se, assim, o sigilo das informações e a ética necessária à pesquisa.

Buscou-se conferir à entrevista um caráter de conversação, favorecendo uma atmosfera de informalidade, a fim de promover liberdade e conforto psicológico ao entrevistado. Antes de ir a campo, o protocolo de entrevistas semi-estruturadas e instrumento de coleta de dados (Apêndice 5) foi validado pelo professor orientador.

4.2.5 A Análise do Material Empírico

As entrevistas foram gravadas para proteger a fidelidade das respostas dos entrevistados. Depois da realização de todas as entrevistas, realizou-se a transcrição das falas. Dessa forma, o material empírico foi organizado para se proceder a análise, buscando-se a resposta ao problema de pesquisa. A transcrição de cada entrevista e revisão duraram em torno de 12 horas. Todo este cuidado buscou conferir fidelidade às entrevistas transcritas. Em seguida, procedeu-se à análise e interpretação dos dados coletados através das respostas dos entrevistados de acordo com o protocolo de entrevistas, e cada pergunta do protocolo de entrevista, de forma a facilitar a interpretação das respostas das entrevistas relacionadas a cada dimensão e subcategoria de análise.

A partir das dimensões, emergiram oito subcategorias de análise. São elas: Tipo de Empresa Familiar, Tipo de OES Familiar, Processo de Sucessão, Principais Problemas na Sucessão Familiar, Tipos de Sucessão, Perspectivas de Aprendizagem, Processo de Formação, e os Resultados da Formação de Sucessores.

A primeira dimensão tem como foco compreender que tipo de empresa familiar está sendo analisada neste estudo de caso. Esta análise foi feita com base no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, de Gersick e outros autores (1997), que nos permitiu conhecer o estágio do desenvolvimento da empresa e a sua evolução ao longo do tempo. A segunda dimensão busca a interpretação sobre como ocorreu o processo sucessório, investigando se houve ou não o planejamento deste processo; qual o tipo de sucessão aconteceu na unidade de análise, bem como os principais problemas decorrentes da sucessão.

E a terceira dimensão tem a intenção de explorar como aconteceu o processo de formação do sucessor e sob qual perspectiva se deu essa formação, se sob a perspectiva de aprendizagem sócio-prática, que concebe a aprendizagem como um processo vinculado à experiência prática, por meio do contexto prático-social, ou sob a perspectiva individual-cognitiva através da qual a aprendizagem é gerada a partir de construções cognitivas, podendo ser codificada e transmitida fora do contexto onde a prática acontece, além de buscar conhecer os resultados da formação do sucessor em uma OES privada familiar.

Para proceder a análise dos resultados obtidos, optou-se pela codificação das entrevistas que seguiu a seguinte ordem:

Nome	Cargo	Grau de parentesco	Codificação
Marcelo Augusto Carvalho Rocha	Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG	Genro da Fundadora	Entrevistado 1
Maria Augusta Cruz Abdon	Vice-Diretora da FAMETTIG	Funcionária e Amiga (Relação de Parentesco por Consideração)	Entrevistado 2
Paulo Sérgio Mettig Rocha	Diretor Acadêmico da FAMETTIG	Neto da Fundadora	Entrevistado 3
Paulo Roberto Mettig Rocha	Assessoria de Imprensa da FAMETTIG	Neto da Fundadora	Entrevistado 4
Maria Lígia Lordelo de Magalhães	Presidente Sociedade Cultural e Educacional da Bahia	Sócia e Amiga (Relação de Parentesco por Consideração)	Entrevistado 5

Quadro 12 - Codificação dos Entrevistados
 Fonte: Desenvolvido pela autora.

O período de coleta dos dados, transcrição e análise do material coletado ocorreu entre abril e junho de 2008. No próximo ponto, daremos início à interpretação dos dados empíricos, com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A sobrevivência organizacional exige inovação, o que significa a perpétua destruição criativa.

Drucker

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise do material empírico coletado durante a pesquisa de campo realizada na FAMETTIG, a partir da interpretação dos dados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa de campo buscou, neste estudo, prioritariamente, conhecer como acontece a formação do sucessor em uma OES familiar, utilizando-se como fonte de coleta de dados as entrevistas e também a observação direta. A análise originou-se da interpretação das respostas dos entrevistados às perguntas elaboradas com base no quadro analítico, inspiradas no referencial teórico do estudo e nas dimensões da pesquisa.

Dessa forma, para responder ao problema de pesquisa e aos objetivos desta dissertação, apresentam-se as seguintes categorias de análise definidas no quadro analítico: 1) Organização de Ensino Superior Familiar; 2) Sucessão na OES Familiar; e 3) Aprendizagem e Formação do Sucessor. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados e interpretados, obtendo-se assim o resultado deste estudo empírico que considera três dimensões.

A primeira dimensão, denominada OES familiar, busca conhecer o tipo de empresa familiar pesquisada, assim como a sua história e evolução ao longo do tempo. A segunda dimensão investiga como ocorreu o processo sucessório na unidade de análise selecionada, a FAMETTIG, abordando as questões sobre planejamento sucessório, e os possíveis problemas que possam ter surgido decorrentes deste processo. A terceira e última dimensão de análise, busca a compreensão sobre a formação do sucessor em uma OES, tornando-se relevante conhecer de que maneira a aprendizagem do sucessor acontece neste processo, e assim, responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo.

O estudo empírico realizado na FAMETTIG iniciou com uma pesquisa documental com o objetivo de descrever detalhadamente o contexto deste estudo, buscando-se acompanhar o cotidiano da OES pesquisada, e investigar as práticas voltadas à formação do sucessor. Após conhecer a dinâmica da organização, iniciou-se a aplicação das entrevistas com os participantes do processo sucessório da instituição. Seguiu-se a análise e interpretação dos dados coletados, o que auxiliou a compreensão sobre como aconteceu a formação do sucessor nesta OES familiar

privada de Salvador. Apresenta-se a descrição dos resultados das análises das três dimensões desta pesquisa.

5.1 PRIMEIRA DIMENSÃO DE ANÁLISE – ORGANIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR FAMILIAR

Este bloco propõe a compreensão do tipo de empresa familiar encontrada na unidade de análise pesquisada, tomando como base o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, de Gersick e outros autores (1997), que permitiu explorar o estágio do desenvolvimento dessa OES, apresentado no quadro 13.

Dimensões de Análise	Categorias Primárias de Análise	Resumo dos Resultados Encontrados
Organização de Ensino Superior Familiar	Dimensão Propriedade	Com a morte da Prof. ^a Olga Mettig, a FAMETTIG passou a assumir características de estrutura híbrida, configurando-se no tipo Sociedade de Irmãs e Consórcio de Primos. Pelo fato da fundadora ter transferido 60% das cotas para as duas filhas, a OES apresenta-se como uma Sociedade de Irmãs. Os outros 40% no entanto, foram distribuídos entre os netos, e a Prof. ^a Maria Lígia, que passaram a fazer parte da sociedade, assumindo, assim, essa OES também características do estágio do Consórcio de Primos.
	Dimensão Família	Quanto ao tipo de OES familiar, constatou-se que a FAMETTIG representa a família que trabalha em conjunto, uma característica típica quando duas ou mais gerações estão envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família.
	Dimensão Empresa	Nesta categoria de análise, sobre desenvolvimento da empresa, observou-se que a FAMETTIG é uma empresa madura, pelo fato de ter um nome sólido e conhecido no ensino superior. Na fase da maturidade, as expectativas da empresa a respeito de crescimento estão estabilizadas.
	Tipo de Organização de Ensino Superior	A FAMETTIG configura-se como Faculdades Integradas.

Quadro 13 - Resumo da Análise da Dimensão: Organização de Ensino Superior Familiar
Fonte: Desenvolvido pela autora.

5.1.1 Dimensão Propriedade

Como já foi visto na revisão de literatura, adicionada a variável tempo ao modelo dos três círculos, tem-se o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar. Neste modelo, à medida em que ocorre o desenvolvimento da organização familiar, progredindo a partir de uma seqüência de estágios do processo de sucessão, a empresa vai se transformando e sendo

reconfigurada, assumindo uma nova forma e novas características na sua gestão (GERSICK e outros autores, 1997). No entanto essas dimensões podem formar configurações híbridas, uma vez que a vida real das famílias não seguem necessariamente o modelo teórico, e uma dimensão pode sobrepor-se ou acontecer em tempo diferente das demais surgindo, assim, as estruturas híbridas (SOUZA-SILVA, FISCHER; DAVEL, 1999).

Observaram-se, nesta dimensão de análise, características híbridas, entre a fase da Sociedade de Irmãos e a do Consórcio de Primos. Sociedade entre Irmãos, pois o controle é compartilhado por dois ou mais irmãos, que podem ou não ser ativos na empresa. E, no estágio do Consórcio de Primos, o controle é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família; nenhum ramo, no entanto, possui sozinho ações com direito a voto suficiente para controlar as decisões. São necessárias três gerações para que a empresa atinja este estágio (GERSICK e outros autores, 1997).

A estrutura híbrida, encontrada na FAMETTIG, se deve ao fato das duas filhas terem herdado 60% da sociedade, configurando-se em uma Sociedade de Irmãs, enquanto que os outros 40% foram doados aos netos, à Prof.^a Maria Lígia, e ao Prof. Marcelo Rocha assumindo, desta forma, também características de Consórcio de Primos, visto que o controle passa a ser exercido por muitos primos e por um membro não familiar, que não possuem ações suficientes para controlar as decisões.

A Presidente da Mantenedora, Prof.^a Maria Lígia, é um membro não familiar, mas muito próximo da família. Ela explica como passou a fazer parte da sociedade: “Antes de morrer, ela colocou toda a família para fazer parte dessa sociedade (...) Ela então me deu um número de cotas; é por isso que agora eu estou fazendo parte da Faculdade” (Entrevistado 5), e narra também como foi feita a distribuição das cotas da sociedade:

[...] as filhas, Olguinha e Carmem ficaram com 60% da sociedade, e os outros 40% ela dividiu com os netos, com o Prof. Marcelo e comigo. Carmem Maria trabalha no Instituto de Educação Musical, [...] E a outra filha é Vice-Presidente da sociedade (informação verbal)².

Dessa forma, trata-se de uma estrutura híbrida de dois estágios, no que se refere ao tipo de empresa familiar investigada: Sociedade de Irmãos e Consórcio de Primos. Nesse ponto, geralmente, a propriedade vai tornando-se mais diluída na medida em que passa de uma geração para a outra.

² Entrevista concedida pela Presidente da Mantenedora - Sociedade Cultural e Educacional da Bahia - Maria Lígia Lordello de Magalhães

5.1.2 Dimensão Família

A análise desta dimensão tem como objetivo conhecer o tipo de OES familiar pesquisada. De acordo com o quadro analítico (quadro 9), a FAMETTIG já enfrentou um dos maiores desafios da empresa familiar: o Estágio da Passagem do Bastão. Neste estágio, ocorreu na FAMETTIG o desligamento da geração mais antiga da empresa, representado pela sua fundadora a Prof.^a Olga Mettig, e a transferência da liderança de uma geração para a outra mais jovem. Foi possível perceber nesta OES que a passagem do bastão foi feita em sintonia entre as gerações, resultando em uma estabilidade que facilitou o processo sucessório. Desta forma, foram minimizadas situações de conflito e instabilidade, que dificultariam esse processo e comprometeriam a sobrevivência do empreendimento familiar. Vale destacar, que foram percebidos alguns conflitos naturais oriundos de uma sociedade composta de 10 pessoas.

A partir deste ponto, torna-se importante identificar como ocorreu a passagem do bastão na FAMETTIG. A análise das entrevistas demonstra que houve uma preocupação com a entrada dos novos membros da família na empresa, de acordo com a fala do neto da fundadora, o entrevistado 3: “A organização se preparou para o processo sucessório [...] ela já estava percebendo que não estava mais com tantas forças como ela gostaria, então já tinha começado a pensar neste planejamento (...)” (informação verbal)³.

Dessa forma, observou-se que após a passagem do bastão, a FAMETTIG assumiu características de empresa familiar que trabalha em conjunto, sendo a gestão compartilhada com os filhos e netos da fundadora, de acordo com o discurso da Presidente da Mantenedora e sócia da fundadora: “O estatuto da sociedade, feito com um advogado onde ela passou para os sucessores, os cargos e o número de cotas com tudo registrado em cartório” (informação verbal)⁴.

A FAMETTIG é uma empresa familiar que trabalha em conjunto, conforme explicitado na seção 3, caracterizando-se desta forma pelo fato da geração mais antiga que se encontra na faixa etária de 50 e 65 anos, conviver com uma geração mais jovem entre 20 e 45 anos, compartilhando os interesses pelo sucesso da organização. Neste momento, a FAMETTIG precisa administrar complexas relações entre os membros da família de idades variadas

³ Entrevista concedida pelo Diretor Acadêmico da FAMETTIG – Paulo Sérgio Mettig Rocha

⁴ Entrevista concedida pela Presidente da Mantenedora - Sociedade Cultural e Educacional da Bahia - Maria Lúcia Lordello de Magalhães

trabalhando em conjunto, em prol de um objetivo comum: a sobrevivência e perpetuidade da organização. Na OES pesquisada, observou-se pelo menos duas gerações envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família. Um dos maiores desafios deste estágio, é promover a cooperação e comunicação contínua entre as gerações da família que trabalham em conjunto.

Outra característica desta dimensão é a do fundador ser percebido como um mito. Nesta OES, a fundadora é vista como uma grande empreendedora que deu os primeiros passos para que a empresa chegasse à posição em que se encontra. Pode-se ilustrar este fato na fala do Prof. Paulo Roberto, neto da fundadora, que ocupa o cargo de Assessor de Imprensa: “(...) a alma dela era essa Instituição (...) foi tão vanguardista no seu tempo e tão inovadora em diversos aspectos (...)” (informação verbal)⁵.

Esse sentimento de orgulho pela visão de futuro e pelo sucesso alcançado pela fundadora também é percebido através da fala das pessoas mais antigas na FAMETTIG, que conviveram com a fundadora. A Prof.^a Maria Augusta Abdon – Vice-Diretora da FAMETTIG demonstra isso: “Prof.^a Olga era uma líder natural (...), ela era sábia, ela era um exemplo (...)” (informação verbal)⁶.

Da mesma forma, a Prof.^a Maria Lúcia – Presidente da Mantenedora, também expressa através da sua fala, o seu orgulho por ter convivido com a fundadora: “O poder de liderança dela era nato (...) Ela era o ponto de equilíbrio (...)” (informação verbal)⁷.

5.1.3 Dimensão Empresa

No estágio de desenvolvimento da empresa, verificou-se que a FAMETTIG é uma empresa madura. A OES está estabelecida no mercado, com uma marca forte e conhecida sendo uma referência no ensino superior baiano. Esta fase da maturidade evidencia-se quando a organização possui uma base sólida de clientes, e as expectativas da empresa à respeito de crescimento estão estabilizadas.

Nesta dimensão de análise, destaca-se a contribuição do Conselho Administrativo existente na FAMETTIG. Esse conselho torna-se o responsável por definir as diretrizes estratégicas globais da organização, de acordo com o que ilustra o Diretor Geral: “Existe uma assembléia geral ordinária ou extraordinária que se faz duas ou três vezes ao ano, que levam as decisões para a coletividade dos

⁵ Entrevista concedida pela Assessoria de Imprensa da FAMETTIG - Paulo Roberto Mettig Rocha

⁶ Entrevista concedida pela Vice-Diretora da FAMETTIG - Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon

⁷ Entrevista concedida pela Presidente da Mantenedora - Sociedade Cultural e Educacional da Bahia - Maria Lúcia Lordello de Magalhães

cotistas (...)” (informação verbal)⁸. A Presidente da Mantenedora acrescenta, ainda, mais detalhes sobre o funcionamento da sociedade: “Nós temos o estatuto da sociedade, onde ela (a fundadora) passou os cargos e o número de cotas (...) Os cargos foram distribuídos dentro do regimento, aí nós temos as reuniões, as eleições, dentro da sociedade, e a sociedade se reúne, nestas reuniões ordinárias e extraordinárias para decidir as coisas” (informação verbal)⁹.

Neste estágio, a empresa familiar demonstra que seus valores, princípios e o seu estilo próprio de gestão geraram resultados satisfatórios. A concepção filosófica da OES familiar, assim como o registro de sua história e da vida de sua fundadora, na qual ressaltam-se o seu modo de gerir o empreendimento e os valores internalizados pela organização, foram objeto de produção científica. Um exemplo disso, é que, em 2006, a Prof. Maria Lígia Lordello de Magalhães publicou um livro sobre a vida e a obra da Prof.^a Olga Mettig.

5.1.4 Tipo de Organização de Ensino Superior

De acordo com a revisão de literatura, o Quadro 1 apresenta os tipos de Organizações de Ensino Superior. Neste sentido, a FAMETTIG representa como tipo de OES, as Faculdades Integradas. Para o MEC, Faculdades integradas são instituições de ensino superior que pressupõem a reunião de pelo menos duas estruturas acadêmicas independentes mantidas por uma mesma entidade mantenedora (Art.44, Lei n.º 9.394, 1996).

Beneficiadas pela lei 9.394, que permitiu a transformação de Faculdade Isoladas, (Faculdade de Educação da Bahia – FEBA, Faculdade de Turismo da Bahia (FACTOR), e a Faculdade de Administração (FAPEB), autorizadas pelo MEC a partir de 2001, para Faculdades Integradas Olga Mettig (FAMETTIG). Esta mudança beneficiou a FAMETTIG, pelo fato de passar a ter o seu regimento unificado e também ser dirigida por um Diretor Geral.

Busca-se, na próxima dimensão de análise, conhecer de forma mais detalhada o planejamento sucessório, os principais problemas que podem ser apontados decorrentes deste processo, e também sobre o tipo de sucessão que ocorreu na unidade de análise pesquisada.

5.2 SEGUNDA DIMENSÃO DE ANÁLISE – SUCESSÃO NA OES FAMILIAR

⁸ Entrevista concedida pelo Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG – Marcelo Augusto Carvalho Rocha

⁹ Entrevista concedida pela Presidente da Mantenedora - Sociedade Cultural e Educacional da Bahia - Maria Lígia Lordello de Magalhães

Nesta dimensão, busca-se compreender como aconteceu o processo sucessório na unidade pesquisada, investigando se houve ou não o planejamento deste processo; qual o tipo de sucessão aconteceu na unidade de análise, bem como os principais problemas decorrentes da sucessão.

Resumem-se, no quadro 14, as dimensões e categorias de análise.

Dimensões de Análise	Categorias Primárias de Análise	Resumo dos Resultados Encontrados
Sucessão na OES Familiar	Processo de Sucessão	Preocupada com a sobrevivência da OES após sua saída, a Prof. ^a Olga Mettig planejou o processo sucessório cautelosamente, para que os sucessores assumissem seus cargos na FAMETTIG.
	Principais Problemas na Sucessão Familiar	Os principais problemas encontrados na FAMETTIG, decorrentes do processo sucessório foram: briga de sócios, a falta da liderança da fundadora, inveja, choque de interesses e algumas desavenças familiares.
	Tipo de Sucessão	O tipo de sucessão encontrado na FAMETTIG foi a profissionalização dos sucessores familiares.

Quadro 14 - Resumo da Análise da Dimensão: Sucessão na OES Familiar

Fonte: Desenvolvido pela autora.

5.2.1 Processo de Sucessão

O processo sucessório pode ser compreendido como a transferência do poder e do capital da atual geração dirigente para a que virá a dirigir. A fim de se obter sucesso neste processo, no entanto, torna-se relevante que os herdeiros profissionalmente preparados exerçam o comando, tendo a seu favor a história do próprio empreendimento. O insucesso em muitos casos revela a falta de planejamento da sucessão, o que inclui a falta de preparação e formação dos sucessores (LEACH, 1993; e LEONE, 1992).

Diante disso, de acordo com os dados coletados, torna-se evidente que houve um planejamento do processo sucessório na FAMETTIG, como narra o Diretor Geral: “Esse processo de sucessão foi planejado, ela fez um planejamento, ela era majoritária, ela era Presidente da Instituição, ela criou e indicou as pessoas para os cargos previamente (...) ela chamou os advogados e fez os documentos, ela disse: “eu quero transferir isso, isso e isso, fulano toma conta das minhas cotas (...)” (informação verbal)¹⁰. A Vice-Diretora da FAMETTIG, também afirma que houve um planejamento do processo sucessório: “Houve um planejamento desse processo (...) por ser uma

¹⁰ Entrevista concedida pelo Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG – Marcelo Augusto Carvalho Rocha

pessoa sábia, ela própria já colocou cada um nos seus lugares (...) ela estava liderando, porém dando oportunidade a todos de crescimento profissional na vivência” (informação verbal)¹¹.

Observou-se, na FAMETTIG, que o planejamento da sucessão familiar teve como ponto central a escolha dos sucessores, e foi orientado por critérios claros que defendiam os interesses da empresa. Dessa maneira, o processo sucessório foi iniciado com o fundador em vida, ampliando as possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais deveriam ultrapassar sua existência. Isso se evidencia através da ilustração do seguinte discurso:

Foi um processo planejado e vivenciado por um longo tempo [...] A sucessão imediata foi feita por ela antes da sua morte, ela era muito visionária e muito prática com relação a isso, então eu diria que ela veio construindo o processo de sucessão há muito tempo [...] Ela foi passando cargos e responsabilidades antes de sair dessa posição de poder decisório. Ela teve essa visão de que era o momento de transferir (INFORMAÇÃO VERBAL)¹².

Assim, percebe-se que foi criada uma estratégia para que os membros da família, e até mesmo outros membros que não são da família fossem formados, possibilitando que a sucessão ocorresse de maneira planejada, no sentido de formar e preparar essas pessoas para assumirem seus cargos. O pronunciamento da Prof.^a Maria Augusta Abdon, que não é membro da família e ocupa o cargo de Vice-Diretora, demonstra a preocupação da Prof.^a Olga Mettig com o processo sucessório:

Essas pessoas que estão hoje na gestão, foram pessoas que lidavam com ela, cresceram com ela, [...] ela era uma pessoa que descentralizava, e descentralizando era uma direção participativa [...] ela vinha formando esses sucessores na atividade prática, e as pessoas já iam assumindo os seus lugares [...] era uma diretora que preparava as pessoas para os cargos, vivenciando os cargos (INFORMAÇÃO VERBAL)¹³.

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se verificar que o processo sucessório na FAMETTIG foi um processo planejado cuidadosamente pela própria fundadora, pelo fato de esse processo ser fundamental para o futuro desse tipo de organização, no que se refere à sobrevivência após a sucessão familiar.

¹¹ Entrevista concedida pelo Vice-Diretora da FAMETTIG - Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon

¹² Entrevista concedida pela Assessoria de Imprensa da FAMETTIG - Paulo Roberto Mettig Rocha

¹³ Entrevista concedida pela Vice-Diretora da FAMETTIG - Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon

5.2.2 Principais Problemas na Sucessão Familiar

Pelo fato de o processo sucessório ter sido planejado, isso tornou-se mais fácil, e os problemas decorrentes da sucessão foram minimizados. Assim, devido ao planejamento feito pela fundadora, destacam-se através do depoimento do seu neto que ocupa o cargo de Diretor Acadêmico da FAMETTIG, algumas facilidades decorrentes deste processo sucessório: “(...) As facilidades existiram porque ela já vinha preparando determinadas pessoas para assumirem determinados cargos, ficou mais fácil porque já era decisão dela (...)” (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁴. Dessa forma, o planejamento da sucessão contribuiu para minimizar as dificuldades do processo sucessório, representando um elemento estratégico para a continuidade da empresa.

No entanto este planejamento não foi suficiente para evitar que surgissem alguns problemas decorrentes do processo de sucessão. Dessa forma, os principais problemas da sucessão enfrentados pela OES pesquisada de acordo com os depoimentos dos entrevistados foram: conflitos entre os sócios, desavenças familiares, choque de interesses, disputa de poder e inveja. Estes argumentos evidenciam-se na fala do Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG:

[...] desavenças familiares, choque de interesses, muitas vezes dá disputa de poder, mas eu acho que são mesmo interesses que entram em choque,[...] algumas pessoas que não estão na administração, algumas pessoas que passam a ganhar menos e queriam ganhar mais, não entendem os conceitos de distribuição de lucros da sociedade, que às vezes está num período bom, outras vezes num período não muito satisfatório, então as brigas, as desavenças são neste termo, pra encontrar uma pessoa que consiga ter autoridade para conseguir resolver esses interesses (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁵.

Os principais problemas na sucessão familiar identificados na FAMETTIG foram decorrentes da mudança de estrutura societária, pois com a morte da fundadora, suas cotas foram distribuídas aos herdeiros. Em uma sociedade composta de 10 pessoas, é natural que existam alguns atritos, tais com divergência de interesses, decorrentes do processo sucessório como foi possível observar na FAMETTIG.

5.2.3 Tipo de Sucessão

De acordo com o referencial teórico que dá suporte ao presente estudo, na empresa familiar podem ocorrer três tipos diferentes de sucessão: a sucessão familiar, a sucessão profissional, ou a profissionalização dos sucessores familiares para poderem assumir a direção da

¹⁴ Entrevista concedida pelo Diretor Acadêmico da FAMETTIG – Paulo Sérgio Mettig Rocha

¹⁵ Entrevista concedida pelo Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG – Marcelo Augusto Carvalho Rocha

organização (OLIVEIRA, 1999). Na FAMETTIG, observou-se que ocorreu a profissionalização do sucessor familiar. Este tipo de sucessão é considerado como um bom recurso quando percebido como um estágio natural no ciclo evolutivo desse tipo de empresa. Dessa forma, a profissionalização do sucessor familiar, se refere à sucessão do proprietário-fundador da empresa por um ou mais membros da família preparados profissionalmente para assumirem a sucessão.

O tipo de sucessão que ocorreu nessa OES é atestado através do pronunciamento do entrevistado 3 (neto da fundadora): “(..) na verdade ela foi formando os sucessores (...) eu já estou no meu terceiro MBA, para sempre está me profissionalizando na área (...)” (informação verbal)¹⁶. No entanto, a formação não se deu apenas através da aprendizagem individual, mas principalmente através da prática social vivenciada ao lado da fundadora. De acordo com o relato dos entrevistados, observou-se que os sucessores foram se profissionalizando, ou seja, eles foram formados para assumir a função atual, e essa formação aconteceu por meio da capacitação conceitual e da vivência prática na OES.

A análise das entrevistas corroboram com a idéia de que houve a profissionalização dos sucessores nessa OES familiar. Mais um exemplo que ilustra bem o tipo de sucessão que aconteceu na FAMETTIG é o relato do entrevistado 4, neto da fundadora, que revela que os sucessores foram formados durante anos, com o apoio da fundadora. O Diretor Geral e Financeiro participou de todas as decisões junto com a Prof.^a Olga desde o início da sua obra, e foi capacitado por ela.

Outro exemplo da profissionalização do sucessor familiar, e o envolvimento da fundadora na formação do gestor, é o Prof. Paulo Sérgio, que era Diretor da Faculdade de Turismo da Bahia, afirmando que necessitou passar por alguns cursos, especializações, e cursos na área de educação para assumir o cargo de Diretor Acadêmico. Além da capacitação conceitual, por meio de uma formação mais acadêmica, muitas pessoas que assumiram a gestão da OES aprenderam na prática, por mais de 10 anos. Assim, a fundadora delegou responsabilidades para essas pessoas, dito de outra forma, ela vinha profissionalizando os sucessores, e com a ausência dela segundo os próprios entrevistados, eles se sentiram preparados para assumir a gestão da FAMETTIG.

Os vínculos afetivos, de confiança, lealdade e de solidariedade construídos à medida que o fundador interage com os funcionários superam a importância do parentesco consanguíneo (BERNHOEFT, 1989; FONSECA, 2004; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005). Devido ao longo

¹⁶ Entrevista concedida pelo Diretor Acadêmico da FAMETTIG – Paulo Sérgio Mettig Rocha

tempo que trabalha na OES, a Presidente da Mantenedora, Prof.^a Maria Ligia, ocupa cargo de gestão, e possui cotas da FAMETTIG, mas não pertence à família. Estabeleceu uma relação de parentesco por consideração com a família. Além disso, ela possuía uma ligação muito forte com a fundadora, tendo acompanhado ao longo dos anos, a evolução e o crescimento da FAMETTIG. Ainda hoje possui uma relação bem próxima com todos os membros da família, desenvolvendo assim uma relação de parentesco, e uma forte relação de confiança que permanece até hoje, configurando-se uma guardiã dos ideais da fundadora. O relato da Prof.^a Maria Lígia destaca o tipo de sucessão ocorrido na OES: “Foi familiar profissionalizada, (...) Eu tenho uma relação de parentesco de coração por consideração, não sanguíneo” (informação verbal)¹⁷.

Conclui-se que o tipo de processo sucessório nessa OES familiar, foi um processo de profissionalização do sucessor familiar planejado pela idealizadora e fundadora da FAMETTIG. A seguir, busca-se analisar como aconteceu o processo de formação do sucessor, a contribuição da formação através da aprendizagem e os resultados obtidos desta formação na FAMETTIG.

5.3 TERCEIRA DIMENSÃO DE ANÁLISE - APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DE SUCESSORES

Esta terceira dimensão busca analisar como aconteceu o processo de formação do sucessor na FAMETTIG e sob qual perspectiva de aprendizagem essa formação ocorreu. Na análise desta dimensão sobre aprendizagem no processo de formação de sucessores, busca-se conhecer os resultados decorrentes desse processo. Resumem-se, no quadro 15, as dimensões e categorias de análise.

Dimensões de Análise	Categorias Primárias de Análise	Resumo dos Resultados Encontrados
Aprendizagem e Formação de Sucessores	Perspectivas de Aprendizagem	A perspectiva de aprendizagem na formação de sucessores mais presentes nessa OES pesquisada foi a aprendizagem sócio-prática, sobretudo através de um processo de mentoria. No entanto observou-se também a preocupação com a formação acadêmica por meio da perspectiva de aprendizagem individual-cognitiva na formação dos sucessores, decorrente de cursos, treinamentos, MBA e pós-graduação.
	Processo de Formação	Permeada por conhecimento em seus processos organizacionais, essa OES preocupa-se com a transferência, partilha e disseminação do

¹⁷ Entrevista concedida pela Presidente da Mantenedora - Sociedade Cultural e Educacional da Bahia - Maria Lígia Lordello de Magalhães

		conhecimento, visando garantir a sua sobrevivência no processo de formação do sucessor.
	Resultados da Formação de Sucessores	Os resultados decorrentes desse processo de formação de sucessores são evidenciados pela busca da vantagem competitiva da OES em manter-se no mercado de alta concorrência.

Quadro 15 - Resumo da Análise da Dimensão: Organização de Ensino Superior Familiar
Fonte: Desenvolvida pela autora.

5.3.1 Perspectivas de Aprendizagem

Destacam-se nos estudos sobre aprendizagem organizacional duas diferentes abordagens para a compreensão da aprendizagem: a individual-cognitiva e a sócio-prática (SOUZA-SILVA, 2007). A aprendizagem sócio-prática é compreendida como um processo social, no qual as pessoas aprendem observando e trocando experiências umas com as outras, gerando novos conhecimentos. A aprendizagem individual-cognitiva pode ser codificada e transmitida fora do contexto onde a prática acontece (SOUZA-SILVA, 2007).

No que tange à forma como aconteceu a aprendizagem dentro dessa OES, observou-se uma unanimidade por parte dos entrevistados, no que se refere à resposta sobre esta questão. Todos afirmaram que a aprendizagem na FAMETTIG acontece mais significativamente por meio da troca de experiências, das interações entre as pessoas e das relações sociais que acontecem no dia-a-dia das atividades organizacionais, características da forma de aprendizagem por meio da perspectiva sócio-prática.

Nessa linha de pensamento, o conhecimento tácito torna-se inseparável do lugar onde foi gerado, ou seja, do contexto sócio-prático e daqueles que o geraram. Assim, a forte ligação com o contexto determina que estes conhecimentos só podem ser adquiridos através das interações e das práticas sociais.

A análise das entrevistas e das observações de campo ratificam sobre a forma como aconteceu a formação dos sucessores na FAMETTIG. Na interpretação da entrevista, do Diretor Acadêmico, neto da fundadora, evidencia-se essa perspectiva de formação, através do seu relato sobre como aconteceu o processo de formação dos sucessores: “Ela foi preparando, espaço a

espaço, o processo de sucessão (...) Sempre incentivou a formação acadêmica e prática das pessoas” (informação verbal)¹⁸.

De forma mais detalhada, o Diretor Acadêmico da FAMETTIG, neto da fundadora, descreve como se deu o seu aprendizado na OES pesquisada. De acordo com o seu relato, a Prof.^a Olga o preparou para ser assessor dela, depois ele passou a ser Vice-Diretor, e, mais tarde, assumiu a Direção Acadêmica da FAMETTIG. Houve, portanto, uma formação nesse processo, dentro da atividade prática no contexto real. A Prof.^a Olga acompanhou a formação do neto na prática, através dos atendimentos aos professores, alunos e funcionários, vivenciando a realidade, e as alternativas para a solução e resolução de problemas da instituição. O entrevistado 3, neto da Prof.^a Olga Mettig, narra como aconteceu a sua formação ao lado da fundadora:

Primeiro, eu atendia dentro da sala dela, depois ela me passou para uma salinha do lado (...). Meu aprendizado dentro da organização se deu literalmente sentado do lado da cadeira dela, e ela dizendo cada procedimento, como atender as pessoas, os professores, os alunos (...) como catequese de professora mesmo, de sentar e explicar, no meu caso foi assim (...) Praticamente tudo que eu utilizo hoje foi ensinamento da Professora Olga (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁹.

Assim, na fala do Diretor Acadêmico, percebe-se o processo de mentoria conduzido pela Prof.^a Olga Mettig, que possibilitou compartilhar conhecimentos, teorias e práticas na gestão da instituição.

Sob a orientação e experiência da fundadora, os sucessores foram formados no contexto prático social, através do qual a Prof.^a Olga foi compartilhando seus conhecimentos e suas práticas adquiridas ao longo da sua história de vida com os sucessores. Assim, o sucessor foi aprendendo na prática do dia-a-dia, vivenciando situações reais na sua formação através da aprendizagem sócio-prática. Isso pode ser ilustrado com a fala do entrevistado 2, que relata sobre a perspectiva de aprendizagem na formação do sucessor: “Eu acho que eu aprendi tudo, em primeiro lugar o equilíbrio, a sensatez, o saber ouvir, a escuta sensível, então eu acho que eu aprendi tudo (...) eu aprendi com a vivência na prática, aqui é um grande laboratório de experiência, porque é vivenciando que você vai aprendendo, (...) na prática, no dia-a-dia, no viver, no compartilhar (...)” (informação verbal)²⁰.

¹⁸ Entrevista concedida pelo Diretor Acadêmico da FAMETTIG – Paulo Sérgio Mettig Rocha

¹⁹ Entrevista concedida pela Diretor Acadêmico da FAMETTIG – Paulo Sérgio Mettig Rocha

²⁰ Entrevista concedida pela Vice-Diretora da FAMETTIG - Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon

O Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG corrobora com a idéia de que a aprendizagem aconteceu através do contexto prático social, ao afirmar que a aprendizagem prática no processo de formação do sucessor é muito importante, e foi fundamental para a sobrevivência da instituição: “A gente aprendeu muito com as idéias, com os exemplos, com a ética, com os ensinamentos que ela dava (...) isso a gente aprende vendo, com a convivência e isso não tem em livro nenhum” (informação verbal)²¹.

Apesar de apresentar alguns traços da abordagem individual-cognitiva, principalmente no que se refere à formação profissional que acontece através de cursos, treinamentos, palestras, formação acadêmica e especializações, desvinculados do cenário sócio-prático, pode-se observar nesta pesquisa, que a abordagem individual-cognitiva, representa apenas um mecanismo para a formação intelectual do sucessor, que compreende o conhecimento com fruto de construtos individuais, através do qual o conhecimento é visto como algo transferido de uma pessoa para outra, podendo ser transmitido fora do contexto onde a prática acontece.

Com base nas falas dos entrevistados pôde-se observar que a aprendizagem individual-cognitiva representa uma das formas utilizadas pela FAMETTIG na formação do sucessor. Isso fica bem evidente quando o entrevistado 3 afirma que a Prof.^a Olga incentivava a formação acadêmica dos sucessores, para que dessem continuidade a sua formação, investindo em pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado.

A análise das entrevistas deixa claro que a aprendizagem na FAMETTIG, no processo sucessório acontece no contexto sócio-prático, confirmando os pressupostos da pesquisa sobre como acontece a formação do sucessor nessa perspectiva de aprendizagem.

5.3.1.1 Modalidades de Aprendizagem Sócio-Prática

Como se pôde constatar da literatura, as principais modalidades de aprendizagem sócio-prática são a mentoria e as comunidades de prática. A mentoria representa um processo de aprender por imitação, através do qual o ser humano se espelha no modelo como um exemplo a ser seguido (HIGGINS, 2001; KRAM, 1985; RAGINS, 1997; *apud* SOUZA; BASTOS, 2006). As comunidades de prática são definidas como organizações informais, formadas por trás da

²¹ Entrevista concedida pela Diretor Geral e Financeiro da FAMETTIG – Marcelo Augusto Carvalho Rocha

estrutura formal de uma organização entre pessoas que trabalham juntas compartilhando conhecimento, solucionando problemas e trocando idéias (WENGER, 1997).

Considerando que a mentoria pode ser caracterizada como uma relação de apoio e suporte, na qual uma pessoa mais experiente procura ajudar uma outra menos experiente em determinada atividade, embasado em um relacionamento afetivo e de confiança entre mentor e mentorando, apresenta-se a fala do Diretor Acadêmico, neto da fundadora, para legitimar a relação de mentoria, que ilustra como a Prof.^a Olga Mettig foi referência na sua formação individual, de acordo com o seu depoimento:

[...] eu não vou dizer que copieei a Prof.^a Olga Mettig, porque na verdade eu fui ensinado por ela [...] eu acho que ela me escolheu porque eu sou muito parecido com a maneira dela, então eu acho que neste sentido é uma cópia da sucessão e de tentar fazer com que não houvesse tanto choque de diferença de atuação [...] (INFORMAÇÃO VERBAL)²².

Desse modo, a mentoria, no processo de formação do sucessor, estabelece uma relação entre mentor e mentorado, visando o crescimento e maturidade profissional do mentorado provocando o fortalecimento da autoconfiança, levando-se em conta as relações afetivas e de amizade, que resultam na cooperação mútua, para o desenvolvimento da pessoa como um todo. Nesse processo, é natural que pessoas mais jovens busquem a experiência de mentores, para acompanhamento, apoio e suporte à prática profissional, como foi possível observar nas entrevistas. Sendo assim, conclui-se que o sucedido aprende com o sucessor no contexto organizacional por meio das relações sociais, tornando-se evidente que esse processo ocorreu na FAMETTIG.

Para ilustrar esse processo, apresenta-se a figura 10 contendo as duas perspectivas de aprendizagem que integralizam a formação do sucessor, de acordo com o que foi observado na FAMETTIG.

²² Entrevista concedida pelo Diretor Acadêmico da FAMETTIG – Paulo Sérgio Mettig Rocha

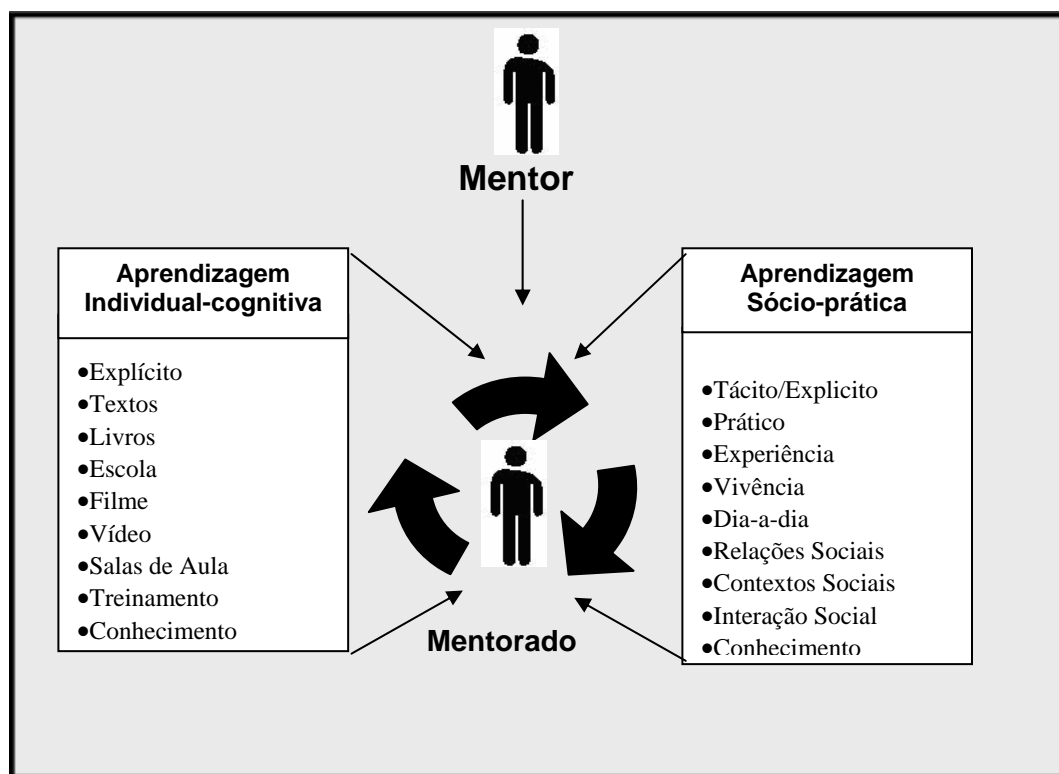


Figura 10 - Modalidades para a formação do sucessor por meio da perspectiva de aprendizagem individual-cognitiva e sócio-prática permeada pela mentoria

Fonte: Desenvolvida pela autora

Observou-se que o sucessor traz consigo toda a formação acadêmica, adquirida através de cursos, treinamento, livros, etc. No entanto é no contexto prático social, que o seu conhecimento explícito passa a ser colocado em prática, permitindo que o conhecimento tácito acumulado individualmente seja socializado, sendo esta relação permeada pelo processo de mentoria.

O processo de mentoria na OES pesquisada é evidenciado através da fala do Assessor de Imprensa, neto da fundadora, o entrevistado 4: “(...) Isso eu via na prática, (...) ela já vinha formando esse processo sucessório trazendo as pessoas para perto dela, para dentro da faculdade. Quando ela faleceu, o processo sucessório já estava encaminhado. Na verdade, ela era a mentora, ela pensava, organizava, ligava, transformava, conferia e planejava” (informação verbal)²³.

A Presidente da Mantenedora complementa o argumento sobre a mentoria através do seu relato: “Eu diria que ela foi a minha mentora, em todos os sentidos. Eu acompanhei a Prof.^a Olga em todos os seus passos, toda a trajetória de vida, de trabalho e de doença” (informação verbal)²⁴.

²³ Entrevista concedida pela Assessoria de Imprensa da FAMETTIG - Paulo Roberto Mettig Rocha

²⁴ Entrevista concedida pela Presidente da Mantenedora - Sociedade Cultural e Educacional da Bahia - Maria Lígia Lordello de Magalhães

Em complemento a isso, evidencia-se que a mentoria teve uma relevância ímpar na formação dos sucessores na FAMETTIG, como base para a criação e compartilhamento de conhecimento, sendo esta modalidade de aprendizagem sócio-prática, responsável pelo processo de desenvolvimento dos sucessores.

Assim, na FAMETTIG, os sucessores que estavam sendo formados, segundo os depoimentos dos entrevistados, vinham aprendendo na prática há mais de uma década. Eles foram aprendendo com as idéias da fundadora, com os exemplos, com a ética, com os ensinamentos que ela transmitia vivenciando na prática. Assim, esses sucessores foram preparados para os cargos como se fosse estágio, vivenciando, partilhando, compartilhando e, para capacitá-los, a Prof.^a Olga ofereceu o próprio espaço da FAMETTIG, que era o laboratório de experiências.

O neto da fundadora, que ocupa o cargo de Diretor Acadêmico, revela que o seu aprendizado dentro da FAMETTIG se deu ao lado da Prof.^a Olga Mettig, e ela orientando e explicando sobre cada procedimento dentro da OES, como catequese de professora. O Prof. Paulo Sérgio acrescenta ainda que praticamente tudo que ele utiliza hoje foi ensinamento da Prof.^a Olga. Corroborando com o depoimento do Prof. Paulo Sérgio, a Prof.^a Maria Augusta acrescenta que aprendeu muito com a Prof.^a Olga, principalmente o equilíbrio, a sensatez e o saber ouvir.

Face aos argumentos apresentados, evidencia-se que na FAMETTIG, a aprendizagem no contexto sócio-prático representou a forma mais comumente usada na formação dos sucessores. Observou-se, neste estudo de caso, que a aprendizagem aconteceu, sobretudo, através do processo de mentoria, que representa uma das modalidades de aprendizagem em contextos sociais.

A compreensão da aprendizagem no contexto sócio-prático na formação do sucessor, neste estudo de caso, demonstra que as pessoas com uma postura profissional madura, solicita apoio de outras pessoas com mais experiência, visando desenvolver suas práticas embasadas em situações já vivenciadas, promovendo aprendizagem mútua e contínua.

Mesmo a literatura apontando as comunidades de prática, como um dos meios mais importantes para se promover e facilitar a transmissão do conhecimento, nesta pesquisa realizada na FAMETTIG, no entanto, não foram encontrados grupos que possam ser caracterizados como

comunidades de prática. As características que definem uma comunidade de prática são: o domínio sobre um tema, a comunidade na qual as pessoas interagem e constroem relações em torno desse domínio, e a prática. Neste sentido, não foram evidenciadas nesta pesquisa, comunidades não formais e intencionais, voltadas para o aprofundamento de questões específicas de forma regular, através de encontros que estimulem o livre compartilhamento de conhecimentos e das experiências adquiridas.

5.3.2 Processo de Formação

Existem duas perspectivas do conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é codificado, formal e sistemático, e pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos. O conhecimento tácito é de difícil codificação e relaciona-se com as habilidades individuais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Dessa forma, a gestão do conhecimento busca disseminar o conhecimento tácito que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização, de forma a tornar explícito o conhecimento que decorre da experiência dos indivíduos. Sendo assim, é através das interações sociais no dia-a-dia das organizações, que os indivíduos criam e transferem o conhecimento.

Dessa maneira, a aprendizagem que acontece por meio das relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática, privilegia a transmissão do conhecimento em sua integralidade tácita e explícita. Essa perspectiva de aprendizagem concebe o conhecimento como fruto de interações entre as pessoas vinculado aos contextos sócio-práticos e profissionais, enquanto que a aprendizagem individual-cognitiva que concebe o conhecimento como sendo de natureza cognitiva e codificada, dependente de talentos conceituais e habilidades cognitivas para ser transmitido explicitamente de uma pessoa para outra.

Na FAMETTIG, observa-se que a disseminação do conhecimento ocorre através do processo de interação social, representando o elo para a produção, a transferência e o compartilhamento dos conhecimentos tácitos, ressaltando a importância do contexto social para esse tipo de aprendizado. Na fala do entrevistado 3 (neto da fundadora), observa-se que o processo de formação do sucessor ocorreu através da aprendizagem: “(...) na verdade ela foi formando os sucessores (...) Ela foi preparando as pessoas para assumirem os cargos, foi uma passagem sucessória, foi a própria formação do sucessor (...)” (Entrevistado 3).

A análise das entrevistas evidencia que a formação dos sucessores nas Faculdades Integradas Olga Mettig – FAMETTIG aconteceu principalmente através do contexto prático social, conduzido pela fundadora, que exerceu o papel de mentora na formação dos sucessores.

5.3.3 Resultados da Formação de Sucessores

Dentre as empresas familiares, 70% encerram suas atividades com a morte de seu fundador, e o ciclo médio de vida delas é de 24 anos, apenas 30% sobrevivem à segunda geração, e somente uma minoria perdura até a terceira (OLIVEIRA, 1999). Como resultado desta pesquisa, pôde-se destacar o fato da FAMETTIG já se encontrar na sua terceira geração. Torna-se evidente que o êxito obtido no processo sucessório dessa OES se deve ao fato de esse processo ter sido planejado. Nesse sentido, o planejamento contribuiu estrategicamente para o sucesso e sobrevivência dessa OES familiar.

Um outro ponto importante, quanto aos resultados da formação do sucessor, se refere à posição que essa OES ocupa no cenário educacional baiano. De acordo com a opinião do entrevistado 4, essa OES diferencia-se das demais no meio acadêmico, pelo fato de estabelecer uma relação pautada no respeito, na ética e na transparência. A FAMETTIG se diferencia das demais instituições: “Por que as relações de respeito internas e externas chamam atenção (...) essas pessoas sentem prazer e sentem orgulho de pertencer. Os fatores que influenciam isso são o respeito, a transparência e a verdade com que essas relações são estabelecidas” (Entrevistado 4). Dessa forma, o prestígio que essa OES desfruta no mercado pode ser também considerada como uma vantagem competitiva em relação à concorrência no segmento do Ensino Superior. Finalmente, diante do contexto identificado na FAMETTIG, pode-se inferir que a aprendizagem organizacional traz implicações bastante significativas para a OES pesquisada. Isso se reflete através do reconhecimento que essa OES desfruta no cenário educacional, altamente competitivo.

Sendo assim, pode-se concluir que a formação de sucessores na FAMETTIG ocorreu de forma menos significativa, por meio da aprendizagem individual-cognitiva, responsável pela formação acadêmica do sucessor. Na FAMETTIG, a aprendizagem ocorreu mais fortemente por meio da perspectiva sócio-prática, principalmente sob a forma de mentoria que demonstrou ter grande valor na formação dos sucessores. Dedicar-se o próximo capítulo às conclusões e implicações desta pesquisa.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Quer se preparar para o futuro? Aprenda com o passado. É lá que estão as mais profundas verdades da natureza humana.

Morris

O propósito central desta dissertação foi investigar como acontece a formação de sucessores nas Organizações de Ensino Superior (OES) familiares, e, a partir da análise dos resultados apresentados, responder ao problema de pesquisa, considerando a influência da abordagem sócio-prática na formação do sucessor.

Esta seção apresenta as principais implicações e as conclusões da análise do material empírico coletado, em confronto com o arcabouço teórico da pesquisa, assim como suas contribuições ao estudo, evocando algumas sugestões para que se possa dar continuidade ao tema pesquisado.

6.1 CONCLUSÕES

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de apreender sobre como acontece o processo de formação dos sucessores, tendo como espaço da pesquisa empírica uma OES familiar. A instituição, objeto desta pesquisa que aborda o processo de sucessão em OES familiar, são as Faculdades Integradas Olga Mettig – FAMETTIG, localizada em Salvador-Bahia, por sua contribuição e relevância no cenário educacional baiano.

A escolha da FAMETTIG para unidade de análise do presente estudo se deve ao fato de essa OES atender a um conjunto de critérios estabelecidos, já abordados na introdução e na metodologia desta dissertação para ajudar a responder o problema de pesquisa. Em função de ser uma OES privada familiar, com seus cursos reconhecidos pelo MEC, e ter passado pelo processo sucessório com êxito, a FAMETTIG tornou-se um campo fecundo para o desenvolvimento deste estudo, além de ser um dos únicos casos de sucessão familiar no contexto do ensino superior encontrados no cenário baiano. O foco de pesquisa foi direcionado àqueles que fazem parte da gestão dessa OES.

Em decorrência desta proposta, buscou-se, na literatura, o embasamento científico necessário para uma melhor compreensão sobre o tema pesquisado. O referencial teórico explorou o território das OES familiares, da sucessão familiar, e da aprendizagem e formação dos sucessores.

Com relação às OES familiares, puderam ser identificadas as seguintes categorias: tipo de empresa familiar, desenvolvimento da empresa e tipo de OES familiar. O primeiro aspecto, que trata sobre o tipo de empresa familiar, apresenta os aspectos referentes à propriedade, evidenciando-se que a FAMETTIG configura-se como sendo do tipo Sociedade de Irmãs e Consórcio de Primos, assumindo características de estrutura híbrida (GERSICK e outros autores, 1997; SOUZA-SILVA, FISCHER; DAVEL, 1999).

Com relação ao aspecto que trata sobre a família, ficou evidente que a FAMETTIG representa a família que trabalha em conjunto, uma característica típica quando duas ou mais gerações estão envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família. Referindo-se ao processo de desenvolvimento da empresa, a FAMETTIG apresenta-se como uma empresa madura, pelo fato de estarem estabilizadas as expectativas de crescimento da empresa. O tipo de OES que a FAMETTIG representa, de acordo com o MEC, são as faculdades Integradas.

Nessa segunda dimensão que trata sobre a sucessão na OES familiar, destacam-se três categorias: o processo de sucessão, os principais problemas decorrentes da sucessão familiar e o tipo de sucessão. Quanto ao processo de sucessão da FAMETTIG, ficou evidente que houve um planejamento do processo sucessório que teve início com a fundadora ainda em vida, o que ampliou as possibilidades de sucesso na sucessão familiar da OES. No que se refere aos problemas decorrentes da sucessão familiar, pôde-se identificar alguns conflitos entre os sócios e desavenças familiares, o que é bastante comum em sociedades que envolvem membros da família de várias gerações (BERNHOFET, 1989; LODI, 1987; SREBROW, 1996). E, quanto ao tipo de sucessão encontrado na FAMETTIG, evidenciou-se que ocorreu a profissionalização dos sucessores familiar, representando um recurso estratégico natural no ciclo evolutivo desse tipo de empresa.

Já na dimensão sobre aprendizagem e formação de sucessores, destacam-se: as perspectivas de aprendizagem, o processo de formação e os resultados da formação de sucessores. Com relação à perspectiva de aprendizagem na formação de sucessores, essa apresenta-se sob duas abordagens: a sócio-prática e a individual-cognitiva (SOUZA-SILVA, 2007). No que tange às perspectivas de aprendizagem, observou-se que marcadamente a aprendizagem acontece sob a perspectiva sócio-prática, detalhado-se como aquela que privilegia a transmissão do conhecimento através das relações sociais, concebendo o conhecimento como fruto de interações entre as pessoas vinculado aos contextos sócio-práticos e profissionais.

Dentre as modalidades de aprendizagem da perspectiva sócio-prática, destaca-se a mentoria. O processo de aprendizagem utilizado na formação dos sucessores na FAMETTIG, apresenta características da modalidade de aprendizagem por meio da perspectiva sócio-prática, permeada pelo processo de mentoria. Na FAMETTIG, essa modalidade de aprendizagem se desenvolveu a partir das relações informais fundamentadas em assuntos do trabalho. Evidenciou-se que a função da mentoria na OES pesquisada foi a de estimular o crescimento e o desenvolvimento do mentorado. De forma secundária, a aprendizagem também acontece na perspectiva individual-cognitiva. Sob essa perspectiva, o conhecimento é visto como algo presente na mente humana, podendo ser transmitido explicitamente de uma pessoa para outra (SOUZA-SILVA, 2007).

Quanto ao processo de formação do sucessor, na FAMETTIG, evidencia-se que a aprendizagem acontece por meio da perspectiva sócio-prática, através das relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática, por meio da qual os sucessores trocam experiências, privilegiando a transmissão do conhecimento em sua integralidade tácita e explícita.

A preocupação com os resultados da formação de sucessores que compartilham dos princípios filosóficos da OES, das tradições e valores arraigados pela fundadora visou garantir vantagem competitiva à FAMETTIG. Atualmente, a FAMETTIG desfruta de prestígio no segmento do ensino superior na Bahia, e sua tradição a mantém neste mercado competitivo e amplo. Os resultados da formação de sucessores são evidenciados através da sua continuidade e sobrevivência após a sucessão, e também são percebidos no setor educacional como uma OES que se destaca no meio acadêmico baiano.

Sendo assim, na FAMETTIG, verificou-se que o sucessor traz consigo toda a formação acadêmica, adquirida através de cursos, treinamentos, livros, etc, sendo a perspectiva de aprendizagem individual-cognitiva, utilizada apenas como base conceitual na formação do sucessor. No entanto, foi no contexto prático social que a dupla natureza do conhecimento foi privilegiada através da aprendizagem sócio-prática. Assim, o conhecimento tácito acumulado individualmente foi socializado e intercambiado entre o sucedido e o sucessor.

Nesse sentido, o processo de interação social representa o elo para a disseminação, transferência e compartilhamento do conhecimento na FAMETTIG. Nesse processo, cumpri-se o ciclo de vida e de sobrevivência dessa OES familiar. Assim, a pedra fundamental desta dissertação é a compreensão da socialização do conhecimento tácito através da prática no ambiente de trabalho, e isso representa a chave para a transferência do conhecimento sobre temas que exigem a experiência

de quem já vivenciou as situações que não são encontradas nos livros, permitindo-se compreender a importância da formação do sucessor através da abordagem sócio-prática.

Por outro lado, não foram identificadas comunidades de práticas na OES pesquisada, pois, durante a pesquisa, não foram observadas características importantes na formação de comunidades de prática, como, por exemplo, a distribuição do conhecimento de forma aberta sem restrições a cargos ou atividades, tampouco foi identificada a formação de grupos informais envolvidos no desenvolvimento e aprofundamento de questões específicas.

Desse modo, o aprendizado se traduz em uma boa estratégia para que a FAMETTIG seja perpetuada, de forma a capacitar seus dirigentes no presente, tendo como base as vivências do passado em constante preparo para as ações futuras, sem perder de vista a identidade organizacional e os valores dos fundadores do empreendimento.

Como pôde ser observado neste estudo de caso, a aprendizagem organizacional acontece por meio de práticas sociais que são repetidas de geração a geração. Dessa forma, a partir dos resultados obtidos relacionados às dimensões pesquisadas, na FAMETTIG, pode-se inferir que a formação dos sucessores ocorreu de forma planejada, por meio da perspectiva de aprendizagem sócio-prática que privilegia a transmissão do conhecimento através das relações sociais. Essa afirmação se baseia no relato dos entrevistados ao descrever a forma como correu a formação dos sucessores na OES pesquisada.

Esta pesquisa qualitativa apresenta limitações, pelo fato de ter sido adotado o método do estudo de caso para investigar como aconteceu a formação dos sucessores na FAMETTIG. No entanto, este método teve como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real sem a pretensão de descobrir uma verdade universal, retratando apenas uma parte da realidade. Neste sentido, os resultados encontrados permitem levantar outras possibilidades para o desenvolvimento de novas pesquisas que abordem a temática apresentada neste estudo. No entanto a sua validade é interna. A seguir, apresentam-se as implicações identificadas nesta pesquisa.

6.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Esta dissertação sugere algumas implicações diante das observações acerca do processo sucessório em organizações de ensino superior. Vale destacar que, na FAMETTIG, foi percebido

que a aprendizagem representa uma realização coletiva, composta pelo processo cognitivo, e também pelas relações sociais entre as pessoas.

Complementarmente a essa formação, tornou-se imprescindível que a aprendizagem organizacional fosse adquirida através da prática, sendo essa perspectiva de aprendizagem inseparável do intercâmbio de experiências que aconteceram no ambiente prático social, tendo essa abordagem a intenção de garantir que os valores e princípios organizacionais também fossem internalizados pelos sucessores.

Uma das implicações do estudo aponta a FAMETTIG como sendo do tipo Sociedade de Irmãos e Consórcio de Primos, configurando-se como uma estrutura híbrida. Esta implicação se deve ao fato de as filhas terem herdado 60% das cotas da fundadora e os outros 40% terem sido doados aos netos, ao Prof. Marcelo Rocha, e a Prof. Maria Lígia Lordello de Magalhães. Nesse sentido, verificou-se que a FAMETTIG é gerenciada, concomitantemente, por mais de uma geração com o mesmo poder de decisão, não prevalecendo apenas uma das duas formas de sociedades encontradas na FAMETTIG.

O confronto com a literatura faz emergir uma implicação deste estudo com relação a sua categoria de análise que trata sobre a dimensão propriedade. Segundo Gersick e outros autores (1997), na forma híbrida de propriedade, prevaleceria uma das três formas: proprietário controlador, sociedade de irmãos ou consórcio de primos. Confirmando a teoria de Souza-Silva, Fischer e Davel (1999), sobre as configurações híbridas, visto que a vida real das famílias não seguem necessariamente o modelo teórico, e uma dimensão pode sobrepor-se ou acontecer em tempo diferente das demais.

Mais uma implicação deste estudo refere-se ao planejamento na sucessão familiar. Mesmo tendo sido planejado o processo sucessório na FAMETTIG, isso não foi suficiente para evitar que surgissem alguns problemas, que foram minimizados com o planejamento, mas, mesmo assim, houve conflito na sucessão familiar.

Outro aspecto relevante observado durante a realização desta pesquisa foi a inexistência de comunidades de prática na FAMETTIG, identificando-se mais este ponto de discordância com a literatura, que diz que as comunidades de prática surgem de forma espontânea no contexto organizacional. Portanto, como implicação desta dissertação, pode-se inferir a inexistência de comunidades de prática tão importantes para criar conhecimento e alavancar vantagem no cenário educacional, atualmente tão competitivo, resultando na perpetuação do empreendimento familiar.

Isso corrobora com o trabalho de Souza-Silva (2007), que diz que as comunidades de prática necessitam de um ambiente fecundo ao seu surgimento marcado por uma cultura organizacional de aprendizagem sócio-prática.

6.3 PESQUISAS FUTURAS

Diante dos limites e implicações desta pesquisa, no que se refere ao surgimento das comunidades de práticas na FAMETTIG, este limite sugere uma perspectiva de futura pesquisa, que busque identificar os aspectos inibidores do surgimento das comunidades de prática em OES, principalmente por ser a área de educação um terreno fértil e promissor, capaz de emergir este tipo de comunidade na área educacional.

Diante disso, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para que gestores de empreendimentos educacionais, ou proprietários de OES familiares, venham refletir sobre a formação dos sucessores, e também sobre a importância desse tipo de organização na nossa sociedade, e em particular, no setor educacional. Portanto podemos inferir que este estudo abre uma perspectiva para a realização de novas pesquisas que envolvem OES familiares, promovendo avanços teóricos e práticos, tanto na questão da formação do sucessor, quanto da aprendizagem através da perspectiva sócio-prática.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, N. W. **Diagnóstico e tratamento das relações familiares**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- AIRES, Maria Juraci. **Técnica e tecnologia do parto: a produção e a apropriação do conhecimento tecnológico por parteiras tradicionais**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Paraná, 2006.
- ALMEIDA, P. H.; MENDONÇA, Joseanie; BRITTO, Elissandra. **Expansão do Ensino Superior e Desenvolvimento da Bahia**. In: I Encontro de Economia Baiana, 2005, Salvador-BA. Encontro de Economia Baiana. Salvador: SEI - Superintendência de Estudos e Pesquisas, 2005. v. 1.
- AMORIM, A. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.
- ANDRADE, Cibele Yahn. **Ensino Superior Brasileiro: Expansão e Desafios**. Disponível em: <http://www.comciencia.br/2005/reportagens>. Acesso em 22 mar 2006.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: AddisonWesley Publishing Company, 1978.
- _____, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendiza organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____, C. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 77, jul.-aug., 1994.
- ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à uma sociedade aprendente**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- ATKINSON, L. D.; MURRAY, M. E. **Fundamento de Enfermagem, Introdução ao Processo de Enfermagem**, Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- BARNES, L.B.; HERSON, S.A. **Transferindo o poder em empresas familiares**, Biblioteca Harvard, 1976.
- BARRETO, Francisco César de Sá; SCHWARTZMAN, Jacques. **Ensino superior no Brasil: crescimento e alternativa**. Educação Brasileira, Brasília, v.21, n.42, p. 11-39, jan./jun. 1999.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: SENAC, 1996.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **Fenomenologia: confrontos e avanços**. São Paulo: Cortez, 2000.

BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto, 1994.

BOAVENTURA, Edivaldo Machado. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOLZANI JUNIOR, G. M.; DO NASCIMENTO, D. E. **Planejamento Participativo e Comunidades de Prática na Implantação da Metodologia de Desenvolvimento Tecnológico Regional em São Mateus do Sul - PR**. In: II Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2004, Santa Cruz do Sul. Anais... Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004. v. 1. p. 1-30.

BRAGA, Ryon. **O cenário atual do ensino superior no Brasil**. Disponível em: http://www.linhadireta.com.br/livro/parte4/artigos.php?id_artigo=20. Acesso em 12 mai 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação Superior. **Catálogo Geral de Instituição de Ensino Superior**. Brasília, DF.2003.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Evolução do Ensino superior – graduação 1980-1998**. Brasília:MEC, 2000.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Seção 1 pág. 27833-27841, 23 dez. 1996.

CABRAL, Augusto Cezar de A. Aprendizagem Organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, S. C. (Org.) **Estudos organizacionais: novas perspectiva na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

CANDY, P. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1991.

CARNEVALE, A. P. The learn ingenterprise. **Training and Development Journal**. v. 40 n. 1, p. 18-26, 1986.

CARVALHO, Márcia Maria et. al. **Plano de transferência de conhecimento tácito e crítico entre os membros da equipe do centro nacional de gerência de telecomunicações da Petrobras**. Monografia de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra de. **Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil**: uma tendência ao ensino colaborativo. Revista FAE Business School. v. 4. n.1, p.49-58, jan./ abr. 2001.

CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE ENSINO SUPERIOR, 1998. **Anais...** Tendências da educação superior para o século XXI. Brasília, DF, UNESCO: CRUB, 1999.

CONSTANZI, R., LANZANA, A. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

COWAN, R.; DAVID, P.A.; FORAY, D. The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. *Industrial and Corporate Change*, v.9, n.2, p.211-253, 2000.

DALBOSCO, C. **Fatores motivacionais dos docentes da universidade do Oeste de Santa Catarina**: o caso do campus de São Miguel do Oeste. 2000. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DALLA COSTA, Armando João. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. **Como as Organizações Aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DONATTI, Livia. **Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de Pesquisa em Administração v.1, nº. 10,3 Trim. /99, São Paulo: Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf>>. Acesso em 2 de mar. 2007.

DONELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

FÁVERO, M. L. de A. **Universidade e Poder**. 2. ed. rev. Brasília: Plano, 2000.

FIALHO, N.H. **Universidade multicampi**: um enfoque sobre sua modalidade organizacional, sua especificidade e seu funcionamento. 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

FONSECA, C. **Olhares antropológicos sobre a família contemporânea.**, Comunicação apresentada no Congresso Internacional Pesquisando a família. Florianópolis. (2002, abril).

_____, C. **Antropologia e psicologia: apontamentos para um diálogo aberto**. In: KESSLER, C. H. Org. *Tramas da clínica psicanalítica em debate*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. IN: BURGOYNE, John and REYNOLDS, M.. **Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice**. Sage Publications, London, 1997, p. 21-37

FRANCO, Edson. Desafios da Educação Superior no Setor Privado. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior-ABMES**, Varginha, MG, nov. 2002.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GARCIA, Maurício. Reforma Universitária. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 fev. 2005.

GARVIN, David e outros autores. Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, n.9, p.58-64, Jul./Ago. 1998.

GERSICK, K. E. e outros autores. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. e ODELLA, F. **Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum**. *Management Learning*, v.29, n.3, p.273-297, 1998.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35. n.2, p. 57-63, mar/abr. 1995.

GOMES, Tiago Simões; MILITÃO, Maria Socorro Ramos. **Planejamento da sucessão familiar**. *CEPPG revista, Catalão-Go*, v. Ano VI, n. 11, p. 153-165, 2005.

GRACIOSO, Francisco. Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira. **Revista Marketing**, fevereiro de 1999.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento e a influencia da cultura organizacional: estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios (CINg) da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)**. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

_____, Denize. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D. E TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. Passo Fundo: UPF, 1998. p.17-62.

_____, Denize. TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. Passo Fundo: UPF, 1998. p.17-62.

_____, Denize. **Plataforma de Conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais, 2007.

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. **Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na Região Metropolitana de Recife: uma visão dos dirigentes**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 1998.

GUERREIRO, Maria D. **Famílias na atividade empresarial**. Portugal: Celta Editora, 1996.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira. **Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção**. Dissertação (Mestrado em Administração). UFPE: Recife, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

KANITZ, Stephen Charles; KANITZ, Lilian. A relação pai e filho nas empresas familiares. In: **Revista de Administração**, v.13, nº1, p.33-41, jan.-mar, São Paulo, 1978.

KIM, D. H. **The link between individual and organizational learning**. Sloan Management Review, v.35, n.1, p.37-50, 1993.

KOLB, David A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEY, K. (org.) Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p 321-341.

KREISIG, Denise; NASCIMENTO, Auster Moreira; PETRY, Luiz Inácio; SPRINGER, Fábio Augusto. **Um estudo sobre o processo de gestão em empresas familiares**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em 5 de fev. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S. e MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p.130-135.

LAVE, J. e WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Granica, 1993.

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p-4-27, out./dez. 1985.

LEITE, Roberto Cintra. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: LEITE, Roberto Cintra. *Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEONE, N.M.C.P.G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**. São Paulo: Revista de Administração, Fundação Instituto de Administração – RAUSP, v.27, n.3, p 84-91, jul./set., 1992.

LEONE N.M.C.P.G. et al. **Sucessão**: como transformar o duelo em dueto. Revista de Administração, n. 3, v. 31, São Paulo, p. 76-81, 1996.

_____, N.M.C.P.G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar Brasileira**: cultura, poder e decisão. Goiânia: Editora Terra e Editora da Universidade Católica de Goiás, 2001.

_____, K. et. al. The successors process into family firms and exclusion of women. **Psicologia e Sociedade (online)**. Set./Dez. 2004, v.16, n.3, p.69-81. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em 02 fev. 2007.

MAGALHÃES, Maria Lígia Lordello. **Olga Mettig. Quando crescer quero ser professora**: vida e obra de uma educadora baiana. Salvador: Faculdades Integradas Olga Mettig, 2006.

MARINS FILHO, L.A. **Socorro tenho um sócio**. São Paulo: Harbra, 1987.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**: Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MENGALLI, Neli Maria. **Interação, Redes e Comunidades de Prática (CoP)**: Subsídios para a Gestão do Conhecimento na Educação. Dissertação (Mestrado em Educação) - Educação: Currículo - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC. São Paulo, 2004.

MENEZES, José Rafael de. **História do Lyceu Parahybano**. João Pessoa: Ed. da UFPB, 1983.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopse Estatística do Ensino Superior de Graduação - 2000**. Brasília – DF: MEC/INEP, 2000.

MINUCHIN, Salvador. **Famílias: Funcionamento & Tratamento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990. p. 25-69.

MOREIRA JÚNIOR, Amando Lourenzo. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

_____, Amando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar: Um Sonho Realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NETZ, C. **O patinho feio pode ser um belo cisne**. São Paulo: Exame, v.24, n.6, p.52-58, mar. 1992.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores. In: **Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review**. (Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RICCA NETTO, Domingos. **Da Empresa Profissional à Empresa Profissional**. São Paulo: CAL Cultura. 1998.

SAMPAIO, H. **Ensino superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec - FAPESP, 2000.

SCHWARTZMAN, Simon; CASTRO, C.M. **Reforma da Educação Superior: uma visão crítica**. Brasília: Funadesp, 2005.

_____, Simon. **A revolução silenciosa do ensino superior**. Revista de la educacion superior, México: v. 30, n. 119, p. 69-82, jul./set., 2001.

_____, Simon; SCHWARTZMAN, Jacques. **O ensino superior privado como setor econômico BNDES**: Agosto, 2002.

_____, Simon. **A Revolução Silenciosa do Ensino Superior**. In: DURHAM, E. R. e SAMPAIO, H. (Ed.). O Ensino Superior em Transformação. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior (NUPES/USP), 2000.

_____, Simon. High Technology vs Self Reliance: Brazil enters the computer age. In: CHACEL, J. M.; FALK, P. S.; FLEISCHER, D. V. (Ed.) **Brazil's Economic and Political Future**. Boulder: Westview Press, 1988. p.67-82.

_____, Simon. **Ciência, Universidade e Ideologia: A Política do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

_____, Simon. **O Ensino superior no Brasil – 1998**. Brasília: MEC/INEP, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SETZER, V. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero Revista de Ciência da Informação**, n. 0, dez. 99.

SHEA, Gordon F. **Mentoring: como desenvolver o comportamento bem sucedido do mentor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

SILVA, S. F. **A tomada de decisão na empresa familiar do Rio Grande do Norte: análise de alguns fatores influentes**. VII Reunião Anpad, 1984.

SILVA JUNIOR, Annor; MUNIZ, Reynaldo. Maia. **Gestão Universitária na Instituição de Ensino Superior Privada Familiar: um Estudo de Caso**. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis-SC. Alianças Estratégicas, Integração e Gestão Universitária, 2004.

_____, Annor. **Trajetória de Crescimento, Governança Corporativa e Gestão Universitária: Um Estudo de Caso em Três Instituições de Educação Superior do Tipo Familiar**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG Minas Gerais.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIQUEIRA, Domingos Sávio. **Administração – há vagas: expansão do ensino superior privado na Região Metropolitana de Salvador (1994-2000)**. 2001. Dissertação (Mestrado Profissional) Escola de Administração da UFBA, Salvador.

SORIMA NETO, J. Mais uma que vai embora. **Veja**, São Paulo: Abril, ano 30, n.18, 07/05/97.

SOUZA, Paulo Renato. **Enfrentar e vencer desafios**. Brasília: MEC, 2000.

_____, Paulo Renato. A reforma necessária. **Jornal da Ciência**. Rio de Janeiro: RJ, 28 de fev, 2005.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino; FISCHER, Tânia.; DAVEL Eduardo. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Oderbrecht**. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

_____, Jader Cristino. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht**. 1999. 189 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

_____, Jader Cristino. **Administração de Instituições de Ensino Superior nos Moldes de Gestão Familiar**. Gestão Em Ação, Salvador, v. 4, p. 80-91, 2001.

_____, Jader Cristino. **Gestão de Empresa Familiar: refletindo sobre suas peculiaridades e desafios**. Salvador: Faculdade de Tecnologia Empresarial, 2002. 202 p.

_____, Jader Cristino. e DAVEL, Eduardo. **Rethinking Professional Development from the Particularities of Knowledge Intensive and Family-Based Organizations**. International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-Based Economy. Slovenia: Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, 2004. 20 p.

_____, Jader Cristino. **Aprendizagem Organizacional: Condições e Desafios ao Surgimento de Comunidades de Prática em Organizações de Ensino Superior**. 2005. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Federal da UFBA, Salvador.

_____, Jader Cristino; DAVEL, Eduardo. **Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior**. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 39, n. 1, p. 43-67, 2005.

_____, Jader Cristino; SCHOMMER, Paula Chies. **Aprendizagem Organizacional e Comunidades de Prática**. O&S. Organizações & Sociedade, v. 13, p. 157-158, 2006.

_____, Jader Cristino. **Aprendizagem Organizacional: Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática**. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA, Sérgio Alves; BASTOS, Luis Othon. Aplicação do Modelo Multidimensional na análise de Organizações: um estudo multicase em empresas familiares. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. www.gestaoorg.ca.ufpe.br. vol. 4, n.4, set./dez. 2006.

SREBROW, C. **Desafios de la empresa familiar**. Buenos Aires: Marca, 1996.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v.9, n.2, p.199-209, summer, 1996.

_____, R.; DAVIS, J. On the Goals of Successful Family Companies. **Family Business Review**, 5:1, 43–62, 1992.

_____, R.; DAVIS, J. A. **Bivalent attributes of the family firm**. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. 1982. Reimpresso em 1996, **Family Business Review IX** (2): 199-208.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TERRA, JOSÉ C. C. **Comunidades de Prática: conceitos, resultados e métodos de gestão**. <URL: <http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 26 Fev. 2005.

TOMASONI, S.M.R.P. **Territorialidade da Universidade do Estado da Bahia – UNEB no espaço baiano: uma análise geográfica da UNEB em Santo Antônio de Jesus-BA**. Salvador: 2000, Dissertação (Mestrado em Geografia), UFBA, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

UNESCO. **Tendências da educação superior para o século XXI**. In: Anais da conferência mundial sobre o ensino superior. Paris, 5 a 9 de outubro de 1998.

_____. Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação. **Conferência mundial sobre o ensino superior**. Outubro, 1988.

VEIGA, Laura da. **Reforma universitária na década de 60: origens e implicações político-institucionais**. [S.l.]: Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WENGER, E. **Communities of Practice: learning, meaning and Identity**. Cambridge, USA: Cambridge University Press, 1997.

_____, E.; MCDERMOTT, R. e SNYDER, W. M. **Cultivating Communities of Practice.** **Boston:** Harvard Business School Press, 2002.

WHALEY, L.F.; WONG, D.L. **Enfermagem pediátrica:** Elementos essenciais à intervenção efetiva. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. **O Projeto Institucional da Universidade das idéias e a qualidade do ensino:** a questão do professor. Brasília: Abmes, 1997.

APÊNDICE A - Carta da UNIFACS apresentando a mestranda à unidade de análise

Salvador, 28 de fevereiro de 2008

À DIRETORIA DAS FACULDADES INTEGRADAS OLGA METTI

Ilmos Srs.

Marcelo Augusto Carvalho Rocha - **Diretor Geral**

Maria Augusta Carvalho Cruz Abdon- **Vice-Diretora**

Prezados Senhores,

Temos a satisfação de apresentar-lhes a Sra. Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira, aluna do Curso de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador - UNIFACS, que está fazendo uma pesquisa sobre “A FORMAÇÃO DO SUCESSOR NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE ORIGEM FAMILIAR”, cujos resultados serão sistematizados e apresentados em um trabalho acadêmico, em formato de dissertação, requisito essencial para obtenção do grau de Mestre.

Assim sendo, solicitamos a sua atenção no sentido de permitir a Sra. Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira, o acesso às informações necessárias para realização da pesquisa, no que se refere à empresa dirigida por V. Sas., seja mediante a realização de entrevistas e/ou o acesso a documentos.

Ressaltamos que as informações colhidas terão finalidades acadêmicas, e o trabalho, depois de concluído, estará à disposição da empresa estudada.

Atenciosamente,

Prof.^a Élvia Fadul
Coordenadora do Mestrado
em Administração Estratégica

Prof. Jader Cristino Souza-Silva
Orientador

APÊNDICE B - Carta de Solicitação de Pesquisa Empírica

Salvador, 01 de fevereiro de 2008.

À Diretoria das Faculdades Integradas Olga Mettig

Prezados Diretores,

Sou Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira e estou estudando a formação do sucessor nas Organizações de Ensino Superior de origem familiar. Atualmente, estou realizando o mestrado acadêmico na Universidade Salvador - UNIFACS, tratando da revisão de literatura sobre esse assunto.

Como gostaria de estudar o contexto específico da formação do sucessor nas Organizações de Ensino Superior de origem familiar e como as Faculdades Integradas Olga Mettig apresentam características relacionadas a esse contexto, acreditamos ser um rico ambiente para nos aprofundarmos empiricamente nesse assunto.

Dessa forma, gostaria de saber se eu teria o consentimento para realizar a minha pesquisa nessa Faculdade no mês de março de 2008?

Segue em anexo breve resumo acerca do trabalho em andamento. Se for necessário, posso detalhar o meu projeto de pesquisa e plano do trabalho empírico, visando, assim, maiores esclarecimentos. No aguardo de sua resposta, despeço-me atenciosamente.

Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira

Mestranda UNIFACS

Pesquisadora:

Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira

Professora da Faculdade da Cidade do Salvador e Faculdade Apoio

Mestranda na Universidade Salvador - UNIFACS

jaquejamil@yahoo.com.br

Breve descrição do projeto de pesquisa

A presente pesquisa investiga o processo de formação do sucessor nas Organizações de Ensino Superior de origem familiar.

Pretende-se que a pesquisa traga avanços teóricos tanto para teoria organizacional explorando de forma mais profunda as Organizações de Ensino Superior de origem familiar que têm o processo de formação do sucessor através da aprendizagem organizacional como seu elemento chave.

Compreende-se que o contexto da organização a ser estudada pode nos oferecer *insights* valiosos para aprofundar a compreensão sobre o processo de aprendizagem e formação de sucessores nas Organizações de Ensino Superior Familiar.

O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas e observações. Finalmente, os resultados permitirão a redação da parte empírica da dissertação de mestrado e da publicação de artigos científicos. As entrevistas durarão em média 60 minutos e serão gravadas, discorrendo principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Organização de Ensino Superior Familiar;
- Aprendizagem e formação de sucessores em Organizações Familiares;
- Obstáculos à formação e aprendizagem do sucessor;
- Formação do Sucessor nas Organizações de Ensino Superior de origem familiar.

APÊNDICE C - Formulário do Caráter Confidencial da Pesquisa

Pesquisadora: Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira
 Coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Apoio, e Professora da Faculdade Apoio e Professora da Cidade do Salvador.
 Mestranda da UNIFACS - Universidade Salvador
 jaquejamil@yahoo.com.br ou jaquelinejamil@gmail.com

Breve descrição do projeto de pesquisa

A presente pesquisa investiga a formação do sucessor através da abordagem sócio-prática. Mais precisamente, nosso contexto de estudo empírico é a Organização de Ensino Superior - OES privada de origem familiar.

Espera-se que a pesquisa traga avanços teóricos tanto para as organizações familiares como para as organizações de ensino superior. Compreende-se que o contexto a ser estudado pode nos oferecer valiosas informações que nos permitam aprofundar a compreensão sobre a formação do sucessor nas OES familiares. O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas e observações. Os resultados das entrevistas nos permitirão a redação da parte empírica da dissertação de mestrado e a publicação de artigos científicos. A entrevista durará em média 1 (huma) hora e será gravada, discorrendo, principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Empresa familiar;
- Ensino Superior;
- Ensino Superior de origem familiar;
- Processo sucessório;
- Formação do sucessor;
- Abordagem sócio-prática na formação do sucessor na OES familiar.

Condições de engajamento

Eu, Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira, mestrando pela UNIFACS - Universidade Salvador, realizando etapa de campo nas Faculdades Integradas Olga Mettig, formalmente, comprometo-me à:

Assegurar a proteção e a segurança dos dados coletados junto aos entrevistados e conservar os registros em um local seguro;

Não discutir os resultados confidenciais da investigação obtidos junto aos entrevistados;

Não utilizar os dados coletados para outras finalidades diferentes daquelas ligadas ao propósito inicial da pesquisa;

Não utilizar, de forma nenhuma, qualquer dado ou informação que o entrevistado solicitar explicitamente a exclusão; e

Tomar as medidas cabíveis para proteger a identidade dos entrevistados e prevenir a identificação acidental tanto dentro do tratamento e análise dos dados quanto na difusão dos resultados da pesquisa.

Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira

Data: _____

Nota: Modificado de Souza-Silva, (2007)

APÊNDICE D - Formulário de Consentimento da Pesquisa

Pesquisadora: Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira
 Coordenadora do Curso de Administração da Faculdade da Cidade do Salvador, Professora da Faculdade da Cidade do Salvador e Professora da Faculdade Apoio Mestranda da UNIFACS - Universidade Salvador
 jaquejamil@yahoo.com.br ou jaquelinejamil@gmail.com

Breve descrição do projeto de pesquisa

A presente pesquisa investiga a formação do sucessor através da abordagem sócio-prática. Mais precisamente, nosso contexto de estudo empírico é a Organização de Ensino Superior - OES privada de origem familiar.

Espera-se que a pesquisa traga avanços teóricos tanto para as organizações familiares como para as organizações de ensino superior. Compreende-se que o contexto a ser estudado pode nos oferecer valiosas informações que nos permitam aprofundar a compreensão sobre a formação do sucessor nas OES familiares. O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas e observações. Os resultados das entrevistas nos permitirão a redação da parte empírica da dissertação de mestrado e a publicação de artigos científicos. A entrevista durará em média 1 (uma) hora e será gravada, discorrendo, principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Empresa familiar;
- Ensino Superior;
- Ensino Superior de origem familiar ;
- Processo sucessório;
- Formação do sucessor;
- Abordagem sócio-prática na formação do sucessor na OES familiar.

Respeito aos princípios éticos:

Asseguramos que todas as informações coletadas serão tratadas com rigor e sigilo. Os cassetes contendo os registros das entrevistas e as transcrições serão conservados num lugar seguro. Além disso, nenhuma pessoa terá a permissão de revelar a identidade dos participantes.

Enfim, mesmo que a direção dessa faculdade tenha nos dado a permissão para realizar essa pesquisa, o entrevistado não deve se sentir obrigado a participar da mesma. A participação é totalmente voluntária.

Tenho a consciência do texto acima e concordo em conceder-lhe essa entrevista

Assinatura do Entrevistado:

Nome do entrevistado (nome e sobrenome):

Data

APÊNDICE E - Protocolo para Entrevista Semi-Estruturada e Instrumento de coleta de dados

Apresentação

- Confidencialidade: Assegurar a confiabilidade da entrevista (apêndice 3);
- Permissão para escrever e gravar a entrevista (apêndice 4);

ROTEIRO PARA ENTREVISTA APLICADA

Procedimentos Iniciais

- Solicitar permissão para a gravação da entrevista;
- Esclarecer que o conteúdo da entrevista será sigiloso;
- Esclarecer que o entrevistado poderá solicitar a interrupção da gravação em qualquer momento da entrevista;
- Iniciar a gravação;
- Identificar hora, dia, mês e ano do início da entrevista;
- Identificar a pessoa que vai ser entrevistada (nome e cargo);
- Entrevistar a pessoa;
- Identificar hora, dia, mês e ano do término da entrevista;
- Encerrar a gravação.

Item I : Identificação do Entrevistado

Nome:		Idade:
Local de Nascimento:		Sexo:
Estado Civil:		Filhos:
Trajatória Educacional:		
Trajatória Profissional:		
Tempo na Empresa:		
Tempo no Cargo Atual:		
Grau de parentesco com o fundador		

APÊNDICE F - Protocolo para Entrevista Semi-Estruturada

Protocolo de Entrevista Semi-Estruturada
Apresentação
<p>Apêndice 1 - Apresentação - Carta de UNIFACS apresentação a Mestranda à Unidade de Análise</p> <p>Apêndice 2 - Solicitação e descrição do Projeto - Carta de Solicitação de Pesquisa Empírica e Breve descrição do Projeto</p> <p>Apêndice 3 - Confidencialidade - Formulário do Caráter Confidencial da Pesquisa –</p> <p>Apêndice 4 - Permissão - Formulário de Consentimento da Pesquisa</p> <p>Apêndice 5 - Identificação - Protocolo para Entrevista Semi-Estruturada e Instrumento de coleta de dados</p> <p>Apêndice 6 - Protocolo de Observação</p>

Perfil da Empresa
Ponto de Referência da OES
<p>Quem fundou a OES?</p> <p>Qual o grau de parentesco do fundador da OES em relação ao sucessor?</p> <p>() Pai () Mãe () Avô () Você () Outros</p> <p>Quais os membros da direção, são membros da família?</p> <p>Começou com quais/quantos cursos?</p> <p>Quando teve seu primeiro curso autorizado?</p> <p>Quem é o principal acionista da empresa?</p> <p>Como está estruturada, organizacionalmente, a faculdade?</p> <p>Quantos professores há na faculdade?</p> <p>Quantos alunos há na faculdade?</p> <p>Quantos funcionários há na faculdade?</p> <p>Existem membros da família trabalhando em outras funções da empresa?</p> <p>A família é unida e preocupada com a estabilidade familiar/empresa?</p> <p>Esta OES foi beneficiada com a LDB 9.394, de 1996, em que sentido?</p>

Primeira Parte	
Dimensão de Análise: Organização de Ensino Superior Familiar	Subcategoria de Análise
<p>Você poderia fazer um resumo histórico desta OES?</p> <p>Depois da morte da Prof.^a Olga Mettig quais mudanças ocorreram no âmbito interno? E externo?</p> <p>Quem é o responsável pelo controle e/ou decisões estratégicas dessa organização?</p> <p>Quais os impactos percebidos pelo sucessor após a sucessão?</p> <p>Como foi o processo sucessório em relação à capacitação do sucessor?</p> <p>Quais os critérios adotados para a escolha do sucessor?</p> <p>Apesar da passagem de poder ser inevitável, quais foram as dificuldades e facilidades enfrentadas decorrentes deste processo?</p>	<p>TIPO DE EMPRESA FAMILIAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proprietário-controlador, • Sociedade de Irmãos, • Consórcio de Primos <p>TIPO DE OES FAMILIAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jovem família empresária • Entrada de novos membros da família na empresa • Trabalho em conjunto • Passagem do bastão

Segunda Parte	
Dimensão de Análise: Sucessão na OES Familiar	Subcategoria de Análise
<p>Como se deu o processo sucessório nesta organização? Houve planejamento desse processo? Poderia me falar um pouco mais? Quanto tempo demorou o processo de sucessão?</p> <p>Na sua percepção, quais os principais problemas e desafios que podem ser apontados na sucessão desta empresa familiar? Como essa OES se prepara para o processo sucessório?</p> <p>Que tipo de sucessão aconteceu nesta OES familiar? Como assim? Você poderia descrever esse processo?</p>	<p>PROCESSO DE SUCESSÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejado • Não-planejado <p>PRINCIPAIS PROBLEMAS NA SUCESSÃO FAMILIAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • falta de planejamento • falta de preparo na transição do atual gestor para o sucessor • falta de formação de sucessores <p>TIPOS DE SUCESSÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profissional • Não-profissional • Profissionalizar o sucessor familiar

Terceira Parte	
Dimensão de Análise: Aprendizagem e Formação do Sucessor	Subcategoria de Análise
<p>Como ocorre/ocorreu o processo de formação do sucessor? Como é transmitido o conhecimento entre as pessoas nesta organização?</p> <p>Como se deu o seu aprendizado na Organização? Como e onde acontece/acontece sua aprendizagem referente ao seu cargo atual? Você poderia narrar situações as quais você acha que aprendeu algo com o fundador/sucedido? Você aprende/aprendeu de alguma forma com os outros gestores (outros familiares em cargos de gestão)? De que forma? Quais as situações ou contextos organizacionais que mais promovem aprendizado nesta empresa? Como eles lhe transmite/transmitiram esse conhecimento?</p> <p>Como você acha que o sucessor de alguma forma aprendeu com o sucedido? Quais os resultados desse aprendizado para a organização e para a sua atuação como gestor? Você acha que Olga Mettig é uma OES diferenciada no meio acadêmico? Por que? Qual fator que influencia?</p>	<p>PROCESSO DE FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação/Aquisição do conhecimento • Transferência do conhecimento • Disseminação/partilha do conhecimento (modos de transmissão do conhecimento) • Sucessor/sucedido <p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem sócio-prática <p>Configurações de Aprendizagem Sócio-prática (Comunidades de Prática, Mentoria, Interações casuais/incidentais)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem Individual-cognitiva <p>Configurações de Aprendizagem Individual-Cognitiva (Banco de dados, treinamentos tradicionais)</p> <p>RESULTADOS DA FORMAÇÃO DE SUCESSORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criatividade Organizacional (formas de criatividade: produtos, processos, aprendizagem) • Inovação organizacional • Vantagem competitiva

Questões Complementares

Você acha que é fácil alguém ser responsável por dar prosseguimento ao sonho de outra pessoa?
Quais são os sentimentos e emoções mais presentes no seu dia-a-dia profissional?

Agradecimento pela Entrevista

- Agradecer pela entrevista;
- Solicitar ao entrevistado uma futura entrevista se for necessário;
- Lembrar que a entrevista é confidencial;
- Solicitar do entrevistado a indicação de outras pessoas para participarem da pesquisa.

Apêndice 6: Protocolo de Observação

Apêndice 6: Protocolo de Observação		
O QUE OBSERVAR NAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS?		
Mensagens não-verbais	Emoção	Sentimentos em geral: Apreensão, medo, tranquilidade, gestos, entonações de voz, hesitação ao falar, movimento do corpo, mudanças na postura, irritação, jeito de olhar, pausas ao falar, variações no volume da voz e mudanças nas expressões faciais.
	Comportamento e atitude das pessoas	Interação entre os docentes; Conversas informais nos corredores;

Comentários sobre o entrevistado:

Nome:

Cargo:

Tempo de duração da entrevista:

Início:

Interrupções:

Término:

Posicionamento na entrevista:

Acesso ao entrevistado: