



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALESSANDRO MACHADO SILVA

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DO
SUCESSOR: UM ESTUDO DE CASO DA LOJA BARRETO**

Salvador
2010

ALESSANDRO MACHADO SILVA

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DO SUCESSOR: UM
ESTUDO DE CASO DA LOJA BARRETO**

Dissertação Apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS,
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jader Cristino de Souza Silva

Salvador
2010

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da
Universidade Salvador - UNIFACS

Franco, Júlia Hosana Santos

A aprendizagem organizacional e formação do sucessor: um estudo de caso da Loja Barreto/ Alessandro Machado Silva. – Salvador, 2010.

103 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jader Cristino de Souza Silva.

1. Aprendizagem organizacional. I. Silva, Jader Cristino de Souza, orient. II. Título.

CDD: 658.406

TERMO DE APROVAÇÃO

ALESSANDRO MACHADO SILVA

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DO SUCESSOR: UM ESTUDO DE CASO DA LOJA BARRETO

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do título de mestre em Administração, UNIFACS - Universidade Salvador, pela seguinte banca examinadora:

Jader Cristino de Souza-Silva (Orientador) _____
Doutor em Aprendizagem Organizacional, Universidade Federal da Bahia (UFBA)/Michigan State University (USA)
Universidade Salvador (UNIFACS)

Francisca de Paula Santos da Silva _____
Doutora em Educação, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Egnaldo Barbosa Pelegrino _____
Doutor em Comunicação e Culturas Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Salvador, ____ de _____ de _____

Dedico este trabalho a quatro pessoas que, de diferentes formas, me permitiram chegar até este momento: A Raimundo e a Lourdes, meus queridos pais, por sempre me fazerem acreditar que o caminho da honestidade, da ética e do trabalho, por mais tortuoso que seja, é o que eu deveria trilhar. À Roberta, minha diletta esposa, pelo seu amor e dedicação e, principalmente, por me fazer enxergar que era possível. À minha filha Maria Clara, sempre com seus abraços e beijos prontos a cada retorno do papai.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nunca deixar de demonstrar a grandeza de seu amor para comigo.

Ao mestre Jader Souza, pela sua amizade e bondade em ter me acolhido como seu orientando. A orientação acaba, porém a admiração, o respeito e os agradecimentos são eternos.

À diretoria da Loja Barreto, na pessoa do Dr. Renaldo Barreto, por ter aberto as portas da empresa para que pudéssemos realizar este trabalho. Meu muito obrigado também a Dr. Carlos Barreto, à Sra. Carolina Barreto, Sra. Valmize Brayner, Sra. Nancy Souza e Sra. Leilia Bastos.

À diretoria da Petroreconcavo S/A, por ter acreditado no meu projeto. Aos colegas que torceram por mim, meu muito obrigado

A todos os colegas e professores do mestrado em Administração da UNIFACS que foram companheiros nessa jornada, em especial a Érica Avdzejus, Raildo Almeida e Thelma Calasans, por terem sido um apoio nos momentos em que pensei em desistir.

Meu muito obrigado também a pessoas especiais que me ajudaram nessa caminhada: Minha amada irmã Luciana e meus amigos: Paulo Cezar, Marcelo, Jeanne

RESUMO

Esta dissertação apresenta um estudo que investiga a formação do sucessor em uma empresa familiar, sendo a Loja Barreto, localizada no município de Alagoinhas/BA, a unidade de estudo empírico. Neste trabalho, o objetivo geral se apresenta em como acontece a formação e a aprendizagem do sucessor em uma empresa familiar. Além desse objetivo geral, buscamos apresentar, de maneira mais específica, descrever a empresa familiar e suas características particulares e explorar as especificidades da aprendizagem e formação de sucessores em organizações familiares. Na seção destinada à metodologia demos ênfase ao procedimento metodológico adotado que foi o de estudo de caso simples, que se apresenta como mais adequado ao se investigar um contexto em que o foco está em fenômenos contemporâneos, inseridos em situações da vida real. Utilizamos como ferramentas de coleta de dados a entrevista semiestruturada, a observação e a análise de documentos externos. Para a análise dos dados coletados foi desenvolvido um quadro analítico que buscava, através do referencial teórico desta dissertação, apresentar a relação entre a formação do sucessor em empresas familiares e as abordagens individual-cognitivistas e sociopráticas de aprendizagem organizacional. Constatamos que, para êxito do processo de sucessão, é necessário que a formação do sucessor não se limite apenas à capacitação acadêmica, mas principalmente por meio da aprendizagem do dia-a-dia da organização. Neste sentido, evidencia-se a importância da aprendizagem organizacional, mormente a de caráter socioprático, como fundamental nesse processo de formação do sucessor.

Palavras-Chaves: Empresa Familiar. Processo de Sucessão. Sucessão Familiar. Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem socioprática.

ABSTRACT

This thesis presents a study that investigates the formation of a successor in family business, and the Loja Bareto, located in the Alagoinhas / BA, the unit of empirical study. In this paper, we usually presents as happens in the training and learning in a family business successor. Besides this general goal, we present, more specifically, to describe the family business and its particular characteristics and explore the specific learning and training of successors in family firms. In the section devoted to the methodology gave emphasis to the methodological procedure adopted was that of simple case study, which appears as more appropriate to investigate whether a context where the focus is on contemporary phenomena, embedded in real life situations. Used as tools of data collection the semi structured interview, observation and analysis of external documents. For the data analysis was developed an analytical framework which sought, through the theoretical framework of this thesis, present the relationship between the formation of successor in family firms and individual approaches, cognitive and social practice of organizational learning. We note that for successful succession process, it is necessary for the formation of the successor is not confined to academic training, but mainly through learning the day-by-day organization. In this sense, highlights the importance of organizational learning, especially that of their social and practical, as vital to this process of formation of the successor.

Keywords: Family Business. Succession Process. Family Succession. Organizational Learning. Social-learning practice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos três Círculos da empresa familiar.....	27
Figura 2 - Tipos clássicos de empresa familiar.....	30
Figura 3 - Grupos de sucessões.....	34
Figura 4 - Competências básicas para um bom sucessor.....	37
Figura 5 - Modelo Vivencial de Kolb.....	48
Figura 6 - Elementos de uma comunidade de prática.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conversão do Conhecimento.....	43
Quadro 2 - Pressupostos dos facilitadores de aprendizagem organizacional.....	45
Quadro 3 - Benefícios da comunidade de prática.....	55
Quadro 4 - Codificação dos entrevistados.....	65
Quadro 5 - Quadro analítico-sintético.....	66
Quadro 6 - Cronograma para a realização da pesquisa empírica.....	68
Quadro 7- Distribuição societária.....	72
Quadro 8 - Novo Padrão de Competitividade.....	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	15
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.4 OBJETIVO DE PESQUISA	16
1.4.1 Objetivo geral de pesquisa	16
1.4.2 Objetivos específicos de pesquisa	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 EMPRESA FAMILIAR	19
2.1 A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA FAMILIAR	19
2.1.1 Importância da empresa familiar no cenário econômico-social	19
2.1.2 Fatores que influenciam o crescimento das empresas familiares	20
2.2 COMPREENDENDO A EMPRESA FAMILIAR	22
2.2.1 Breve histórico dos estudos das empresas familiares	22
2.2.2 Conceitos sobre empresas familiares	24
2.2.3 Modelo tridimensional de Gersick <i>et al</i>	27
2.2.3.1 Tipos clássicos de empresas familiares	28
2.3 AS ESPECIFICIDADES DA EMPRESA FAMILIAR	30
2.3.1 A relação empresa x família	30
2.3.2 Formação de sucessores	33
3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	40
3.1 NOÇÕES DE CONHECIMENTO	40
3.1.1 Criação do conhecimento	41
3.1.2 Conversão do conhecimento	42
3.2 NOÇÕES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	44
3.2.1 Fatores facilitadores da aprendizagem	44
3.2.2 Conceitos de aprendizagem organizacional	46
3.2.3 Abordagem individual-cognitivista	49
3.2.4 Abordagem socioprática	51
3.2.4.1 As comunidades de prática	53
3.3.2.2 Mentoria	55
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	59
4.1 METODOLOGIA	59
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4.2.1 A escolha da unidade de análise	60
4.2.1.1 A unidade de análise: a Loja Barreto	61
4.2.2 Preliminares ao estudo empírico	63
4.2.3 Coleta do material empírico	64
4.2.3.1 Entrevistas semiestruturadas	64
4.2.3.2 Observação	67

4.2.3.3 Documentos internos e externos.....	68
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
5.1 PRIMEIRA DIMENSÃO DE ANÁLISE: EMPRESA FAMILIAR	71
5.1.1 Tipos de empresa familiar	71
5.1.2 Processo de sucessão	74
5.1.3 Grupos de sucessão em empresas familiares.....	75
5.1.4 Tipos de sucessão em empresas familiares	76
5.2 SEGUNDA DIMENSÃO DE ANÁLISE – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE SUCESSORES	79
5.2.1 Perspectivas de aprendizagem socioprática	79
5.2.2 Aprendizagem individual-cognitivista	81
5.2.3 Consequências do processo de formação de sucessores	82
5.2.2.1 Continuidade da empresa familiar.....	83
5.2.2.2 Elevação do padrão de competitividade	84
6 CONCLUSÕES DA PESQUISA E SUAS IMPLICAÇÕES	88
6.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA	88
6.2 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A - Carta de Solicitação de Pesquisa Empírico	97
APÊNDICE B - Formulário de Caráter Confidencial da Pesquisa	98
APÊNDICE C - Formulário de Consentimento Pesquisa Pelo Entrevistado	99
APÊNDICE D - Protocolo de Entrevistas Semiestruturadas	100
APÊNDICE E - Quadro Analítico.....	102

1 INTRODUÇÃO

Ninguém nasce feito, é experimentando-nos no mundo que nós nos fazemos.

Paulo Freire

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No contexto geral das organizações, podemos perceber que o número de empresas familiares tem apresentado um crescimento acentuado Souza-Silva, Fischer e Davel (1999). Segundo Souza-Silva (2002), vários motivos podem explicar esse avanço das organizações familiares. Um dos motivos apresentados por este autor é a mudança da relação do indivíduo diante do seu trabalho. Observa-se que as pessoas estão buscando um maior controle sobre suas próprias vidas, o que tem feito com que, cada vez mais, indivíduos estejam mais propensos a traçar seus próprios projetos de trabalho. Um outro motivo importante levantado por Souza-Silva (2002) para a criação de novas empresas familiares é o processo de mudanças ocorridas no meio organizacional. Segundo este autor, os processos de Reengenharia, *Downsizing*, e até mesmo o enxugamento da máquina estatal vivenciada nos últimos anos fizeram com que, simplesmente, desaparecessem muitos postos de trabalho, tanto na iniciativa privada, quanto na pública. Esse desaparecimento de vagas de emprego acaba levando muitos indivíduos a abrir seus próprios negócios como alternativa para enfrentar o desemprego.

Muitos autores ressaltam a importância dada aos estudos das empresas familiares, a qual reflete a posição de destaque concedido a este tipo de organização (VIDIGAL, 2000; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006; ESTOL; FERREIRA, 2006; MACEDO, 2008). Segundo Gueiros (1998 *apud* Leone e Leone, 2006), as empresas familiares são responsáveis por 60% de toda a oferta de emprego no Brasil, e colaboram também com 48% de toda a produção nacional. Ainda dando ênfase à relevância das organizações familiares no Brasil, dados do SEBRAE (2002) demonstram que 73% das empresas brasileiras são controladas e gerenciadas por famílias. Outra informação contida nesta pesquisa aponta que pequenas e microempresas familiares respondem por, aproximadamente, 2 milhões de empregos no Brasil.

Os dados apresentados sobre empresa familiar nos Estados Unidos são ainda mais surpreendentes; segundo Gersick e outros (1997), 40% das quinhentas maiores empresas americanas listadas pela revista *Forbes* eram de propriedade

familiar. De acordo com esse mesmo autor, essas empresas são responsáveis por gerar metade do Produto Nacional Bruto (PNB) americano.

Entendendo a empresa familiar como sendo aquela cuja política está marcada por interesses e objetivos específicos, podemos atribuir a esse tipo de organização inúmeras particularidades em relação a outros tipos de firma. Observamos que as relações familiares exercem forte influência na empresa, as quais, geralmente, resultam em problemas nem sempre de fácil resolução. A relação empresa x família e vice-versa está presente tanto na política geral da organização quanto nos objetivos e interesses da família (SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999).

Reforçando a ideia dessa influência recíproca (empresa x família), Vries (1996 *apud* SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999) nos dizem que empresas familiares possuem características, qualidades, problemas e desafios que, em geral, não conseguem ser explicados pela teoria tradicional da administração. Em outras palavras, podemos dizer que as organizações familiares são possuidoras de duas lógicas, uma empresarial e outra familiar, o que dá a este tipo de firma uma forma organizacional bastante peculiar.

Dentro das peculiaridades das empresas familiares, destacamos uma questão muito importante que é a sucessão familiar. Segundo afirma Macedo (2008), muitos empresários não se preocupam com o processo sucessório, pois acreditam que permanecerão eternamente na direção de suas organizações. Porém, quando esses, por qualquer motivo, se veem incapacitados para continuar na direção de sua empresa, geralmente a transição se dá de maneira drástica e tumultuada. Bernhoeft (1989, p.41) ratifica o argumento dizendo que uma falha comum dos fundadores de empresas familiares é não tratar o assunto sucessão no seu devido tempo, o que acarreta sérios problemas posteriores. Diz ele:

A expectativa de muito fundadores, de que as coisas se resolverão por si só, com o passar do tempo, não tem se mostrado adequada. Os exemplos de situações litigiosas não resolvidas e o desaparecimento de empresas ou suas vendas para outras, têm ocorrido com maior frequência que o aceitável.

Normalmente, a empresa, diante dessa situação, se vê obrigada a colocar um familiar que, na maioria das vezes, não está capacitado para assumir essa responsabilidade. É importante observar que a formação do sucessor se constitui fator chave para a expansão e sobrevivência da empresa familiar, e que o

desenvolvimento das competências e habilidades necessárias a esse sucessor depende de um processo contínuo de aprendizagem. Neste sentido, a aprendizagem e a formação do sucessor assumem posição estratégica para o êxito do processo sucessório nas empresas familiares.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Ao abordarmos a temática da formação de sucessores, o que podemos notar é a existência de uma vasta literatura que faz referência ao estudo de empresas familiares; porém, ao associarmos este estudo de formação de sucessores à aprendizagem organizacional, nos deparamos com certa escassez de referencial teórico. Em outras palavras, não são muitas as pesquisas que tratam de responder questões como: Qual a implicação do processo de formação do sucessor para a sobrevivência da empresa familiar? Como ocorre o processo de aprendizagem em uma empresa familiar? Perguntas como essas aparecem pouco exploradas e carentes de uma fundamentação empírica mais profunda.

Portanto, cremos que esta dissertação poderá trazer novos *insights* e avanços para a teoria das empresas familiares, relacionando-a com a aprendizagem organizacional.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do que já foi apresentado, identificamos que as empresas familiares desfrutam de um papel de destaque na sociedade em que vivemos atualmente, seja pelo grande número de empregos gerados, ou mesmo pelas riquezas produzidas. Dentro deste contexto, o que se espera desse tipo de organização é que elas se mantenham em plena operação por um longo tempo. Dito isso, podemos perceber a importância do momento da sucessão para as empresas familiares. Nessa fase crucial para esse tipo de organização, cresce em importância a figura do sucessor, pessoa que terá como missão dar continuidade ao empreendimento iniciado pelo fundador.

Sendo assim, a empresa familiar precisa que o sucessor esteja preparado para assumir o controle do negócio; desta necessidade explícita, emerge o problema

desta dissertação: **como acontece a formação e a aprendizagem do sucessor em uma empresa familiar?**

1.4 OBJETIVO DE PESQUISA

1.4.1 Objetivo geral de pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é **como acontece a formação e a aprendizagem do sucessor em uma empresa familiar**. Em outras palavras, sabendo da importância da formação do sucessor para a continuidade desse tipo de organização, cabe identificarmos o como um indivíduo aprende a ser gestor de uma empresa familiar.

1.4.2 Objetivos específicos de pesquisa

Deveremos observar que, para atingirmos o objetivo principal deste estudo, que é a análise do processo da aprendizagem como parte integrante do processo de formação de sucessores dentro de uma organização familiar, faz-se primordial que observemos também questões mais específicas como as apresentadas abaixo:

- a) Descrever a empresa familiar e suas características particulares.
- b) Explorar as especificidades da aprendizagem e formação de sucessores em organizações familiares.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução, que trata de apresentar a contextualização e a justificativa da pesquisa, além de destacar os objetivos que serão os norteadores desta investigação.

A segunda seção se dedicará a apresentar os conceitos e a dinâmica das empresas familiares, destacando as especificidades desse tipo de organização. Primeiramente, abordaremos a importância das empresas familiares no contexto sócioempresarial, apresentando dados que pretendem demonstrar a relevância desse tipo de organização. Em um segundo momento, abordaremos os conceitos apresentados pelos mais diversos autores acerca das empresas familiares.

Na terceira seção, buscaremos uma melhor compreensão sobre a aprendizagem organizacional, destacando a sua importância para a formação do

sucessor em uma empresa familiar. A princípio, apresentaremos os conceitos sobre o conhecimento, a sua criação dentro das organizações e a sua conversão. No segundo momento, buscaremos discorrer sobre as noções e teorias da aprendizagem organizacional, sendo que, aqui, iremos destacar as dimensões da aprendizagem dentro das organizações (abordagem individual-cognitivista e a abordagem socioprática). Finalizaremos este capítulo detalhando a abordagem socioprática e destacando duas modalidades: as comunidades de prática e a mentoria.

A quarta seção se dedicará a apresentar a metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa. A pesquisa possui caráter qualitativo, e o tipo escolhido dentro dessa opção é o estudo de caso simples, pois esta investigação se concentrou em apenas uma unidade de análise empírica. Nesta seção, descrevemos a organização pesquisada e a realidade observada durante o período de pesquisa.

Na quinta seção, apresentamos a análise do material coletado durante a pesquisa de campo realizada na Loja Barreto, bem como a dialética entre o arcabouço teórico pré-existente e o conhecimento adquirido durante a coleta do material empírico da pesquisa.

Por fim, a sexta seção trouxe para o trabalho as conclusões deste estudo e as principais implicações detectadas.

2 EMPRESA FAMILIAR: HISTÓRICO, CONCEITOS E ABORDAGENS

As pessoas não serão capazes de olhar para a posteridade, se não tiverem em consideração a experiência dos seus antepassados.

Edmond Burke

2 EMPRESA FAMILIAR

Neste capítulo, iremos tratar de melhor compreender a dinâmica das empresas familiares, enfatizando as especificidades deste tipo de organização. Primeiramente, iremos discorrer sobre a importância das empresas familiares no contexto social, apresentando dados que demonstram a relevância dos números gerados por esse tipo de firma. O segundo ponto a ser abordado, neste capítulo, são os conceitos apresentados pelos mais diversos autores acerca de empresas familiares. Finalizando, apresentamos as especificidades das organizações familiares, quando se referem à formação de sucessores.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA FAMILIAR

2.1.1 Importância da empresa familiar no cenário econômico-social

Segundo diversos autores, a empresa familiar é considerada como a forma predominante de empresas em todo o mundo (LEONE, 2004; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006; ESTOL; FERREIRA, 2006; PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; LEONE; LEONE, 2006; VIDIGAL, 2000; SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999). Para Gersick e outros. (1997), 80% de todas as empresas do mundo são organizações familiares. Utilizando dados mais recentes, Paiva, Oliveira e Melo (2008), citando Bethlem (2002), afirmam que 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros tiveram suas origens como empresas familiares.

Apresentando, ainda, mais alguns números relevantes, Vidigal (1996 *apud* Macedo, 2002), ao falar das organizações familiares, afirma que, em termos de quantidade de empresas, mais de 99% das organizações não-estatais brasileiras são familiares. Segundo Freitas (1996 *apud* SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999), 52% do PIB brasileiro é gerado pelas pequenas e microempresas familiares.

Ainda segundo Souza-Silva, Fischer e Davel (1999), esse tipo de organização é responsável por, aproximadamente, 40% de todo o produto interno bruto (PIB) dos Estados Unidos. Corroborando com o que foi dito até agora, Gersick e outros (1997) afirmam que, na América Latina, os grupos constituídos e controlados por famílias

representam a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

A respeito do volume de empregos gerados, Leite (2002 *apud* PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008), afirma que 60% de toda a força de trabalho estão nas organizações familiares. Hartmann (1997 *apud* SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999), aponta para o número de, aproximadamente, 1,6 milhões de empregos gerados pelas organizações familiares no Brasil. Segundo esses mesmos autores, na Alemanha, as pequenas e médias empresas familiares são responsáveis por, aproximadamente, 2/3 dos empregos existentes no país.

Com a apresentação desses dados, podemos notar que as empresas familiares, na atualidade, possuem significativa representatividade no cenário das organizações em geral. Com vistas neste argumento, Souza-Silva (2002, p.37) nos diz que, “Ao contrário do que muitos pensam, a empresa familiar não é somente aquela lojinha da esquina. Uma empresa familiar pode ser global atuando em muitos países”.

2.1.2 Fatores que influenciam o crescimento das empresas familiares

Tendo a noção da importância da empresa familiar para a sociedade, seja pelos números gerados na economia, seja pelo volume criado de postos de trabalho, a pergunta que surge é a seguinte: Por que essas empresas familiares vêm crescendo ao longo do tempo? Será que existem fatores que influenciam esse crescimento?

Na busca por essas respostas, Gersick e outros (1997) descrevem a existência de duas forças que influenciam na decisão de se criar uma nova empresa familiar. Esses autores denominaram-nas de: forças que empurram e forças que puxam.

As forças que empurram, segundo Gersick e outros (1997, p. 142), são “disposições psicológicas e eventos da vida que levam o empreendedor à necessidade de iniciar uma empresa ou estar pronto para isso”. Podemos colocar, nesse grupo, aqueles indivíduos que possuem um desejo de ser proprietário-gerente, ao invés de ser empregado. É aquela pessoa frustrada com os chefes, com a falta de progresso na carreira e que possuem um desejo de maior poder para

tomada de decisões. Outros fatores que dizem respeito às forças que empurram estão relacionados ao desejo de encontrar uma oportunidade e explorá-la, ou seja, os empreendimentos familiares nascem e crescem tirando proveito de boas oportunidades que surgem, e que o fundador “não pode deixar passar”.

Já quando Gersick e outros (1997, p.142) nos falam em forças que puxam, os autores caracterizam como sendo, “condições econômicas e ambientais que tornam atraentes novos empreendimentos”. Souza-Silva, Fischer e Davel (1999, p.2) fazem o seguinte comentário acerca desse debate:

A diminuição dos empregos formais/tradicionais é um desses fatores que têm como causa, por exemplo, as inovações tecnológicas, os novos processos produtivos, os sistemas de gestão (downsizing, reengenharia, rightsizing, dentre outros). Portanto, uma óbvia alternativa para quem se encontra desempregado é abrir seu próprio negócio.

Ou seja, às vezes uma pessoa é forçada a se tornar um empreendedor familiar, não por vontade própria, e sim por uma necessidade econômica/ambiental, que o leva para a fila dos desempregados.

Souza-Silva (2002) apresenta outro ponto importante, que tem elevado o crescimento no número de empresas familiares. Segundo esse autor, a instituição família vem mudando muito ao longo dos anos. Se antes tínhamos um núcleo familiar tradicional (pai, mãe e muitos filhos), hoje o que podemos perceber é uma variedade muito maior de configurações de famílias. O que podemos observar é que a família se tornou muito menor e nuclear, isso sem falarmos do aumento considerável no número de residências de pessoas sozinhas. Esse processo de mudança nas famílias criou um aumento de necessidades e desejos, “por causa do consumo cada vez mais individualizado e personalizado [...]” (SOUZA-SILVA, 2002, p.33). De todo esse processo de mudança é necessário que surjam empresas familiares e empreendedoras, que possam suprir essas necessidades e desejos bem específicos.

Por fim, Souza-Silva (2002, p.35) pontua, como ideia que não pode ser esquecida, o fato de que, apesar de se perceber um cenário de crescimento do número de empresas familiares, engana-se quem pensa que esse fenômeno é algo recente. Fala-nos esse mesmo autor, “sua existência remonta desde muitas décadas. Afinal de contas, montar um negócio em família e manter sua gestão ligada

aos laços de parentesco sempre foi, em toda a história do capitalismo uma forte tendência”.

2.2 COMPREENDENDO A EMPRESA FAMILIAR

2.2.1 Breve histórico dos estudos das empresas familiares

Segundo afirma Vidigal (1996 *apud* MACEDO, 2001), a atuação da empresa familiar brasileira, na época presente, é o resultado da evolução na própria história do Brasil, uma vez que os primeiros esboços de constituição de organizações familiares, como conhecemos, aconteceram com a criação das capitâneas hereditárias no século XVI, situação que perdurou até meados do século XVIII. Corroborando com a teoria do surgimento das organizações familiares no Brasil desde o século XVI, Leone (2004, p.150) afirma que: “poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos”, e concluindo, os autores ratificam esse pensamento dizendo: “as capitâneas, como dizia o nome, eram hereditárias, podiam ser transmitidas por herança”.

A partir do século XVIII, começam a florescer as empresas rurais, com principal ênfase para as fazendas de café e cana de açúcar, que mantinham o formato de organizações familiares, tendo como figura principal o pai, sendo ele o principal responsável pela manutenção do empreendimento familiar (MACEDO, 2001). A esse período, seguiu-se o início da industrialização no país, no final do século XIX e início do século XX. Dessa vez, tendo como propulsor um fator social novo e importante, a chegada em abundância de imigrantes no Brasil. Esse evento trouxe uma alavancagem no número de empresas familiares, principalmente as industriais. Dentro dessa ideia da influência da imigração para o desenvolvimento das organizações familiares no Brasil, Pandolfi e Vasconcellos (2005, p.14) nos dizem que:

Nesse sentido, chegamos à conclusão de que o fenômeno da imigração no Brasil, baseada na sua cultura positiva do trabalho e na cultura da família que é a sua marca mais visível, sustenta a organização familiar. Pois esta sofre o reflexo dessa cultura italiana, pautada na capacidade empreendedora, de motivação e engajamento, resistência a crises econômicas, e criação e manutenção de redes sociais baseadas na confiança. O conjunto desses elementos é impactante na economia local e são agentes

catalisadores e influenciadores do desenvolvimento de uma dada região, ou seja, do desenvolvimento local.

O interesse pelo estudo das empresas familiares, de uma maneira sistematizada, inicia-se, segundo Silva Junior e Muniz (2003), na década de 1950, com trabalhos de Christensen (1953). Nesses trabalhos, ele aborda a temática da sucessão familiar em pequenas empresas em fase de expansão. Porém, esses estudos preliminares apresentam, conforme escrito por Davel e Colbari (2003), um caráter altamente normativo. Esses mesmos autores nos dizem que estudos apresentados por Donnelley (1976) buscavam prescrever estratégias preventivas e corretivas para o trato das questões emocionais envolvidas no funcionamento de uma organização familiar.

Evoluindo nos estudos sobre empresas familiares, Davel e Colbari (2003, p. 2) dizem que a separação entre as questões familiares e negócios, durante algum tempo, foi tida como princípio orientador básico para um empreendimento bem sucedido. Continuando, esses autores falam que a abordagem conceitual dominante até então concebia a família e o negócio como dois sistemas em permanente competição pelo poder e pelo controle da organização, ou seja, dois sistemas, um racional, outro emocional, que deveriam ser separados para que se alcançasse construir um empreendimento bem ordenado e eficiente.

Apesar desse caráter prescritivo, abordado inicialmente para o estudo das organizações familiares, Sharma, Chrisman e Chua (1996 *apud* SILVA-JUNIOR; MUNIZ, 2003) nos afirmam que o interesse demonstrado pelo estudo desse tipo de organização cresce de maneira bem significativa. A fim de ilustrar o que foi dito, esses autores, através de recentes revisões literárias, conseguiram identificar 34 definições sobre empresas familiares, o que demonstra que debates sobre esse tema está bem longe de uma exatidão conceitual.

Ainda demonstrando o interesse levantado pelo estudo das firmas de origem familiar, Paiva, Oliveira e Melo (2008) em estudo publicado na revista de administração da Mackenzi, em que é feito um levantamento de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997 a 2007, foi encontrado nada menos que 83 artigos que versam sobre empresas familiares. Somente no Enanpad, nesse período pesquisado, foram encontrados 63 artigos que versam sobre o mesmo tema.

O número de artigos apresentado pela pesquisa de Paiva, Oliveira e Melo (2008), é um indicativo, de que, cada vez mais, o tema empresas familiares vem sendo estudado, em consonância com o que essas organizações representam para a sociedade.

2.2.2 Conceitos sobre empresas familiares

A empresa familiar, conceitualmente, não se apresenta com um único modelo para sua definição. É comum encontrar na literatura diversos conceitos que definem uma empresa como familiar. Na verdade, não existe um consenso na conceituação desse tipo de empresa (SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999).

Moraes (2006) nos apresenta um conceito simplificado sobre empresa familiar. Segundo o autor, esse tipo de organização consiste, fundamentalmente, no sonho de uma família em constituir um empreendimento próprio, e traz, na sua constituição, uma interação íntima entre duas instituições estruturadas na história humana: a empresa e a família. Compartilham desse pensamento Estol e Ferreira (2006), que nos diz que a empresa familiar começa, como regra geral, em uma família jovem com idade próxima dos 35 anos, e com desejo de se tornar dona do “próprio nariz”.

Segundo Leone (2004), o conceito de empresa familiar esta baseado em três grandes vertentes:

- a) 1ª Vertente: Diz respeito ao nível de propriedade, define que o controle acionário da empresa esteja nas mãos de uma família;
- b) 2ª Vertente: Diz respeito ao nível de gestão, define que os cargos mais altos da empresa sejam ocupados por membros da família;
- c) 3ª Vertente: Diz respeito ao nível de sucessão, define que membros da família devam assumir os cargos deixados pelas gerações anteriores, e que esse fenômeno se repita sucessivamente.

Representantes da primeira vertente, Suehiro (1997 *apud* CAPELÃO; MELO, 2001, p.1), afirma que o termo empresa familiar é definido como “o tipo de empresa na qual propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família”. Portanto, segundo

esses autores, quanto maior a concentração de capital em poder de uma mesma família, maior será sua representatividade em cotas para exercer o controle da empresa. Uma empresa cujo capital social pertence em mais de cinquenta por cento a uma única família, por exemplo, é tipicamente familiar, pois, a tomada de decisão depende necessariamente da aprovação desse bloco majoritário. Empresas cujo capital social não se concentra majoritariamente por nenhuma família podem ainda ser consideradas familiares quando a família detém o controle minoritário, exercendo direta influência nas decisões da empresa.

Corroborando com essa linha de pensamento, Ulrich (1997 *apud* LEONE, 2004), diz que a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e o controle das decisões estejam nas mãos de uma ou mais pessoas de uma mesma família. O elemento central desta definição é a ideia de que a firma é controlada por membros de uma só família. Para Constanzi e Lanzana (1999 *apud* OLIVEIRA, 2008), empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família controlam a empresa, por possuírem uma parcela significativa do capital da empresa.

Na segunda vertente, representada por Leone (2004), os autores conceituam e caracterizam as empresas familiares pelo viés da gestão da organização. Bernhoelf (1989) afirma que empresa familiar é aquela que teve sua origem e sua história vinculadas a uma família por, pelo menos, duas gerações e ou mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa familiar é aquela administrada por membros de uma mesma família. Em alinhamento com o que foi dito pelo autor, Oliveira (2008) citando Gracioso (1999), nos diz que uma empresa se caracteriza como familiar, quando encontramos na sua gestão membros da mesma família proprietária.

Como representantes na corrente que identifica a empresa familiar pelo nível da sucessão, podemos citar Donelley (1976), que nos fala que empresa familiar pode ser caracterizada como sendo aquela em que, há pelo menos duas gerações, se encontra identificada como uma única família e cuja política está marcada por seus interesses e objetivos específicos. Ou seja, para esse autor, uma empresa que ainda não passou pelo processo de sucessão não poderá ser considerada uma empresa familiar.

Corroborando com os conceitos sobre organização familiar apresentados por Donelley (1976), Lodi (1986) nos diz também que, para uma empresa ser considerada como familiar, é necessário que ela tenha passado, pelo menos uma vez, pelo processo de sucessão.

Segundo Andrade e Grzybovsky (2004), Bernhoelf (1989) buscou adequar o conceito apresentado inicialmente por Donelley, em 1964, à realidade do Brasil, conceituando a empresa familiar, e pontuando algumas características desse tipo de organização, que são as seguintes: confiança mútua, estreito laço afetivo influenciando os comportamentos e as decisões empresariais, valorização da antiguidade nos critérios de promoção dos funcionários, exigência de dedicação com expectativas de fidelidade, postura severa do gestor. Concluindo esse conceito, Andrade e Grzybovsky (2004, p.3) nos falam que “Essas características resultam em dificuldades gerenciais em separar o emocional do racional e onde jogos de poder entre membros da família são aceitos em função da boa administração da empresa”.

Dentro da expectativa que possuímos, muitas teorias se preocupam em descrever e conceituar as organizações familiares. Percebemos que é necessário escolher um conceito, para que possamos lastrear a nossa pesquisa. Observamos que o trabalho de Déry e outros (1993 *apud* SOUZA-SILVA, 2002) se apresenta de uma forma mais clara, para que possamos entender os tipos de empresas familiares e seu desenvolvimento ao longo dos anos. Déry e outros (1993 *apud* SOUZA-SILVA, 2002), nos falam que, empresa familiar é aquela organização que é possuidora de três dimensões: a propriedade, a direção e a sucessão. Esse autor continua nos dizendo que uma empresa para ser qualificada como familiar necessita ser possuidora, simultaneamente, das seguintes características: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa.

Segundo Souza-Silva (2002) é importante dizer que não existe um modelo único de evolução de empresas familiares. Concluindo, esse mesmo autor fala que

toda tipologia é superficial, mas nos dá um recado da tendência que, muito provavelmente, se pode manifestar.

Apresentados os conceitos sobre empresa familiar, iremos descrever o sistema de empresa familiar proposto por Gersick e *outros* (1997), que se baseia em três subsistemas independentes, mas sobrepostos, conhecido como modelo tridimensional.

2.2.3 Modelo tridimensional de Gersick *et al*

Para Gersick e *outros* (1997), a empresa familiar se apóia em três eixos ou sistemas independentes e sobrepostos: *propriedade, família e gestão*, e nas inter-relações entre eles, aqui representados na figura 1:

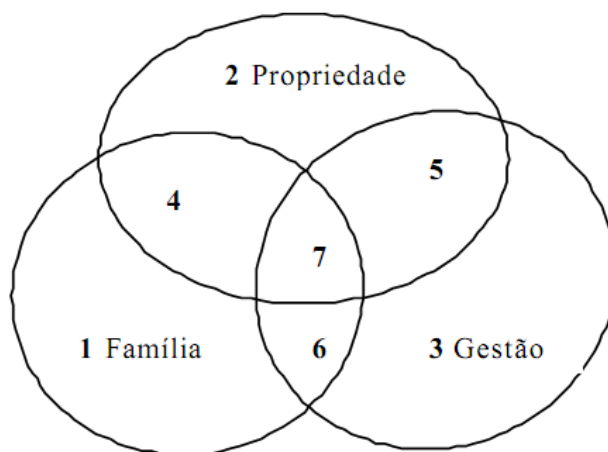


Figura 1 - Modelo dos três círculos da empresa familiar
Fonte: Gersick e *outros* (1997, p.6)

Segundo Gersick e *outros* (1997), nessa figura, podemos identificar sete setores:

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

O eixo na propriedade se distingue em três fases: a primeira fase associa-se ao proprietário controlador e, nesta fase, o poder encontra-se nas mãos de somente

uma pessoa; na segunda fase, encontramos a sociedade entre irmãos, onde dois ou mais controlam a organização; e, na terceira, encontramos o consórcio de primos, período esse caracterizado pela presença de muitos primos acionistas.

O eixo da família começa normalmente com uma pessoa jovem na faixa de trinta e cinco anos que resolve ser dona do próprio negócio; a segunda fase representa a entrada da próxima geração nesta empresa, o que provoca a terceira fase que é a interação entre membros da primeira e segunda geração dentro da empresa em clima de cooperação e comunicação e, finalmente, a quarta fase que representa a conhecida passagem do bastão, isto é, o desligamento da geração mais velha e a tomada da liderança pelas gerações mais novas.

O eixo da gestão, primeiramente, se caracteriza pela fase do início da organização, que compreende os primeiros anos da organização. Nesse momento, o mais importante passa a ser a sobrevivência; na segunda fase, vem a consolidação e expansão da empresa, também com uma maior formalização da empresa, inclusive na criação de áreas específicas como setor de vendas, setor contábil, setor de estoque. A terceira fase representa aquela em que a organização já possui uma base de clientes, rotinas estabelecidas, porém é o momento de dar início a uma fase que implica na renovação e reciclagem da empresa (fase preparatória para a sucessão), ou na sua morte.

2.2.3.1 Tipos clássicos de empresas familiares

Para Gersick e *outros* (1997), existem quatro tipos de organizações familiares, que surgem da combinação dos estágios de desenvolvimento de propriedade, da família e da empresa, o resultado dessas combinações os autores descrevem como sendo “tipos clássicos de empresa familiar”.

O primeiro tipo clássico apresentado por Gersick e *outros* (1997, p.141) diz respeito à empresa do proprietário controlador de primeira geração. Segundo esses mesmos autores, esse período é considerado como um dos tipos mais estimulantes de empresa familiar, pois continuam eles: “novos empreendimentos não são só fundamentais para a economia capitalista, mas também possuem uma identidade simbólica como degrau de oportunidade da sociedade para indivíduos e famílias”.

Continuando com a apresentação dos quatro tipos clássicos de empresa familiar, Gersick e *outros* (1997) nos dizem que o tipo é caracterizado pelas empresas familiares que passaram pelo estágio inicial para o de expansão/formalização. Neste momento, o controle acionário deixa de ser concentrado nas mãos do proprietário controlador, para ser distribuído em uma forma de sociedade entre irmãos, a família está no estágio de entrada na empresa, onde, em linhas gerais, os filhos do fundador estão entre 15 e 25 anos, e os pais estão na meia-idade. Esse tipo de empresa, ao atingir esse patamar, geralmente se vê frente a novos desafios. Segundo Gersick e *outros* (1997), os desafios que seguem nesse tipo de empresa familiar, são principalmente os que consistem em terminar a consolidação do controle acionário na geração dos filhos, desenvolver um processo de entrada para a próxima geração e reestruturar a empresa e seus sistemas para iniciar e sustentar o crescimento.

O terceiro tipo de empresa familiar apresentado por Gersick e *outros* (1997) é caracterizada por ser uma empresa familiar com várias gerações e de propriedade de primos. Segundo esses autores, é uma raridade encontrarmos organizações familiares nesse estágio, sendo, sugerem eles, provável que não mais que 5% de todas as empresas familiares nos Estados Unidos atinjam esse patamar. Diz ainda que o fato de essas empresas terem atingido este estágio significa que se comportaram de maneira bastante reativa aos desafios impostos pelo mercado, desafios esses que acabam por engolir as outras organizações familiares que não conseguiram atingir esse estágio.

No quarto tipo clássico de empresa, Gersick e *outros* (1997) nos dizem que é o estágio caracterizado pela sucessão familiar, ou seja, é o momento em que o sucedido se aposenta e passa a tocha para o membro mais novo da família. Segundo esses autores a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar, pois desde que ela deixou de ser controlada por um só proprietário, e passou a ser familiar, a continuidade passa a ser a maior das preocupações. Souza-Silva, Fischer e Davel (1999) fazem um parêntese em se tratando desse último tipo clássico de empresa familiar, esses autores entendem essa fase da seguinte forma:

Entendemos que esse último tipo não consiste num tipo clássico propriamente dito, pois é uma fase que se superpõe a uma das três,

sendo um estágio de transição para um dos três tipos de empresas familiares clássicas. (SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999, p.6).

Souza-Silva (2002) continua enriquecendo a pesquisa de Gersick e *outros* (1997) no que se refere a tipificação de empresa familiar clássica, apresentando-nos uma representação gráfica sobre seus conceitos:

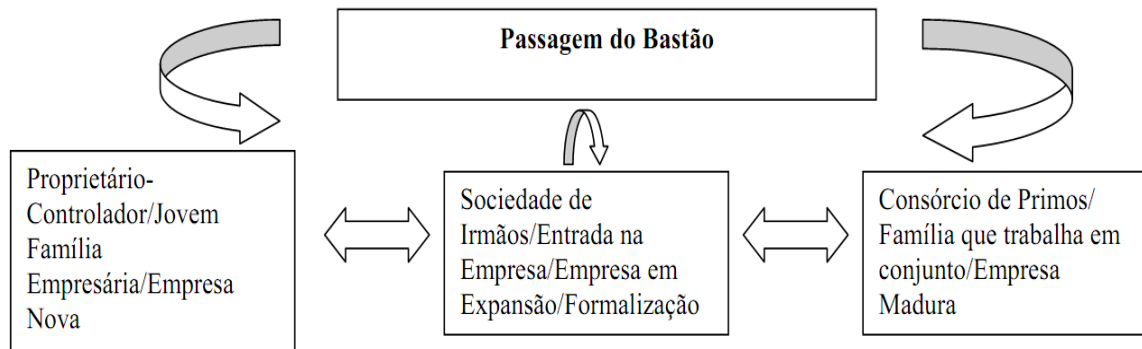


Figura 2 - Tipos clássicos de empresa familiar
Fonte: Souza-Silva (2002, p.68)

Importante observar que as mudanças que ocorrem de um tipo clássico de empresa familiar para outro proposto por Gersick e *outros* (1997) podem ser provocadas por algum evento da dimensão propriedade, família ou empresa. Essa passagem pode acontecer de uma forma súbita, ou gradual. Podemos dar como exemplo, a morte do proprietário-fundador, a abertura de um novo mercado ou até mesmo questões referentes ao relacionamento familiar (SOUZA-SILVA, 2002).

2.3 AS ESPECIFICIDADES DA EMPRESA FAMILIAR

2.3.1 A relação empresa x família

Inúmeros autores que se debruçaram sobre os estudos de empresas familiares afirmam que elas possuem características que as tornam possuidoras de inúmeras particularidades, em se comparando com as demais (SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999; BERNHOELF, 1989; LODI, 1986; LEONE, 2004; MACEDO, 2008). O que podemos notar é que existe em comum a todas as teorias já escritas sobre as organizações familiares o fato de que há um entrelaçamento das dimensões empresarial e familiar, que em muitos casos tomam direções contrárias, criando assim características únicas a esse tipo de empresas.

Segundo Vries (1996 *apud* SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999), as organizações familiares possuem características e especificidades que não podem ser explicadas pela teoria tradicional de administração. De acordo com esses autores, os assuntos que entrelaçam o negócio e a família representam o cerne das questões que perpassam as empresas familiares.

Portanto, por possuírem as empresas familiares duas dimensões entranhadas em seu dia-a-dia, podemos presumir que esse tipo de organização é possuidor de duas lógicas, uma lógica empresarial e outra lógica familiar, o que constitui uma forma organizacional bem peculiar, e que pode trazer consequências malélicas e benéficas para a empresa. Sobre essa dualidade, Lodi (1986) relaciona vantagens e desvantagens para uma empresa familiar em si comparada a uma empresa não familiar.

Representando as vantagens de uma organização, Lodi (1986, p.4) as enumera da seguinte maneira:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, pois as pessoas se identificam mais com alguém que esteja no dia-a-dia próximo a elas, ao invés de creditar em algum que foi eleito para estar ali somente cumprindo um mandato;
- b) O nome da família pode ter grande reputação no local onde a empresa esteja instalada. Isso garante uma cobertura econômica e política;
- c) A continuidade na administração da firma, garantindo um grande respeito no momento da sucessão dentro da empresa;
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes da empresa, mesmo quando os resultados não são os esperados. Por serem de uma mesma família, os acionistas e os dirigentes possuem um canal constante de comunicação;
- e) O sistema de decisão é mais rápido, por conta do canal permanente de comunicação existente entre os dirigentes da empresa por se tratar de membros de uma mesma família;

- f) Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, e é por ela alimentado de informações;
- g) E, por fim, as gerações familiares e suas constantes sucessões, cada uma propiciando um traço de união entre o passado e o futuro.

Por outro lado, temos as desvantagens que Lodi (1986, p.4) enumera em se tratando de empresas familiares:

- a) Conflitos de interesses entre família e empresa, que pode ocasionar uma grave crise, o que pode também levar a uma descapitalização, além de levar a um excesso de personalização dos problemas administrativos.
- b) Uso indevido dos recursos da empresa por membros familiares, transformando a mesma no “caixa” da família. Sendo mais claro, o autor define essa situação como o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”
- c) Tendência a uma maior resistência à modernização, principalmente na área de marketing, onde a comercialização fica a cargo de alguns vendedores antigos e de “confiança”.
- d) E, para finalizar, o autor coloca como uma desvantagem, ou uma fraqueza das empresas familiares, o fato de a mesma contratar, ou promover, parentes por favoritismo, ao invés de selecioná-los por competência.

Dito isso, Souza-Silva (2002) nos fala que a dinâmica (empresa x família) gera nas empresas familiares, em relação a outros tipos de organização, inúmeras particularidades. Uma dessas especificidades se destaca por conta da sua importância para a continuidade da firma. Iremos abordar, a seguir, o processo de sucessão neste tipo de organização.

2.3.2 Formação de sucessores

Conforme descrito por diversos autores, o processo de sucessão é o momento mais importante para a continuidade da organização (MACEDO, 2008; ESTOL; FERREIRA, 2006; VIER, 2006; CAPELÃO; MELO, 2001; ANDRADE; LIMA; ANTONIALLI, 2006; BERNHOELF, 1989; LODI, 1986). Segundo Bjuggren (2000 *apud* VIER, 2006), 6,3 milhões de empregos na Europa estão ameaçados no futuro, devido à falta de preparação dos sucessores nas organizações familiares.

Dados apresentados por Passos (2006 *apud* MACEDO, 2006, p.14), se referindo à sobrevivência das organizações familiares confirmam a importância do processo de sucessão; “dados mundiais confirmam que apenas 33% das firmas familiares sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas na transição da segunda para a terceira geração. As demais simplesmente desaparecem, ou são compradas ou incorporadas por outras organizações”. Corroborando com o que foi dito, Kets de Vries (1997 *apud* VIER, 2006), afirma que a duração média de uma empresa familiar é de 24 anos, período que coincide com o tempo de atuação do fundador da empresa.

Ainda demonstrando a importância do processo de sucessão para as empresas familiares, Soares, Machado e Marocco (1997 *apud* SILVA-JUNIOR; MUNIZ, 2006), observaram que 70% das empresas familiares, em uma escala global, não resistem à morte de seu fundador. Dando ênfase ao que foi dito até agora, Gersick e outros (1997), dizem que 40% das empresas familiares fracassam ainda no primeiro ano de vida, 60%, em menos de dois anos, e 90% até o final do décimo ano.

Bernhoelf (1996 *apud* OLIVEIRA, 2008), adianta que o processo de sucessão deveria ser iniciado pelo próprio fundador ainda em vida, pois assim essa transição teria mais chance de dar certo. Ainda segundo o próprio Bernhoelf (1989), o problema reside justamente neste ponto, a decisão do fundador em “passar a tocha” para o membro da segunda geração. Diz ele:

Essa não é uma decisão fácil. Não podemos esquecer que a empresa frequentemente é muito mais importante na sua vida do que

um filho, tendo em vista o grau de envolvimento, sacrifício, realização e imagem com que está associada no contexto da sociedade. (BERNHÖELF, 1989, p. 51).

Ou seja, é necessário que haja um autoconvencimento do fundador, de que esse processo seja enfrentado de forma natural, no sentido de proteger o que ele próprio construiu com seu trabalho. Claro que esse processo exigirá do sucedido uma capacidade de entender que sua obra e seus ideais devem ultrapassar a sua própria existência (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Souza-Silva (2002), o processo de sucessão pressupõe alteração na distribuição da propriedade da organização, essa mudança serve como estopim para alteração nas lideranças (gestão da empresa), e também na própria família. Por isso, vamos utilizar a apresentação conceitual da sucessão proposta Gersick e outros (1997), que faz a descrição de cada um dos três estágios de propriedade.

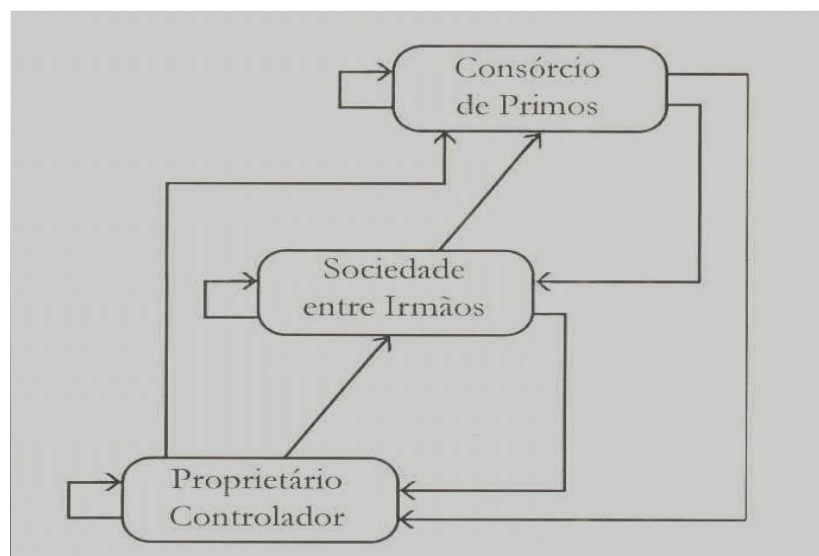


Figura 3 - Grupos de Sucessões
Fonte: Gersick e outros (1997, p.212)

Gersick e outros (1997) apontam para nove possíveis tipos de sucessão no ciclo de vida de uma organização familiar, sendo que eles estão divididos em três grupos distintos:

- a) Grupo de sucessões recicláveis: Envolve apenas mudanças na liderança, mais não na forma de propriedade. Podemos citar, como exemplo, um proprietário controlador que possui somente um filho, ou, pelo menos, apenas uma pessoa que demonstra interesse em participar da gestão da empresa.

- b) Grupo de sucessões progressivas: Envolve mudanças na liderança, e aumento na complexidade da forma de propriedade. Ou seja, a empresa sai de um modelo de distribuição acionária mais simples, para um modelo mais complexo, como, por exemplo, a mudança de uma empresa familiar controlada por irmão, que passa a ser controlada por um consórcio de primos.
- c) Grupo de sucessões regressivas: Envolve, ao mesmo tempo, mudança na liderança e simplifica a forma da propriedade. Por exemplo, um consórcio de primos em que um ramo da família compra a parte que cabe a outros familiares e passa a ser controlado por irmãos.

Segundo Oliveira (1999 *apud* SILVA-JUNIOR; MUNIZ, 2006), a sucessão em uma empresa familiar pode ser dividida em dois tipos: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Segundo esses autores, a sucessão familiar ocorre quando um membro da própria família assume o lugar deixado pelo fundador, sendo que esse processo leva a uma profunda análise sobre qual seria o parente mais apto a assumir essa posição. A sucessão profissional se caracteriza pelo ingresso de executivos não-familiares para gerir o negócio da empresa. Segundo Gomes (2005 *apud* OLIVEIRA, 2008), esse processo poderá trazer alguns benefícios à empresa como incorporação de novas ideias trazidas por esse profissional, porém sempre vai existir o risco desse profissional acabar sendo atraído por outra organização.

Alguns autores, como Bernhoelf (1989), entendem que a sucessão profissional pode ocorrer com um membro da própria família, desde que esse membro tenha sido preparado antecipadamente para ocupar esse cargo. Esse autor entende que profissionalizar o sucessor representa o desenvolvimento de pessoas para assumir a direção da empresa, podendo ser membro, ou não, da família.

Nesse sentido, profissionalizar a gestão de uma empresa familiar não significa apenas trazer algum executivo de fora da família. A profissionalização do sucessor pode significar desenvolver pessoas da própria família para assumir posições de gestão dentro da empresa familiar. Segundo Oliveira (2008, p.57), profissionalizar significa “capacitar os sócios e os membros da família para desenvolverem novas competências que os auxiliem a enxergar o negócio a longo prazo”.

De acordo com Vidigal (1996), é necessário que um candidato a sucessor possua quatro características necessárias, para liderar uma empresa familiar. São elas: conhecimento do setor, conhecimento básico do produto e do negócio, capacidade de liderança e autoconhecimento. Continuando com o que foi dito, Vidigal (1996) cita algumas estratégias para desenvolver a capacidade de liderança desse candidato:

- a) Desafios estimulantes: Segundo o autor, aprende-se muito mais fazendo, do que olhando. Cada vez que conseguimos superar um desafio, essa experiência nos enriquece com novos conhecimentos.
- b) *Feedback* permanente: É fundamental receber *feedback* dos colegas e chefes para quem é um jovem executivo, pois somente dessa maneira é possível enxergar os pontos fracos e tentar corrigi-los.
- c) Aprendendo com os outros: aprender com os mais velhos, não necessariamente alguém da família, é importante que o jovem eleja um mentor dentro da empresa.
- d) Cursos e leituras: Aprendizado formal é algo que deve constar para uma vida toda. Pois é sempre possível encontrar novas ideias quando se faz um curso, seminário ou mesmo com a leitura de um bom artigo.

Então, parece-nos importante observar que, por ser um processo fundamental para a continuidade da empresa familiar, a sucessão deverá vir acompanhada do seguinte questionamento por parte do fundador: É melhor que meus filhos sejam herdeiros ou sucessores no comando da organização familiar?

Segundo Souza-Silva (2006), não há mal algum em ter um filho sucessor, contudo é necessário que o futuro sucessor possa reunir competências empresariais. Continua esse mesmo autor afirmando que os três critérios necessitam estar satisfeitos, para que o sucessor seja detentor da competência empresarial. Conforme representação gráfica a seguir:

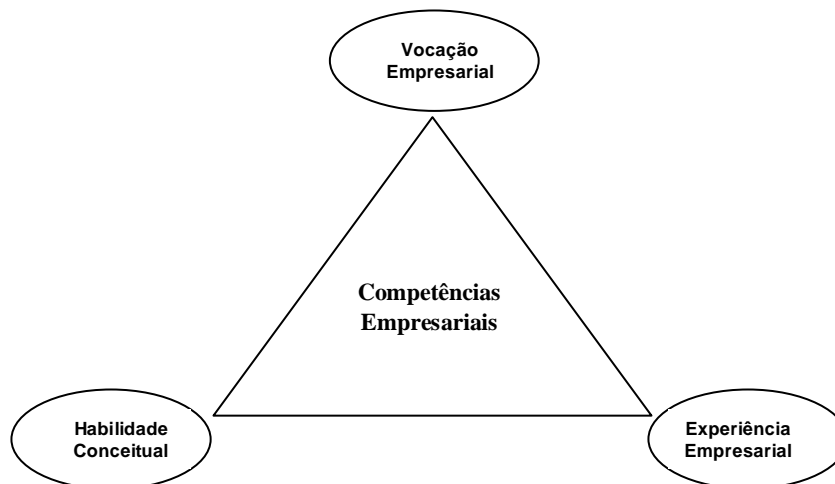


Figura 4 - Competências básicas para um bom sucessor
Fonte: Souza-Silva (2006, p.49).

Conforme Souza-Silva (2006), a primeira característica para a competência empresarial é a vocação empresarial. Em outras palavras, é imprescindível que o sucessor goste de gerir a empresa, e que queira assumir o papel do administrador da firma familiar. De nada adianta querer forçar que um filho assuma a gestão da organização se esse não for o seu desejo. Se não houver vocação empresarial por parte do sucessor, a sua vida provavelmente se tornará um inferno, e a consequência será uma gestão sem brilho e sem êxito (SOUZA-SILVA, 2006).

Continuando com as características necessárias para que o sucessor alcance um padrão de competências empresariais necessárias para suceder o fundador, Souza-Silva (2006) nos diz que o segundo passo é adquirir habilidade conceitual. Ou seja, é necessário que o sucessor seja possuidor de bons conhecimentos da teoria empresarial, pois esta *expertise* será fundamental para tomadas de decisões e para soluções de problemas organizacionais, dos mais simples e cotidianos até os mais delicados.

A terceira característica que o sucessor precisa ter é a experiência empresarial. Muitas vezes, o sucessor é detentor de habilidades conceituais, adquiridas nas escolas de negócios, porém não é possuidor de nenhuma experiência organizacional. Conforme Souza-Silva (2006), a vivência empresarial é de uma relevância ímpar, para que se alcance êxito na gestão da empresa familiar. A importância de se vivenciar o cotidiano da empresa é fundamental, pois, segundo Souza-Silva (2006), a experiência prática elimina a ingenuidade acadêmica e amplia a capacidade decisória do administrador.

Em outras palavras, é necessário preparar antecipadamente o sucessor, fazendo com que esse comece a trabalhar cedo na empresa, seja admitido em escalões inferiores e que ascenda profissionalmente aos poucos. Pois, assim, o

sucessor conhecerá toda a empresa, desde o “chão de fábrica”, até os cargos estratégicos. Segundo Souza-Silva (2006), é muito bom que o sucessor possua também experiências em outras empresas, conquistando, assim, uma formação empresarial mais consistente.

Na próxima seção, iremos apresentar noções de conhecimento, conceitos sobre a aprendizagem organizacional e suas abordagens individual-cognitivista e socioprática, bem como a utilização de suas ferramentas de aprendizagem, focando na formação do sucessor em empresas familiares.

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, ABORDAGENS E PERSPECTIVAS

É preciso sentir a necessidade da experiência, da observação, ou seja, a necessidade de sair de nós próprios para aceder à escola das coisas, se as queremos conhecer e compreender

Émile Durkheim

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nesta seção, iremos tratar de melhor compreender o processo de transmissão de conhecimento, destacando a sua importância para a formação do sucessor em uma empresa familiar. Preliminarmente, iremos abordar os conceitos sobre o conhecimento, a sua criação dentro das organizações e a sua conversão. No segundo momento, iremos discorrer sobre os conceitos e teorias da aprendizagem organizacional. Seguindo com a apresentação dos conceitos sobre o processo de aprendizagem organizacional, iremos destacar as dimensões da aprendizagem dentro das organizações (abordagem individual-cognitivista e a abordagem socioprática). Finalizaremos esta seção detalhando a abordagem socioprática, destacando duas modalidades: as comunidades de prática e a mentoria.

3.1 NOÇÕES DE CONHECIMENTO

As organizações estão inseridas em um mercado competitivo, onde os mercados se transformam, as tecnologias impõem mudanças do dia para a noite, e os concorrentes se multiplicam (NONAKA, 2006). Sendo assim, um dos pontos cruciais para o sucesso das empresas reside nas suas capacidades intelectuais, muito mais dos que em seus ativos físicos (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2006).

Neste sentido, as organizações vão sobrevivendo e prosperando, uma vez que estão continuamente gerando novos conhecimentos através da aprendizagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Dito isso, e sabendo da relevância do conhecimento para a sobrevivência das empresas, é importante entender os conceitos que o definem.

Na vasta literatura sobre o tema, é possível encontrar diversas definições para o conhecimento. Para Antonello e Ruas (2003), o conceito de conhecimento é muito mais amplo que a simples acumulação de informações da empresa. Para Davenport e Prusak (1999), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Neste sentido, os valores e crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande

parte, o que o indivíduo vê, interioriza e conclui, a partir de algo que foi observado por ele.

Polanyi (1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997), nos diz que o conhecimento pode ser classificado em dois tipos: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem através de manuais, de codificações. Pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos, é sistematizado e formal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por outro lado, o conhecimento tácito é pessoal e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valores específicos ao contexto, é difícil de ser codificado e formalizado. Neste sentido, podemos observar que a dimensão tácita do conhecimento é difícil de ser transmitida na linguagem formal, pois neste tipo de conhecimento já estão incorporadas as experiências individuais (POLANYI, 1966 *apud* OLIVEIRA, 2008).

Sabendo que a geração contínua do conhecimento dentro da empresa é importante para a sua perpetuação e sobrevivência, é fundamental que entendamos como esse conhecimento é criado dentro da empresa.

3.1.1 Criação do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a geração do conhecimento é o resultado da aplicação do saber individual, que é transformado em saber organizacional, que vem a influenciar o comportamento dos indivíduos. Ou seja, esses autores definem a criação do conhecimento organizacional como sendo a capacidade que uma empresa possui, de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, a serviços e a sistemas. A ideia defendida por Nonaka e Takeuchi (1997) diz que o indivíduo interage com a organização através do conhecimento, e que a criação do conhecimento acontece em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.65), a criação do conhecimento pode ser entendida através de duas dimensões – ontológica e epistemológica. Na dimensão ontológica, esses autores nos dizem que: “Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”. Assim, nessa dimensão, o conhecimento nasce em

um nível individual, sendo então expandido para toda a organização através da socialização, até que se alcance um nível de compartilhamento interorganizacional.

No que se refere à dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997) se utilizam do conceito de conhecimento proposto por Polanyi (1966), que o classifica em conhecimento tácito e explícito. Reforçando o que já apresentamos sobre essas duas dimensões do conhecimento, vale ressaltar que o conhecimento explícito pode ser transmitido na linguagem sistemática formal, inclusive podendo-se utilizar manuais, procedimentos e livros, que, sem dúvida, facilitam a transmissão desse conhecimento através dos indivíduos. Em contraponto, o conhecimento tácito é difícil de ser articulado em uma linguagem formal, uma vez que, ele é construído e interiorizado pelo conhecedor com o passar do tempo, e que, segundo Davenport e Prusak (1999), é quase impossível de ser reproduzido através de documentos.

Sendo assim, podemos observar que, enquanto a transmissão do conhecimento explícito é mais simples, a transferência do conhecimento tácito, por estar envolto em fatores abstratos, torna-se mais difícil. Apesar dessa diferença, Polanyi (1966 *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997) nos diz que essas duas dimensões do conhecimento estão intrinsecamente vinculadas. Nesse sentido, devemos observar que o conhecimento tácito e o explícito não se apresentam totalmente separados, e sim complementarmente unidos (NONAKA; TACHEUCHI, 1997). Refletindo sobre esse aspecto, Souza-Silva (2007, p.55) nos diz que: “O conhecimento é integralmente tácito e explícito, pois é constituído dessas duas dimensões que o compõem”.

3.1.2 Conversão do conhecimento

Partindo da ideia de que o conhecimento nasce da inter-relação entre o conhecimento tácito e o explícito, e da sua disseminação na organização, Nonaka e Takeuchi (1997) nos apresentam quatro diferentes modos de conversão do conhecimento.

O primeiro modo de conversão do conhecimento é a socialização, que é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Os autores entendem o processo de socialização como o compartilhamento de experiências, criando novos conhecimentos tácitos através da assimilação de habilidades técnicas compartilhadas.

A externalização é apresentada como a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A externalização é um processo pelo qual o conhecimento tácito se torna explícito, em forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

O terceiro modo de conversão do conhecimento é a combinação, que se apresenta como sendo a transformação do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) entendem o processo de combinação como a sistematização do conhecimento através de documentos, reuniões, conversas ao telefone, ou redes de comunicação computadorizadas.

O último modo de conversão do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) é a internalização, que corresponde à conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. A internalização está intimamente ligada ao “aprender fazendo”.

Do:	Em:	
	Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socialização	Externalização
Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Quadro 1 - Conversão do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.69).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), nas empresas criadoras de conhecimento, a recorrência no inter-relacionamento dos quatro tipos de conversões leva a um processo denominado pelos autores de “espiral de criação do conhecimento”, que reforça a ideia de que a criação do conhecimento é resultante de uma contínua e dinâmica relação entre as dimensões tácitas e explícitas do conhecimento.

Sendo assim, e admitindo que o conhecimento necessite ser transmitido e compartilhado nas organizações, emerge então o processo de aprendizagem como um dos principais facilitadores para a disseminação do conhecimento dentro das empresas. Diante disso, torna-se indispensável compreender os principais conceitos e teorias que envolvem a aprendizagem organizacional.

3.2 NOÇÕES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O mundo passa por sérias transformações no que diz respeito a competitividade. O ganho em competitividade representa a sobrevivência e perpetuação da organização (SOUZA-SILVA, 2007; FLEURY; FLEURY, 1995; GUIMARÃES, 2004; RODRIGUES; CHILD; LUZ, 2004; ROCHA; LOIOLA, 2002), e inserido neste contexto de busca por diferenciais de competição, encontramos também as empresas familiares. Segundo Estivalet, Löbler e Pedrozo (2006), devemos entender que o processo de aprendizagem organizacional se constitui em uma forma de vantagem competitiva, e que é importante a presença de profissionais dispostos a aprender a aprender e a compartilhar este conhecimento adquirido com os outros membros da organização.

Oliveira (2008) nos diz que as organizações podem ser identificadas como espaços sociais em que o processo de aprendizagem flui de maneira constante, pois, nesses espaços sociais facilitadores, as pessoas se reúnem a fim de apresentar suas experiências passadas e, desta inter-relação, surge um novo conhecimento.

Antes de adentrarmos na conceituação da aprendizagem organizacional, parece-nos importante apresentar fatores facilitadores da aprendizagem nas organizações. Tomaremos como referência o estudo apresentado por Dibella e Nevis (1999).

3.2.1 Fatores facilitadores da aprendizagem

O processo de aprendizagem depende da capacidade da organização, em criar condições ambientais para que esse fenômeno possa surgir e se desenvolver. Dibella e Nevis (1999) nos apresentam a existência de dez fatores facilitadores, que, segundo esses autores, possuem características normativas, ou seja, quanto mais forte for a presença de tais fatores em uma unidade corporativa, maior será a probabilidade de ocorrer a aprendizagem.

Segundo Dibella e Nevis (1999, p.67), esses dez fatores em conjunto podem determinar o potencial de aprendizagem de uma organização. Esses autores

continuam falando que: “os fatores facilitadores são práticas ou condições que catalisam a ocorrência de aprendizagem em qualquer tipo de organização”.

Para que possamos melhor compreender os fatores facilitadores, e seus pressupostos de acordo com Dibella e Nevis (1999), apresentaremos a tabela a seguir:

Fatores Facilitadores de Aprendizagem Organizacional	Pressupostos
Investigação imperativa	Representa o esforço permanente de investigar o ambiente em busca de informações. É importante que a organização conheça o que esta “lá fora”.
Defasagem de desempenho	Consciência coletiva que os membros de uma organização têm de que existe uma diferença entre o desempenho desejado e o desempenho real da empresa.
Preocupação com medição	Consideráveis esforços são empreendidos para que se atinja uma escala para a avaliação do desempenho. Essa discussão em busca de critérios de medição é considerada uma atividade de aprendizagem.
Curiosidade organizacional	Refere-se ao apoio dado pela organização, para que os indivíduos possam experimentar novas situações, crie coisas novas e ouse “brincar” com políticas, normas e procedimentos.
Clima de abertura	Os indivíduos da organização podem comunicar-se abertamente. Neste ambiente, os erros, os problemas, as lições, são livremente compartilhados, e nunca escondidos.
Educação continuada	Compromisso da organização em manter um clima que possibilite a continuidade da educação em todos os níveis.
Variedade operacional	É companheiro da curiosidade organizacional, uma vez que os membros da organização valorizam a variedade de métodos, procedimentos e competências, em outras palavras, são apreciadores da variedade.
Defensores múltiplos	São defensores (não necessariamente ocupantes de cargos de chefia) que encorajam os membros da organização, independente do nível hierárquico que estejam a desenvolver novas ideias e metodologias para o trabalho.
Envolvimento das lideranças	Surge no momento em que as lideranças envolvem-se, pessoalmente, nas atividades de aprendizagem, uma vez que um dos fatores que mais motiva é uma liderança exercida de forma positiva e consciente.
Perspectiva sistêmica	Conectado com a capacidade de se pensar globalmente, sem, contudo, perder de vista a interdependência das partes.

Quadro 2 - Pressupostos dos Fatores Facilitadores de Aprendizagem Organizacional.

Fonte: Elaboração própria com base em Dibella e Nevis (1999).

Além da tabela apresentada podemos compreender os fatores facilitadores propostos por Dibella e Nevis(1999) da seguinte maneira: na investigação Imperativa, as pessoas buscam informações sobre as condições e os procedimentos existentes fora de sua própria unidade; procuram conhecer o ambiente externo; na

defasagem de desempenho existe uma percepção generalizada de que existe uma diferença entre o desempenho real e o desejado; a preocupação com medição: consideráveis esforços são despendidos na definição e na medição de fatores básicos. A discussão de critérios de medição é considerada uma atividade de aprendizagem; O quarto fator facilitador de aprendizagem, a curiosidade organizacional, nos fala a respeito de condições e práticas e o interesse por idéias criativas e novas tecnologias, propiciam a experimentação. Ela propicia a criação de um ambiente onde as pessoas são encorajadas a fazer experiências continuamente; O clima de abertura trás para a organização a faculdade de seus membros comunicar-se abertamente. problemas, erros e lições são livremente compartilhados, nunca ocultado; No sexto elemento facilitador da aprendizagem apresentamos a educação continuada, que se apresenta quando existe um empenho constante da organização em prover recursos de alta qualidade para a aprendizagem. Segundo DiBella e Nevis (1999), para se atingir um elevado grau de educação continuada, é necessário estabelecer condições de trabalho que permitam todo tipo de aprendizagem, desde as de caráter eminentemente prático e imediato até as iniciativas individuais de buscar conhecimento e melhorar habilidades com apoio da empresa; Na variedade operacional os membros valorizam a variedade de métodos, procedimentos e competências; apreciam a diversidade; Os defensores múltiplos, são colaboradores que em todos os níveis organizacionais são encorajados a desenvolver novas idéias e métodos de trabalho; No penúltimo fator facilitador Dibella e Nevis (1999) nos apresenta o envolvimento das lideranças relacionando-se, pessoal e ativamente, nas iniciativas de aprendizagem afim de garantir a manutenção de ambiente propício à sua ocorrência; Por fim a perspectiva sistêmica nos trás reconhecimento da interdependência das diversas unidades e grupos organizacionais; consciência da necessidade de decurso de tempo entre ações e a obtenção de seus resultados.

3.2.2 Conceitos de aprendizagem organizacional

Inicialmente, devemos deixar claro que a conceituação da aprendizagem organizacional, não se apresenta de forma direta e objetiva. Diversos autores demonstram que este conceito é complexo e multidimensional (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005; ESTIVALETE; LÖBLER; PEDROZO, 2006; BERNARDES, 1999).

Souza-Silva (2007) considera as décadas de 1980 e 1990 como período marcante para a consolidação dos estudos sobre aprendizagem organizacional. Em 1978, Argyris e Schön publicam a obra *Organization Learning: A theory in Action Perspective*. Nessa obra, Argyris e Schön (1978) nos falam que, no processo de aprendizagem, encontraremos dois modelos de aprendizagem chamados, por eles, de *single loop learning* e *double loop learning*.

Para Argyris e Schön (1978), quando algo acontece de maneira não esperada, e pretendemos corrigi-las buscando novas estratégias oriundas da combinação de variáveis por nós já conhecidas, simplesmente estamos operacionalizando valores, regras e objetivos já conhecidos, ao invés de questioná-los. Sendo assim, estamos criando apenas aprendizagem incremental, ou de circuito simples (*single loop learning*). Ou seja, é aprendido o como fazer as coisas da melhor forma, por meio das experiências anteriores, esse modelo gera impacto em parte da organização.

Por outro lado, quando algo errado acontece, e ao invés de simplesmente operacionalizar os valores, objetivos e regras já estabelecidos, passa-se a questioná-los, a mudança que surge nesse momento é denominada de duplo circuito (*double loop learning*). Nesse processo de aprendizagem de circuito duplo, o que se deve focar é o porquê de se estar fazendo aquilo. Este processo causa um impacto maior na organização, pois o seu efeito será de longo prazo, gerando mudanças radicais e tem como objetivo a criação e o desenvolvimento de novos paradigmas organizacionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Boyett e Boyett (1999 *apud* ESTIVALETE, 2006), nos dizem que o aprendizado do indivíduo é condição necessária, porém, não é suficiente para se criar a inteligência organizacional. O fator determinante para o florescimento da aprendizagem é a eficácia com que esse indivíduo transfere o que sabe para a organização como um todo.

Para Kolb (1997), a aprendizagem constitui-se num processo em que o conhecimento é criado por meio da experiência. Esse autor considera o modelo de como as pessoas aprendem, denominado de modelo vivencial, como um ciclo quadrifásico, composto de quatro tipos de habilidades: experiência concreta,

observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa, conforme representação a seguir:

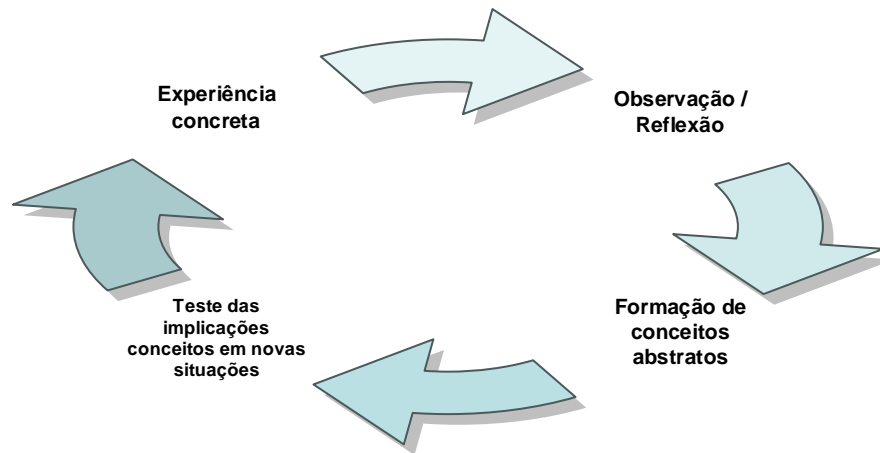


Figura 5 - Modelo Vivencial de Kolb

Fonte: Elaboração própria com base em Kolb (1997); Estivaleta e outros (2006).

Por sua vez, encontramos o estudo apresentado por Wang e Ahmed (2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007), em seis focos de compreensão da aprendizagem organizacional.

O primeiro foco está na socialização da aprendizagem individual. Para Wang e Ahmed (2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007), a organização de aprendizagem pode ser definida ou mensurada pela soma de aprendizagens individuais socializadas coletivamente. O segundo foco de compreensão da aprendizagem organizacional é dado aos processos ou sistemas. As organizações são compreendidas como sendo um sistema de processamento, aquisição, interpretação e armazenamento de informação. Portanto, nessa abordagem, a aprendizagem organizacional se baseia em quatro elementos: aquisição de informações, distribuição das informações, interpretação da informação e memória da organização.

A cultura é o terceiro foco apresentado pelos autores. Nessa perspectiva, Wang e Ahmed (2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007) nos dizem que a cultura de uma organização tem uma importância crucial para estimular a criação de um grupo colaborativo de profissionais, sendo esses capazes de promover a cultura organizacional. Por outro lado, esses mesmos autores chamam a atenção para a questão que a cultura tradicionalmente hierarquizada pode funcionar como fator de dificuldade para a aprendizagem.

O quarto foco se encontra no gerenciamento do conhecimento. Com relação à ênfase dada pelos autores nesse gerenciamento, podemos assinalar que o conhecimento da organização está em parte com os indivíduos, através de experiências, habilidades e capacidades pessoais, e outra parte está com as organizações, na forma de documentos, arquivos, regras.

Uma organização com ênfase na aprendizagem deve manter o desenvolvimento contínuo de seus produtos e processos como um dos focos principais. A ênfase dada nas organizações para que haja um desenvolvimento contínuo se constitui no quinto foco, que entende a organização que se preocupa em aprender, como sendo aquela que se esforça constantemente para melhorar seus processos.

Na apresentação do último foco, Wang e Ahmed (2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007) nos falam que, em alguns setores em que a dinâmica é muito acentuada, o foco no desenvolvimento contínuo não é suficiente. Torna-se imprescindível que se desenvolvam inovações capazes de mudar as regras de seus setores, dando então, a essas empresas, diferenciais competitivos sustentáveis.

A despeito desses focos de compreensão da aprendizagem nas organizações, devemos enfatizar o importante marco para a construção dos conceitos sobre a aprendizagem organizacional. Refere-se à percepção de autores, quando da divisão desse campo de estudo em duas grandes perspectivas: a individual-cognitivista e a socioprática (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; SOUZA-SILVA, 2007). Segundo Souza-Silva (2007), a primeira abordagem entende a transmissão do conhecimento como sendo de natureza cognitiva e facilmente codificável, já a segunda entende a aprendizagem como decorrente de um processo sócio-relacional, e que é integralmente tácito e explícito. Sobre as particularidades de cada uma dessas abordagens, trataremos nos dois próximos tópicos.

3.2.3 Abordagem individual-cognitivista

Apresentando a perspectiva pelo viés individual-cognitivista, Souza-Silva (2007) nos fala que, para essa visão tradicional, o conhecimento ocorre através de construções cognitivas, podendo ser codificado e transmitido, mesmo estando fora

do contexto onde ele foi gerado. Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), os autores que restringem a aprendizagem ao nível individual entendem que esse processo de geração do conhecimento ocorre na organização, sendo o indivíduo fonte primária de aprendizagem. Em outras palavras, para essa corrente de pensamento individual-cognitivista, são os indivíduos que criam as condições necessárias para que as organizações permitam o desenvolvimento dos processos de aprendizagem (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Hedberg (1981 *apud* SOUZA-SILVA, 2007) nos diz que a abordagem individual de criação de conhecimento é permeada pela noção de que a organização não possui cérebros, mas, ao contrário disso, possui sistemas cognitivos e de memória. Esse autor nos apresenta a ideia de que a aprendizagem organizacional é a soma das aprendizagens individuais. Sendo assim, a aprendizagem organizacional ocorre quando: os indivíduos aprendem de maneira individual; a empresa contrata novos membros que trazem junto consigo conhecimentos que até então a mesma não possuía (SIMON, 1991 *apud* SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005).

Para Bernardes (1999), uma particularidade deste modelo individual-cognitivista de aprendizagem é a preocupação em armazenar os conhecimentos adquiridos pela empresa através de bancos de dados, bibliotecas e ou documentação de aprendizagem, quando da conclusão de uma tarefa (manuais de normas e procedimentos).

Na dimensão de aprendizagem organizacional individual-cognitiva, parece-nos claro que, quanto mais conhecimento o indivíduo possuir, maior será o conhecimento da organização. Sendo assim, o papel da empresa passa a ser o de suprir os indivíduos que nela trabalham com conhecimento, a fim de, prover lacunas, ou déficit de aprendizagem, que eles possa ter (ESTRELA, 2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007).

Portanto, nessa abordagem individual-cognitivista, observamos o fortalecimento da ideia de que os treinamentos são os dispositivos mais eficazes para o desenvolvimento organizacional. Porém, o que observamos, cotidianamente, é que os programas de treinamento desenvolvidos dentro das organizações possuem uma lógica tradicional-escolarizante (FREIRE, 1967 *apud* SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005). Em outras palavras, o indivíduo deverá ser colocado em uma sala de

aula, em que deverá se fazer presente também a figura do professor, que, dentro desse modelo, deverá suprir todas as carências de conhecimento. Ou seja, nessa perspectiva, o conhecimento é entendido como algo possível de ser transferido de uma pessoa para outra, na sua totalidade, utilizando para isso exposições orais, que, segundo Souza-Silva (2007), são completamente desvinculadas do contexto em que o conhecimento é aplicável.

É importante observar que a aprendizagem surge da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Sendo assim, é importante ressaltar que os treinamentos e as exposições verbais significam uma parte importante do processo de aprendizagem, contudo necessitamos deixar claro que essas ferramentas, apesar de fazerem parte do processo, possuem limitações.

Portanto, Souza-Silva (2007) nos apresenta a sua percepção que demonstra não existir uma relação direta entre treinamento e aprendizagem, uma vez que existem fatores de ordem emocional, social, cultural, psicológica e política, que influenciam e até mesmo interferem na eficácia do treinamento. Continua esse autor dizendo que todos esses fatores já elencados podem influenciar o grau de motivação e receptividade para aprender, por parte dos indivíduos e, com isso, prejudicar a eficácia do treinamento.

Outra limitação apresentada pela ferramenta treinamento pode ser verificada no negligenciamento da apresentação da dimensão tácita do conhecimento. Trata-se da negação da existência das relações sociais que ocorrem no dia-a-dia das empresas, bem como da supressão da partilha de experiências intimamente ligadas à prática (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005).

Sendo assim, e entendendo que a abordagem individual-cognitivista do processo de aprendizagem organizacional não consegue transmitir, na totalidade, o conhecimento adquirido pelas empresas e indivíduos, parece-nos relevante compreender, de forma detalhada, a perspectiva socioprática de aprendizagem organizacional.

3.2.4 Abordagem socioprática

A abordagem socioprática, segundo Souza-Silva (2007), pode ser entendida como um processo de geração de conhecimento, vinculado à experiência prática.

Dentro deste contexto, esse mesmo autor propõe que a compreensão da aprendizagem organizacional, tendo como foco a abordagem socioprática, seja apresentada através das seguintes características: 1) *baseada na prática e em contextos sociointeracionais*; 2) *mediada por artefatos materiais e simbólicos*; 3) *possui natureza espaço-temporal* e 4) *é enriquecida por meio das perturbações da ordem estabelecida*.

A primeira característica diz respeito à compreensão do conhecimento como algo que não pode ser desvinculado da prática, e de contextos sociointeracionais, e, sendo assim, não podemos ver a aprendizagem restrita a uma sala de aula. Souza-Silva (2007, p.66), sobre essa primeira característica, nos diz que:

Portanto, o foco do processo de aprendizagem migra da mente do indivíduo para estruturas de participação, sendo que a aprendizagem já não é mais entendida apenas como um evento individual, isolado e particularizado e passa a ser compreendida dependente de contextos sociais onde se pensa, trabalha-se, reflete-se e inova-se coletivamente.

A segunda característica refere-se à ideia de que o processo de aprendizagem, por não estar distante da prática, é também influenciado por artefatos materiais e simbólicos, assim como também por condições históricas específicas (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007). Podemos exemplificar essa característica dizendo que, para se aprender a jogar futebol, é imperativo que se possua uma bola.

A terceira característica diz respeito à abordagem socioprática da aprendizagem organizacional e a sua natureza espaço-temporal. Nesta característica, existe uma preocupação com o lugar e o momento, onde acontece a aprendizagem. Visto isso, entendemos que o conhecimento gerado a partir dessa perspectiva é efêmero, provisório e emergente (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003 *apud* SOUZA-SILVA, 2007).

Finalizando, apresentamos a quarta característica que está intimamente ligada à terceira, uma vez que a ideia de efemeridade do conhecimento e o entendimento de que ele está em constante transformação (sendo permanentemente revisado e negociado) despertam perturbações das ordens estabelecidas. Segundo Souza-Silva (2007), essas anormalidades e perturbações se constituem um importante momento para que se desenvolvam novas *expertises*, a fim de se criar novos modelos de inovação.

Diante das características apresentadas, podemos observar que o processo de aprendizagem não envolve somente a dimensão cognitiva (abstrato), mas também são partes importantes desse processo elementos que facilitam a transmissão do conhecimento, como a prática, os contextos sociais, os artefatos materiais e simbólicos e o local e o momento em que ocorre o processo de aprendizagem. Sendo assim, podemos dizer que a abordagem socioprática considera a aprendizagem como resultante das práticas e de contextos sociais. A partir desse entendimento, podemos destacar duas grandes modalidades da perspectiva socioprática: as comunidades de prática e a mentoria, que serão apresentadas a seguir.

3.2.4.1 As comunidades de prática

A perspectiva socioprática de aprendizagem entende a construção do conhecimento interligada com os contextos sociais, e com o dia-a-dia dos indivíduos e das organizações (SOUZA-SILVA, 2007; WENGER, 1997). Dentro dessa expectativa emerge o conceito da comunidade de prática.

A comunidade de prática pode ser entendida, segundo Souza-Silva (2009, p.177), da seguinte forma: “um grupo de pessoas que resolvem se aglutinar entre si para realizar empreendimentos comuns com vistas ao desenvolvimento em um domínio de conhecimento vinculado a uma determinada prática”. Reforçando essa ideia, Wenger, Mcdermott e Snyder (2002 *apud* SOUZA-SILVA, 2007) nos dizem que não podemos ter a noção exata do que é comunidade de prática, sem antes entender três elementos basilares: domínio de conhecimento, prática e comunidade.

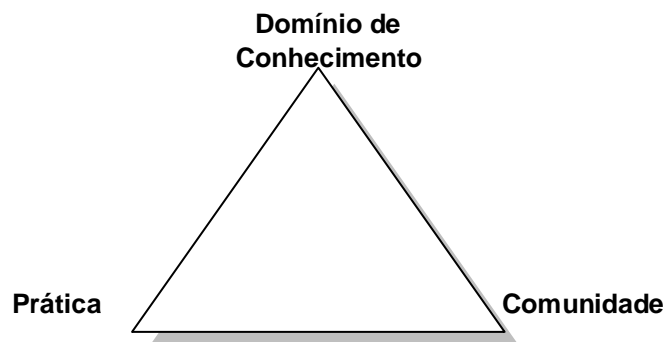


Figura 6 - Elementos de uma comunidade de prática
Fonte: Elaboração própria com base em Souza-Silva (2007, p.36).

O primeiro elemento (prática) se relaciona com a ideia da construção do conhecimento como sendo de natureza sócio-relacional, ou seja, em uma comunidade de prática seus membros devem se desenvolver através de negociações de significados, e da partilha de experiências. O segundo elemento está relacionado à noção de domínio de conhecimento. Faz-se necessária em uma comunidade de prática a ideia de que os participantes devem possuir uma vivência prática em comum. E, para finalizarmos, o terceiro elemento é a comunidade. Nesse sentido, as experiências de troca de conhecimento acontecem em um grupo social, onde as identidades dos participantes são semelhantes (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002 *apud* SOUZA-SILVA, 2007).

Segundo Souza-Silva (2007), é importante observar que a comunidade de prática se diferencia de outros grupos. Neste sentido, o autor completa dizendo: para que possamos entender uma comunidade como sendo de prática, é condição elementar que esses dois conceitos se relacionem (comunidade x prática). Em outras palavras, um bairro é uma comunidade, mas muito dificilmente será uma comunidade de prática.

Sabemos que as comunidades de prática surgem de maneira espontânea e possuem formas bastante variadas. Souza-Silva (2007) identifica as comunidades de prática em características tais como: pequenas ou grandes, de longo ou curto prazo, local ou regional, homogênea ou heterogênea, dentro ou além das fronteiras organizacionais e cultivada ou não-cultivada pela gestão organizacional.

Importante também observar que as comunidades de prática começam a ganhar destaque nas organizações, uma vez que essas empresas percebem que elas se constituem em ideais para o gerenciamento e distribuição de conhecimento (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002 *apud* SOUZA-SILVA, 2007).

Neste sentido, Souza-Silva (2007, p.80) nos apresenta, a seguir, uma tabela que identifica os benefícios da comunidade de prática e agrega a organização a curto e a longo prazo:

Benefícios da Comunidade de Prática	A curto prazo	A longo prazo
Para a organização	<ul style="list-style-type: none"> • Fórum para incrementar a qualidade do processo decisório; • Promoção de maior sinergia interdepartamental • Ideal configuração social para a disseminação de conhecimentos explícitos e tácitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de talentos profissionais; • Capacidade de desenvolvimento de novas estratégias organizacionais; • Habilidade para prever desenvolvimentos tecnológicos e mudanças ambientais; • Geração de vantagem competitiva para a organização.
Para os membros da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso á competência legitimada da comunidade; • Apoio técnico e emocional nos desafios profissionais; • Senso de pertencimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fórum para expandir talentos e expertises; • Rede para se manter atualizado com novos conhecimentos e tecnologias; • Reputação e identidade profissional incrementada.

Quadro 3 – Benefícios da comunidade de prática
 Fonte: Souza-Silva (2007, p.80).

Sendo assim, a comunidade de prática se apresenta como uma boa alternativa, para formação de sucessores em empresas familiares, uma vez que considera a experiência prática como facilitadora da aprendizagem dentro da organização. Desta forma, essa ferramenta de aprendizagem socioprática, traz consigo um benefício que é a circulação do conhecimento tácito, que se reveste de importância capital para a geração de vantagens para a organização. No próximo item, veremos conceitos e características de outra modalidade da aprendizagem socioprática, a mentoria.

3.3.2.2 Mentoria

Segundo Souza, Dourado e Gomes (2003) citando Ensher e Murphy (1997), a ideia de mentoria é relativamente antiga, datada de 800 a.c., derivada do personagem da *Odisséia* de Homero, na qual o rei confiou a guarda de seu filho, Telêmaco, antes de partir para a guerra de Tróia para Mentor, que era a pessoa responsável por preparar Telêmaco, a fim de substituir o pai no comando de suas terras. Corroborando com o que foi dito, Vergara (2005) nos diz que a mentoria era adotada pela nobreza para a criação de seus filhos, sendo que o mentor era uma pessoa dotada de grande experiência e prestígio perante a sociedade.

Na década de 70, Levinson e *outros* trazem para a organização o conceito de mentoria, uma assistência unilateral para o desenvolvimento de um mentorado, promovido por um indivíduo mais graduado, o mentor (SOUZA; DOURADO; GOMES, 2003). Dentro deste conceito, é importante ressaltar que essa assistência dada pelo mentor ultrapassa a barreira do profissional e acaba por abarcar a dimensão pessoal do mentorado.

Segundo Salgues, Dias e Moraes (2004), a mentoria é uma ferramenta capacitadora para o desenvolvimento do indivíduo, principalmente o iniciante, dentro da organização. Salgues, Dias e Moraes (2004, p.2), citando Shea (2001), nos falam que:

Mentoria é um método vasto de encorajamento do desenvolvimento humano, mediante o qual uma das partes investe seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem.

Segundo Kram (1988 *apud* SALGUES; DIAS; MORAIS, 2004), existem dois tipos de mentoria, a formal e a informal. A mentoria informal não é estruturada pelas empresas, as partes do relacionamento (mentor e mentorado), necessitam frequentemente do relacionamento para que ele ocorra, o relacionamento informal de mentoria se desenvolve através de uma mútua identificação.

Por outro lado, na mentoria formal, a organização premedita esse acontecimento, os encontros entre o mentor e o mentorado, acontece de forma planejada, e nem sempre se desenvolve um clima de admiração entre as partes envolvidas (mentor x mentorado), e vale lembrar que na mentoria do tipo formal, essa relação acontece por um prazo estipulado, usualmente de seis meses a um ano (KRAM 1988 *apud* SALGUES; DIAS; MORAIS, 2004).

Partindo da ideia de que os relacionamentos de mentoria se diferenciam dos outros relacionamentos organizacionais, podemos identificar duas grandes características do processo de aprendizagem através da ferramenta mentoria. Segundo Kram (1983 *apud* SALGUES; DIAS; MORAIS, 2004), essas duas características principais da mentoria são: as funções de carreira ou vocacionais e as funções psicossociais.

As funções de carreira, segundo esses autores, compreendem os aspectos do relacionamento que permitem o aprendizado e a preparação do indivíduo para o

seu desenvolvimento dentro da empresa. Segundo os autores, estas funções incluem o patrocínio, exposição-e-visibilidade, *coaching*, proteção e transferência de trabalho.

Já as funções psicossociais compreendem todos os aspectos do relacionamento que se desenvolvem no indivíduo, o sentido de competência, clareza, identidade, e eficácia num papel profissional. Estas funções incluem um modelo padrão, aceitação, confirmação, troca de ideias e amizade, atividades essas que influenciam a auto-imagem e competência do mentorado.

Sendo assim, pressupõe-se que a mentoria possa se caracterizar como sendo de grande valia para a formação do sucessor em uma empresa familiar, uma vez que o sucedido possui toda a experiência prática e conhecimento do “negócio” da família, podendo transmitir essa sua vivência através das interações sociais com o sucessor.

Na próxima seção destinada à metodologia, buscamos desenvolver o passo a passo necessário para que possamos investigar como acontece a formação do sucessor em organizações familiares, através de uma abordagem socioprática. Em outras palavras, apresentar como acontece a transferência de conhecimento no dia-a-dia da organização.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

**Todo o conhecimento humano começou com intuições,
passou daí aos conceitos e terminou com ideias.**

Emmanuel Kant

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 METODOLOGIA

A metodologia adotada para o objetivo deste estudo possui uma abordagem de caráter qualitativo que, segundo Oliveira (1999, p.117), “tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares”. Continua esse mesmo autor nos dizendo que as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem uma facilidade de conseguir descrever a complexidade de uma hipótese ou problema, além de permitir a interpretação das particularidades do comportamento ou atitudes dos indivíduos, em uma maior profundidade. Sendo assim, o enfoque qualitativo se apresenta como o mais apropriado dado o problema de nossa pesquisa, que é: Como acontece a formação e a aprendizagem do sucessor em empresa familiar?

Para Godoy (1995), existem três tipos diferentes de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnográfica e o estudo de caso. Nesta pesquisa, optamos pelo estudo de caso simples. Segundo Yin (2005), o estudo de caso se apresenta como a estratégia que melhor se adapta às questões do tipo “como” e “porque”, no contexto em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Também alinhado ao estudo de caso simples, e buscando oferecer uma maior robustez nos dados empíricos coletados, utilizaremos, como estratégia metodológica complementar ao nosso trabalho, a análise de discurso.

Segundo Martins (2006), toda a análise de discurso parte do pressuposto de que em qualquer discurso existe um sentido oculto, que pode ser captado por uma técnica apropriada, caso contrário esse sentido inaudível permanecerá sem resposta. A análise de discurso permite conhecer o significado tanto do que se apresenta de maneira explícita, quanto o que surge de maneira implícita, Segundo Martins (2006, p.55), é importante observar “não só o que se fala, mas também o como se fala”.

Sendo assim, a análise do discurso se apresenta como ferramenta importante para a construção deste estudo: pois, ao levar-se em consideração não apenas a linguagem verbal, e sim elementos que Souza-Silva (2007) denomina de linguagem utilizada nas entrelinhas (entonação, pausas, postura, gestos), podem-se evitar possíveis distorções nos resultados obtidos.

Segundo Souza-Silva (2007), a análise de discurso possui uma natureza reflexiva e interpretativa. Ou seja, ela se utiliza dos discursos não somente buscando a entender os fenômenos, mas também de que forma, e por que, eles surgiram.

Ao refletirmos sobre esses aspectos, entendemos que o estudo de caso alinhado à análise de discurso se constitui em estratégia metodológica mais apropriada para a realização desta pesquisa. A seguir, apresentaremos os procedimentos metodológicos de nosso estudo.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.2.1 A escolha da unidade de análise

Diferentemente do estudo de natureza quantitativa, onde o objeto do estudo é determinado levando em consideração métodos estatísticos, esse estudo possui uma natureza qualitativa, pois, segundo Wood e Kroger (2000 *apud* SOUZA-SILVA, 2007), é necessário analisar se a unidade a ser pesquisada é possuidora de características e condições capazes de promover uma reflexão profunda sobre o fenômeno pesquisado. Sendo assim, e com base nessas orientações, é que determinamos a nossa unidade de análise empírica.

A escolha da Loja Barreto se deu, sobretudo, pelo fato de tal empresa ter desenvolvido um processo de sucessão exitoso. Neste sentido, presumimos que tal organização poderia representar um contexto fecundo para nos aprofundarmos na reflexão sobre o processo de aprendizagem e formação do sucessor.

Preliminarmente, identificamos que a Loja Barreto tem data de fundação superior a 25 anos, o que, segundo Oliveira (1999), nos sinaliza que, dentre as empresas familiares, 70% encerram suas atividades com o afastamento do fundador, e que o ciclo médio de vida delas é de 24 anos. Dito isso, buscamos identificar organizações que tivessem sua data de fundação superior a 24 anos, pois é normalmente quando se inicia o processo de sucessão em organizações familiares. Sendo assim, e sabendo que o foco desta pesquisa é justamente a sucessão nesse tipo de empresa, pareceu-nos importante observar somente firmas que já tenham alcançado essa fase de “passagem do bastão”. Nesse sentido, a organização poderia nos oferecer informações mais consistentes, com um quadro sucessório mais bem definido. Além disso, percebemos que o segundo processo de

sucessão já começa a se configurar, representando mais um motivo para a escolha de tal empresa.

Identificamos também que a empresa escolhida se enquadrava como empresa de grande porte, pois, segundo o SEBRAE¹, uma empresa comercial pode ser considerada de grande porte quando possui mais de 99 empregados. Optamos por trabalhar com organização de grande porte por entender que, ao atingir esse patamar, supõe-se, já exista uma dinâmica organizacional mais estável, o que nos oferece um quadro de formação de profissionais e, conseqüentemente, de sucessores mais maduros.

Com base nessas informações, buscamos apresentar a empresa familiar escolhida como a unidade de análise empírica desta dissertação.

4.2.1.1 A unidade de análise: a Loja Barreto

Escolhida a Loja Barreto, buscamos desenvolver um contexto histórico dessa empresa, a fim de que possamos observar aspectos de sua constituição e desenvolvimento, que possam nos ajudar a compreender a configuração dessa organização atualmente. Dito isso, e segundo informações obtidas no próprio site da empresa, a história da Loja Barreto inicia-se em 1943, com a abertura de uma pequena loja de tecidos no município de Tobias Barreto/SE, pelo Sr. Raimundo Barreto, então com 24 anos. Nos anos seguintes, o fundador começa a criar filiais desta primeira loja nos municípios vizinhos de Crisópolis/BA e Olindina/BA. Não obstante o crescimento das suas lojas, o Sr. Barreto continua também a vender os seus tecidos e confecções nas feiras livres de outras cidades da região.

Entre os anos de 1943 e 1957, os negócios do fundador prosperam, ele se casa com a filha de um importante comerciante da cidade de Tobias Barreto, tendo, mais tarde, 4 filhos. Nesse período, além da abertura das filiais da sua primeira loja, a família expande seus negócios com a abertura de postos de combustíveis, como também, com a compra de caminhões que faziam transporte para o sudeste do país (LOJA BARRETO, 2010).

¹ O SEBRAE utiliza o mesmo critério adotado pelo IBGE ao classificar as empresas em micro, pequena, média e grande porte de acordo com o número de empregados.

A inauguração da loja Barreto acontece efetivamente em 1957, quando, de passagem por Alagoinhas, o fundador fica impressionado com o grande movimento na cidade, gerado em grande parte pela ferrovia, o que fazia com que Alagoinhas se tornasse o grande centro comercial da sua região. Neste mesmo ano, ele decide abrir sua primeira loja nessa cidade.

Em 1960, portanto três anos após a abertura de sua primeira loja no município de Alagoinhas, o fundador decide iniciar a construção do imóvel em que, até os dias de hoje, funciona a sua loja de departamentos. Neste momento, o Sr. Raimundo Barreto decide transferir todos os seus negócios para essa cidade.

Da construção inicial de 950m², em que somente o andar térreo era destinado à loja de tecidos e confecções, atualmente encontramos 4.400m² de loja, dividida em vários departamentos, possuindo uma infraestrutura que inclui elevador panorâmico e uma praça de alimentação, que proporciona mais conforto à sua clientela.

Em 2002, assume a direção da Loja Barreto, o Sr. Renaldo Barreto, filho do fundador, que empreende inovações na dinâmica de gestão da empresa. Dentre estas inovações, podemos destacar a criação do crediário próprio da loja. Hoje, a Loja Barreto possui um cartão de crédito próprio, o “Cred Barreto”. Outro implementação criada pelo sucessor foi a construção de uma central de distribuição de móveis e eletrodomésticos, com aproximadamente 2.000m². Importante observar que a terceira geração da família Barreto já esta presente no dia a dia da empresa, a Sra. Carolina Barreto, filha do Sr. Renaldo, é a diretora comercial da empresa.

Como visto anteriormente, o desenvolvimento dessa empresa aconteceu de maneira notável. De sua fundação (1957) até hoje, a empresa tem empreendido uma expansão em seus negócios que fez com que, atualmente, ela se tornasse referência no mercado de Alagoinhas.

Atualmente, segundo números apresentados pela própria organização, em entrevista preliminar à pesquisa de campo, obtivemos a informação de que ela conta com 160 funcionários diretos, tem um faturamento anual na ordem de R\$ 10.000,00

(dez milhões). Possui em sua loja 18 departamentos, que expõem a seus clientes mais de 30.000 (trinta mil) Itens.

Definida a unidade de análise empírica, torna-se importante definir as ferramentas que serão utilizadas para a coleta do material empírico.

4.2.2 Preliminares ao estudo empírico

Uma vez definida a metodologia a ser utilizada e a unidade de análise adequada ao nosso estudo, o próximo passo foi entrar em contato com a Loja Barreto. Inicialmente, o contato foi feito com o Sr. Renaldo Barreto diretor executivo dessa empresa, através de uma breve entrevista no dia 11 de março de 2010, onde, formalmente, apresentamos uma concisa descrição da nossa intenção de pesquisa empírica. Após esse primeiro contato, entregamos, pessoalmente, uma carta solicitando o consentimento para a realização da pesquisa empírica, segundo o modelo em anexo I. Nesse mesmo dia, foi entregue a declaração de confidencialidade da investigação científica, conforme anexo II. A empresa contatada concordou em colaborar com a nossa investigação, servindo de unidade de análise.

Depois de receber a carta de consentimento da Loja Barreto, solicitamos do Sr. Renaldo Barreto que nos apresentasse uma relação dos sucessores dessa organização envolvidos no processo de aprendizagem e formação, bem como dos principais executivos que, de alguma forma, pudessem acrescentar informações sobre esse processo. Nessa relação, vieram identificados, os meios de contato com essas pessoas para que pudéssemos agendar as entrevistas.

Os potenciais entrevistados foram contatados, na sua maioria, através de e-mail, no qual, foi solicitado o agendamento da entrevista. Da relação dos possíveis entrevistados, 100% concordaram em responder nossas perguntas. É importante assinalar que, antes das entrevistas, sempre tínhamos o cuidado de chamar a atenção dos entrevistados sobre o pacto de confidencialidade do trabalho e, além disso, lhes fornecíamos um documento firmando o nosso compromisso em salvaguardar o caráter sigiloso da nossa pesquisa, conforme anexo II. Foi solicitado ao entrevistado que também assinasse outro termo, em que ele concordava, formalmente, em conceder a entrevista, o que pode ser visto no anexo III deste

trabalho. Essa preocupação preliminar justifica-se, uma vez que acreditamos que esses cuidados permitiram que os entrevistados pudessem conversar de maneira mais aberta e franca, amenizando os receios de expor suas verdadeiras opiniões e visões acerca do processo de sucessão a ser analisado neste estudo.

4.2.3 Coleta do material empírico

Segundo Yin (2005), a entrevista se constitui em uma fonte essencial para a coleta de dados em uma pesquisa na modalidade de estudo de caso. Dito isso, optamos pela entrevista semiestruturada, a observação e a análise de documentos internos e externos, por entender que essas três ferramentas metodológicas, ao serem colocadas conjuntamente, permitiriam uma maior confiabilidade dos dados encontrados.

4.2.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Segundo Boni e Quaresma (2005), a entrevista semiestruturada se caracteriza por combinar perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o fenômeno em questão. Esses autores nos falam ainda que o pesquisador deve seguir um conjunto de questões pré-estabelecidas, porém ele deverá fazê-lo em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Nesse sentido, Souza-Silva (2007) nos diz que o discurso falado possui uma natureza efêmera e, por conta disso, é importante que as entrevistas sejam gravadas, para que possam ser analisadas repetidas vezes. Além disso, pela não necessidade de anotação das respostas do entrevistado no momento exato da entrevista, é conferida ao entrevistador uma maior liberdade para que possa se aprofundar nas observações das mensagens não-verbais, presente nas entrelinhas da fala dos entrevistados.

Segundo Souza-Silva (2007), as mensagens não-verbais podem ser entendidas como gestos, entonação de voz, hesitações, postura corporal, jeito de olhar, pausas ao falar, que, muitas vezes, conferem um significado particular ao discurso do entrevistado. Corroborando com esse pensamento Souza-Silva (2007, p.145) acrescenta dizendo que: “As mensagens não-verbais são importantes, pois elas são ricas fontes de informações, sentimentos e crenças que, muitas vezes, são manipuladas ou dissimuladas no discurso verbal”. Dessa forma, à medida que

percebíamos as mensagens não verbais, as mesmas eram imediatamente registradas no nosso caderno de campo, no espaço destinado às observações referentes àquela entrevista.

Foram realizadas 06 (seis) entrevistas semiestruturadas, *in loco*, com questões previamente formuladas e que foram aplicadas aos entrevistados indicados inicialmente pelo Diretor Presidente. Para definirmos os entrevistados e, por entendermos que o nosso foco de pesquisa é a formação de sucessores, optamos por entrevistar o Diretor Presidente, o Diretor Financeiro e a Diretora Comercial, respectivamente os dois primeiros filhos do fundador e a última, neta do mesmo. Também entrevistamos os principais executivos não-familiares (Gerente Administrativo, Gerente de Vendas e Chefe de Compras), sendo que esses, nós os entrevistamos no intuito de identificar a visão dos mesmos, acerca do processo sucessório, em relação à ótica dos membros familiares envolvidos na sucessão. Com essa dialética pretendemos contribuir, de forma mais efetiva, para o desenvolvimento deste estudo. O tempo de cada entrevista foi de, aproximadamente, 60 (sessenta) minutos.

Buscando desenvolver a análise dos resultados, optamos pela codificação das entrevistas que seguiu a ordem abaixo:

Nome	Cargo	Grau Parentesco	Codificação
Renaldo Barreto	Diretor-Presidente	Filho do Fundador	Entrevistado 1
Carlos Barreto	Diretor Adm/Financeiro	Filho do Fundador	Entrevistado 2
Carolina Barreto	Diretora Comercial	Neta do Fundador	Entrevistada 3
Nancy Souza	Gerente de Compras	Não-Familiar	Entrevistada 4
Leília Bastos	Gerente Geral de Vendas	Não-Familiar	Entrevistada 5
Valmize Brayner	Gerente Administrativa	Não-Familiar	Entrevistada 6

Quadro 4 – Codificação dos Entrevistados
Elaboração Própria

Para que as entrevistas pudessem seguir uma sequência nas suas perguntas pré-estabelecidas, foi necessário que estruturássemos um quadro analítico. A partir desse quadro analítico, foi elaborado um protocolo de entrevistas, que apresenta as

dimensões de análise, as categorias de análise e as suas subcategorias, conforme exposto a seguir:

QUADRO ANALÍTICO-SINTÉTICO			
Dimensões de Análise	Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Descrição da subcategoria de análise
Empresas Familiares	Tipos de Empresas Familiares	Proprietário controlador, Jovem família empresária, fase inicial da empresa.	Etapa inicial da empresa. Família jovem que decide montar seu próprio negócio. Momento em que a sobrevivência da empresa está em questão.
		Sociedade de irmãos, Entrada na empresa de uma nova geração, fase de expansão / formalização da empresa.	Estágio em que a empresa se estabelece no mercado, e estabilizam suas operações. Neste momento, se observa a entrada de membros de uma nova geração familiar na organização.
		Consórcio de Primos, Trabalho conjunto, Maturidade da empresa.	Etapa crítica para sobrevivência da empresa, controle acionário pulverizado. Fase em que a organização já possui uma base de clientes, rotinas estabelecidas, porém é o momento de dar início a uma fase que implica na renovação e reciclagem da empresa, ou na sua morte.
	Processo de Sucessão	Sucessão Não-Planejada	Sucessão feita sem a participação do fundador. Risco de descontinuidade da empresa,
		Sucessão Planejada	Planejamento sucessório sendo feito com o fundador participando ativamente, aumenta as chances de continuidade da organização.
	Sucessão em Empresa Familiar	Grupo de Sucessão Progressiva	Envolve mudanças na liderança, e aumento na complexidade da forma de propriedade.
		Grupo de Sucessão Reciclável	Envolve apenas mudanças na liderança, mas não na forma de propriedade.
		Grupo de Sucessão Regressiva	Envolve ao mesmo tempo mudança na liderança e simplifica a forma da propriedade.
	Tipos de Sucessão em Empresa Familiar	Profissional	Ingresso de executivos não-familiares para gerir o negócio da empresa.
		Não-Profissional	Membro da própria família assume o lugar deixado pelo fundador, esse processo leva a uma profunda análise sobre qual o parente mais apto a assumir essa posição.
		Profissionalizar o Sucessor	Sucessão pode ocorrer com um membro da própria família, desde que esse membro tenha sido preparado antecipadamente para ocupar esse cargo.
	Aprendizagem Organizacional e Formação de Sucessores	Perspectivas de Aprendizagem	Aprendizagem socioprática
Aprendizagem individual cognitivista			Processo de aprendizagem baseado em métodos explícitos de transmissão do conhecimento. Desvinculado do contexto prático. Modalidade de aprendizagem no contexto cognitivista: Treinamentos formais, acesso a banco de dados.
Consequências do Processo de Formação de Sucessores		Elevação do Padrão Competitividade	Atitude empreendedora e capacidade de visualizar novos cenários e mercados empresariais.
		Continuidade da Empresa Familiar	Capacitar os sócios e os membros da família para desenvolverem novas competências que os auxiliem a enxergar o negócio a longo prazo.

Quadro 5 - Quadro Analítico-Sintético

Fonte: Elaboração Própria

Dividimos o protocolo de entrevistas em duas partes. A primeira parte dedicou-se a avaliar a sucessão em empresas familiares, utilizando os discursos sobre os tipos clássicos de empresas familiares, o processo de sucessão enfrentada pela organização, os grupos de sucessão característicos e a tipificação do processo de sucessão em organizações familiares.

A segunda parte das entrevistas examinou o processo de aprendizagem na organização, a partir das perspectivas individual-cognitivista e socioprática, e quais as implicações do processo de formação de sucessores.

4.2.3.2 Observação

Segundo Yin (2005), ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, o pesquisador está criando uma oportunidade de realizar observações diretas. Completando o que foi dito, Yin (2005, p. 119-120) nos diz que: “Partindo-se do princípio de que os fenômenos de interesse não são puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes”.

Souza-Silva (2007), falando sobre o processo de observação, nos diz que existem algumas vantagens da observação de campo. A primeira vantagem é a possibilidade de entrarmos em contato prematuramente com questões delicadas, que, normalmente, não teriam sido comentadas pelos entrevistados. A segunda vantagem encontrada pelo autor nos diz que, por meio da observação, descobrimos situações em que nem o próprio entrevistado ainda não havia atentado, possibilitando ao pesquisador, na hora da entrevista, explorar tais situações para aprofundar-se no fenômeno investigado.

Yin (2005) chama a atenção para o fato de que, ao fazer observação de maneira formal, é necessário que se desenvolva um protocolo de observação, a fim de facilitar a vida do pesquisador e oferecer às observações um caráter menos subjetivo. Vale ressaltar que as observações não são feitas somente no momento da entrevista, e sim a partir do momento da entrada do pesquisador, e perduram durante todo o tempo em que o mesmo permanece na empresa.

4.2.3.3 Documentos internos e externos

Importante observar que, aliado às técnicas de coleta de material empírico apresentada anteriormente, buscamos identificar documentos internos e externos que pudessem nos ajudar com o projeto. Antes das entrevistas semiestruturadas, e da observação de campo, solicitamos ao diretor executivo que nos apresentasse tais documentos. Não identificamos nenhum documento interno que pudesse corroborar com nossa pesquisa.

Contudo vale ressaltar que tivemos acesso a documentos externos publicados em jornais, revistas e página da empresa na internet. Essa documentação foi utilizada independente da autorização da empresa por ser de domínio público.

Após a definição da metodologia a ser utilizada: estudo de caso simples e análise de discurso, os instrumentos para a coleta do material empírico, e selecionada a unidade de análise – Loja Barreto, a pesquisa foi realizada seguindo o cronograma a seguir representado pela figura abaixo:

Ano 2010		
1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase
Coleta de dados e transcrição das entrevistas	Análise das entrevistas e demais dados coletados	Interpretação e redação das seções empíricas
Jun – Jul	Jul	Ago

Quadro 6 – Cronograma para elaboração da pesquisa empírica
Elaboração própria

Na próxima seção, daremos início à interpretação dos dados coletados na pesquisa, a fim de buscar responder o problema proposto neste estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sempre que ensinares, ensina a duvidarem do que estiveres ensinando.

José Ortega y Gasset

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, temos como objetivo primordial apresentar a análise do material coletado na pesquisa de campo realizada na Loja Barreto, partindo da interpretação dos dados colhidos durante as entrevistas semiestruturadas, bem como da observação direta.

A fim de responder ao problema da pesquisa e aos objetivos desta dissertação, apresentando as seguintes categorias de análise, que foram definidas no quadro analítico: 1) Empresa Familiar; e 2) Aprendizagem Organizacional e Formação de Sucessores.

Na primeira dimensão investigada, buscamos conhecer o tipo de empresa familiar, bem como o seu histórico. Dentro dessa dimensão, procuramos aprofundar nossa pesquisa no intuito de buscarmos resposta para questões que envolviam o tipo de sucessão ocorrido na organização.

Na dimensão da aprendizagem organizacional e formação de sucessores, buscamos trazer à tona, questões que envolvem as modalidades de aprendizagem (individual cognitivista x aprendizagem socioprática), bem como as implicações desse processo de formação do sucessor para a sobrevivência da organização.

A nossa pesquisa de campo iniciou-se com uma análise documental da Loja Barreto, principalmente em pesquisas realizadas no próprio site da organização (www.lojabarreto.com.br). Esta pesquisa se justificou pela necessidade de avaliarmos melhor nossa unidade de estudo, a fim de verificar a sua adequação ao nosso estudo. Seguido a essa pesquisa preliminar, tivemos acesso à empresa, podendo, dessa forma, conhecer melhor o funcionamento da empresa, identificamos, primeiramente, como estava montado o organograma da empresa, como cada departamento da organização estava estruturado, quem eram os gestores de cada área. Pudemos observar ainda quais eram os familiares do fundador que trabalham na empresa, sendo esse ponto importante para o desenrolar deste estudo. Importante registrar que, durante esta pesquisa preliminar, observamos também a estrutura física da loja, como os departamentos estão dispostos e a localização do ponto comercial. Após esses primeiros passos dentro da organização, iniciamos nosso processo de entrevistas com os profissionais diretamente ligados aos processos de sucessão dessa instituição.

A seguir, apresentaremos o resultado encontrado da análise das duas dimensões desta pesquisa.

5.1 PRIMEIRA DIMENSÃO DE ANÁLISE: EMPRESA FAMILIAR

Esta primeira dimensão de análise compreende o entendimento sobre o desenvolvimento da empresa familiar que nos serviu como modelo de estudo. Utilizamos como referencial teórico para o acompanhamento dos estágios de desenvolvimento da organização o modelo tridimensional proposto por Gersick e *outros* (2007).

5.1.1 Tipos de empresa familiar

Como visto no referencial teórico desta pesquisa (Gersick e *outros* 1997), um dos círculos sobrepostos que compõe o modelo tridimensional das empresas familiares é a identificação da forma de propriedade da mesma. O que podemos observar é que a empresa estudada, de certa forma, segue os passos propostos por Gersick e *outros* (1997). Primeiramente, todo o controle societário estava em poder do fundador (Proprietário controlador), depois da saída deste, passamos a observar que o controle da propriedade da empresa passa a ser dividido entre os seus filhos (sociedade de irmãos), estágio em que se encontra a empresa atualmente.

Porém, Gersick e *outros* (1997, p. 43) nos falam da existência de um tipo específico de sociedade entre irmãos, denominada de “primeiro entre iguais”. Segundo esses autores, podemos caracterizar esse tipo de sociedade como mais provável de acontecer quando os acionistas, com um percentual menor da organização, pretendem exercer algum direito, porém não desejam possuir o mesmo envolvimento com a organização. Acrescentando, Gersick e *outros* (1997) chamam a atenção para o fato de que o sucesso desse tipo de arranjo (primeiro entre iguais) depende muito de como se deu a escolha do líder. De acordo com esses mesmos autores, nos casos em que deu certo esse tipo de sociedade, o líder possui credenciais bem estabelecidas como o mais forte visionário para a empresa, associando a isso um estilo de liderança que transmite respeito e abertura aos outros irmãos.

Dito isso, devemos observar, no quadro a seguir, que na loja Barreto podemos identificar a configuração de sociedade de irmãos do tipo “primeiro entre iguais”:

Sócios	Participação societária	Parentesco com o fundador	Cargo Ocupado na Organização
Renaldo Barreto	40%	Filho	Diretor-Presidente
Carlos Barreto	20%	Filho	Diretor Adm/Financ.
Gilberto Barreto	20%	Filho	Não participa da admin da empresa
Célia Barreto	20%	Filha	Não participa da admin da empresa

Quadro 7 - Distribuição societária
Elaboração Própria

Importante observar que o atual diretor presidente possui uma participação acionária maior que a dos outros irmãos. O que podemos constatar durante a entrevista foi uma resistência por parte dos irmãos em aceitar que o Sr. Renaldo assumisse o controle da empresa em detrimento dos outros, uma vez que todos deveriam ter a mesma participação acionária. O atual diretor presidente explica o motivo de ele acabar ficando com uma fatia maior após a saída do fundador da empresa. Segundo Sr. Renaldo Barreto, nos anos em que ele trabalhou junto ao fundador na organização, esse sempre colocou em dúvida sua capacidade de gerir o negócio da família, palavras essas confirmadas pelo seguinte discurso:

[...]nós encontramos uma resistência muito grande que foi criado por ele (o fundador) ao longo dos últimos 15 anos antes de 2002..., por 15 anos ele como presidente, e eu como diretor comercial, e foram 15 anos ele tentando neutralizar o meu poder dentro da empresa, haja vista que quando foi 2002, quando ele disse para os irmãos que eu iria conduzir os negócios, Dr. Carlos fez o seguinte questionamento: como é que o senhor passa 15 anos dizendo que Renaldo é um irresponsável, que vai quebrar a empresa, como o senhor agora pede que passemos a acompanhar ele como presidente? Isso não tem sentido [...] (Entrevistado 1)

Em outras palavras, o fundador plantou a desconfiança nos filhos quanto à capacidade de continuidade do negócio, caso o Sr. Renaldo realmente assumisse a direção da organização. Dentro deste contexto acontece a reação esperada dos outros três irmãos, se o próprio pai, que é o fundador dessa empresa, passou anos não acreditando no potencial do irmão em seguir com os negócios, como eles poderiam acreditar que daria certo?

Diante dessa situação, o fundador já sentindo que não teria mais condições físicas e mentais de seguir no comando da organização, e encontrando apoio na sua esposa, e no sucessor por ele escolhido, resolve articular uma manobra econômica,

doando ao Sr. Renaldo Barreto, 5% das cotas da sociedade dos outros três filhos, o qual dessa forma, passou a ter o controle de 40% do negócio. Em contrapartida, os outros três filhos (Carlos, Gilberto e Célia), que ficaram com uma porção menor da sociedade, receberam em troca uma compensação financeira por parte do pai. Então, sendo agora acionista majoritário, o atual diretor-presidente pôde assumir o controle da empresa. Corroborando com o que foi dito, podemos observar o seguinte discurso do Sr. Renaldo Barreto:

Foi um momento difícil que nós tivemos. Eu e minha mãe principalmente, tivemos que fazer algumas articulações econômicas financeiras para que houvesse uma consolidação do quadro societário que temos hoje. Então, hoje, eu tenho 40% da sociedade, e cada um dos irmãos tem 20%. Essa foi a maneira que eu, meu pai e minha mãe encontramos de garantir a continuidade da loja Barreto. (Entrevistado 1)

O que entendemos durante o processo de coleta de dados da nossa pesquisa é que o Sr. Renaldo Barreto foi escolhido como o sucessor na gestão da Loja Barreto pelo próprio fundador, que nas palavras do atual diretor financeiro, Sr. Carlos Barreto, nos diz:

Meu pai tentou sempre me convencer, como filho mais velho, pra que eu assumisse os negócios dele. Para que eu fosse o sucessor. Mas ele me dizia uma coisa e eu via outra. Eu o via trabalhar de dia, de noite, sábado, domingo, ele abria loja, vinha pra cá, e eu não queria isso pra mim. (Entrevistado 2)

Continuando o seu discurso o Sr. Carlos Barreto diz que:

Até que veio Renaldo, meu irmão logo em seguida. Foi sendo convencido, meu pai foi tentando, já que ele viu que não conseguia comigo o sucessor para os negócios. Ele (o fundador) convenceu a Renaldo, pra que Renaldo assumisse esse papel. E Renaldo, aí então, comprou a ideia, fez administração de empresas, direito com o objetivo de administrar a empresa... já com o objetivo de trabalhar na empresa, crescer com a empresa. (Entrevistado 2)

Com relação aos outros dois irmãos, durante a sua entrevista, o Sr. Carlos Barreto colocou, de forma clara, os critérios utilizados pelo fundador para não os considerar como possíveis sucessores na organização no momento da sucessão. Nas palavras do atual diretor administrativo/financeiro, seu irmão Gilberto não se apresentava para o fundador como um bom sucessor por possuir interesses conflitantes com o cotidiano da loja, podemos reforçar esse argumento com o seguinte discurso:

Gilberto, meu irmão, resolveu fazer alguns cursos de teologia, resolveu se dedicar mais à igreja, resolveu se dedicar à família e aí, ia sair da empresa. Ele tinha casa do livro, comércio de papelaria aqui em Alagoinhas e se tornou mais ligado a essa área. Ele me passou toda parte financeira e me deixou aqui com a parte financeira da empresa. (Entrevistado 2)

Já com relação à sua única filha, a Sra. Célia Barreto, podemos identificar no fundador um traço de preconceito no que se refere a uma mulher sendo a responsável por levar adiante a empresa da família. Mais uma vez, recorreremos às observações feitas durante a entrevista do Sr. Carlos Barreto que nos afirmou que:

Minha irmã Célia chegou a trabalhar aqui, mas ela entrou em vários conflitos com meu pai, porque meu pai é machista. Meu pai acha que a mulher não teria condição de, digamos, assumir um negócio. É a visão dele, compatível com a idade que ele tinha. Célia exigia dele uma postura diferente, porém ele tinha uma postura de preferência pelos homens. (Entrevistado 2)

Desta forma, identificamos a Loja Barreto como sendo uma típica sociedade de irmãos, do tipo “primeiro entre iguais”. Um fato nos chamou a atenção durante o estudo de campo, é que identificamos a presença de uma neta do fundador na administração da empresa, o que pode significar o início da mudança de propriedade para consórcio de primos num futuro próximo.

5.1.2 Processo de sucessão

Conforme apresentamos na seção reservada ao estudo das empresas familiares, o momento da sucessão se caracteriza como fundamental para a sobrevivência da organização, porém a passagem do bastão pelo fundador, pode significar uma decisão muito difícil de ser tomada. Segundo Bernhoelf (1989), a empresa para o fundador é frequentemente mais importante na sua vida que um filho. Pensamento esse que pode ser confirmado pelas palavras de um dos entrevistados, o Sr. Carlos Barreto, diretor administrativo financeiro, filho do fundador: “Meu pai sempre colocou a loja em primeiro lugar, inclusive colocando ela na frente dos filhos”

Tendo em vista o que foi observado durante a pesquisa de campo, pudemos notar que o processo de sucessão ocorrido na loja Barreto não seguiu um planejamento bem definido, o fundador sempre enxergou em seus filhos a continuação do seu empreendimento, porém o que o obrigou a tomar a decisão de sair da frente dos negócios foi o fato de o mesmo ter ficado doente. Palavras do Sr. Carlos Barreto, atual diretor administrativo/financeiro confirmam essa condição:

Eu acho que ele previu que já estava sentindo isso quando ele me trouxe aqui pra dentro. Quando ele me convidou, me fez essa proposta. Hoje, eu acho que foi um dos últimos atos que ele fez (entrevistado 2)

Corroborando com esse pensamento, a gerente de compras, mesmo sendo uma executiva externa à família, durante seu discurso deixa transparecer o apego do fundador à gestão da empresa:

Sr. Barreto sempre queria estar na rédea, como é que eu vou dizer? A tomada de decisão realmente tinha que ser dele. É uma coisa meio difícil. Ele tinha certeza que tinha que passar, né? Ele não poderia ficar com setenta anos, e com o mercado mudado, o varejo é muito dinâmico. Ele tinha certeza que ele tinha que passar, mas assim, foi algo muito difícil pra ele. (entrevistada 4)

Podemos observar que o fundador sempre se preocupou em ter seus filhos próximos da organização, em fazê-los conhecedores do negócio, porém o que percebemos é que a sua incapacidade física e mental é que foi fator predominante para que a sucessão ocorresse.

Sendo assim, podemos entender que não houve um planejamento pré-estabelecido para a sucessão do fundador da loja Barreto, porém o fato de os filhos terem, durante muitos anos, acompanhado o fundador à frente dos negócios pode ter ajudado o sucessor a se preparar para a transição na empresa, e fez com que a empresa se mantivesse ativa mesmo já tendo passado oito anos desde que ocorreu a sucessão.

5.1.3 Grupos de sucessão em empresas familiares

O estudo dessa subcategoria de análise tem como objetivo conhecer o tipo de grupo de sucessão apresentado pela nossa unidade de estudo. Segundo Gersick e *outros* (1997), o processo de sucessão em uma empresa familiar poderá envolver três tipos de grupos de sucessão: o progressivo, que envolve mudanças na liderança da empresa e um aumento da complexidade da forma de propriedade; O reciclável, que envolve apenas mudança na liderança, mas não na forma de propriedade da organização; e o regressivo, que envolve, ao mesmo tempo, mudanças na liderança e simplifica a forma de propriedade.

Com relação à forma da propriedade da organização, podemos identificar um aumento da complexidade, na formação do quadro societário. Antes da primeira sucessão, o que se poderia verificar é que o fundador era o único controlador da empresa. Após a sua saída e conforme já comentado anteriormente, houve um rearranjo da propriedade da Loja Barreto, ficando o atual diretor presidente com 40%

da propriedade, e os outros três irmãos dividindo, igualmente, os 60% restantes.

No que se refere à liderança, identificamos que já ocorreu o processo de passagem de bastão nessa organização familiar, ou seja, o fundador deu lugar para o seu sucessor, fato ocorrido no ano de 2002.

Dito isso, podemos identificar que, por ter passado por um processo de mudança na liderança dentro da empresa e por ter havido mudança no quadro societário, podemos identificar que a Loja Barreto pertence ao grupo de sucessão progressiva, que, como já dissemos anteriormente, se caracteriza por haver troca na liderança e aumento de complexidade na forma de propriedade.

5.1.4 Tipos de sucessão em empresas familiares

Conforme observamos no referencial teórico que serve como pilar para a realização desta pesquisa, podemos observar três tipos clássicos de sucessão: a sucessão não-profissional, que ocorre quando um outro membro da própria família assume o lugar deixado pelo fundador (esse processo leva a uma profunda análise sobre qual o parente mais apto a assumir essa posição); a sucessão profissional, quando há o ingresso de um executivo não familiar para gerir os negócios da família; e a profissionalização do sucessor dentro da própria família, que pode ocorrer com um membro familiar, desde que o mesmo tenha sido preparado, antecipadamente, para ocupar esse cargo (OLIVEIRA, 1999 *apud* SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

O que podemos observar, durante a realização das entrevistas, é que, em primeiro lugar, o fundador nunca cogitou a possibilidade de que sua organização fosse gerida por um profissional não familiar. Podemos observar essa decisão do fundador nas palavras da gerente de compras, que ao ser perguntada, se durante o processo de sucessão, ela teria observado a intenção da família em trazer do mercado, ou buscar no seu quadro de funcionário, um profissional não-familiar para assumir a gestão dos negócios, a resposta que obtivemos foi a seguinte:

Não. Nunca... Nunca. Nunca passou pela cabeça dele. Sempre criou os filhos para assumirem realmente o negócio da família. (Entrevistada 4).

Então, em não havendo a opção de se buscar um executivo não-familiar para gerir os negócios da família quando da retirada do fundador da gestão da empresa, restavam duas opções: a sucessão não-profissional, ou a opção de profissionalizar

algum membro da família. Como visto no arcabouço teórico desta dissertação, autores, como Bernhoelf (1998) e Lodi (1986), apregoam que a sucessão familiar não-profissional é responsável, em grande parte, pelo desaparecimento das organizações familiares. Dito isso, e a despeito de uma pessoa de pouco estudo, o fundador enxergava a importância da formação acadêmica e formal de seus filhos, pois, segundo palavras do diretor administrativo financeiro da empresa, um dos motivos para a instalação da Loja Barreto no município de Alagoinhas, era poder propiciar aos seus filhos, uma boa formação escolar:

Eles foram para Alagoinhas (fundador e esposa), segundo o que eles me contaram, foi porque precisavam encontrar um bom colégio pra mim. Então, eles precisavam arrumar um lugar, outra praça que tivesse um colégio. (Entrevistado 2)

Além disso, o que podemos observar é que, além de ver a necessidade de uma formação acadêmica, os futuros sucessores, na visão do fundador, deveriam possuir também uma vivência prática no negócio da família. Na entrevista com o atual Diretor presidente da organização, ele, por diversos momentos, identifica passagens em sua infância e adolescência, em que seu pai o trazia para a loja, a fim de que o ajudasse no dia a dia do seu negócio. Essa convivência desde cedo com a empresa foi inclusive observada por pessoas de fora da família como a gerente de compras que diz:

Os filhos de seu Barreto estudavam, mas, nas férias, estavam aqui no balcão. Eram caixa, ajudavam na marcação... então assim, de qualquer forma [...] eles viveram isso. (Entrevistada 4)

O objetivo do fundador, ao buscar uma boa formação acadêmica e prática para os seus filhos, era formar a pessoa que iria sucedê-lo um dia, ou seja, identificamos claramente, que o que foi defendido por autores, como Bernhoelf (1989), que afirma que uma sucessão em empresas familiares pode ocorrer com um membro da própria família, desde que esse parente tenha se preparado antecipadamente para esse cargo, foi e continua sendo a realidade da organização estudada.

Interessante observarmos que, apesar de a organização já ter passado por um primeiro processo de sucessão e ter, atualmente, um diretor-presidente no auge de sua capacidade laborativa, a preocupação em preparar um novo membro da família para sucedê-lo aparece de uma forma clara, ou seja, essa organização já começa a projetar a passagem de bastão da segunda para a terceira geração.

Pudemos observar essa prática no discurso da Sra. Leília gerente geral de vendas, quando a questionamos se a empresa já estaria preparando alguém da terceira geração para suceder o Sr. Renaldo Barreto, sucessor da segunda, ela nos respondeu: “Carolina está sendo preparada hoje pra assumir esse cargo, tanto que ela está hoje como diretora também na empresa”.

Durante a entrevista da Sra. Carolina Barreto, atual diretora comercial, e identificada como potencial sucessora do negócio da família na terceira geração, pudemos observar, no seu discurso, que existem parâmetros e caminhos, mesmo que de maneira informal, a serem seguidos por um candidato à sucessão nessa empresa. Ela afirma que:

Primeiro critério é a graduação, [...] E, a partir daí, existe todo um processo de plano de carreira. né? Em que você não entra com um cargo de chefia. Entra no operacional. Então, isso seriam alguns padrões a serem seguidos. Eu por exemplo, era comercial, então eu fui ser compradora, até chegar ao cargo que eu estou. (Entrevistada 3).

Pelo que percebemos na fala da Sra. Carolina Barreto, é a necessidade de participar do cotidiano da empresa, de conhecer as atividades a fundo, o que podemos interpretar como sendo um estágio, para que o futuro sucessor desperte o gosto pelo negócio da família. Corroborando com isso, durante a entrevista com a Sra. Carolina, observamos no seu discurso mais um exemplo da busca feita pela organização em encontrar o membro da família mais afinado com a gestão da empresa. Segundo ela:

Sempre em minhas férias escolares eu vinha para a loja trabalhar, às vezes como caixa, outras como empacotadora [...] meu pai queria que eu tomasse gosto pelo varejo... me formei em Direito e Administração de Empresas já direcionando para assumir cargos dentro da loja. (Entrevistada 3)

Desta forma, podemos identificar, pelo que foi apresentado, que o tipo de sucessão encontrado na Loja Barreto é o que Bernhoelf (1989) chama de profissionalização do sucessor familiar, ou seja, a sucessão ocorre com um membro da própria família, tendo o mesmo sido preparado antecipadamente para ocupar esse cargo.

5.2 SEGUNDA DIMENSÃO DE ANÁLISE – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE SUCESSORES

Nesta segunda dimensão de análise, buscamos identificar como aconteceu o processo de passagem do bastão na Loja Barreto, e sob qual perspectiva de aprendizagem o processo de aprendizagem ocorreu de maneira mais determinante.

5.2.1 Perspectivas de aprendizagem socioprática

Dentro do contexto específico da organização que serviu de unidade de estudo, o que podemos observar, segundo as respostas dos entrevistados, é que a forma predominante de aprendizagem é a representada por meio das interações entre as pessoas, pela troca de experiências, e das relações sociais que ocorrem no dia-a-dia da empresa. A essa abordagem de aprendizado, conforme observado no referencial teórico, chamamos de perspectiva socioprática.

O modelo de aprendizagem socioprático pode ser entendido como possuidor de quatro características: é baseado na prática e em contextos sociorelacionais; é mediado por artefatos materiais e simbólicos; é possuidor de natureza espaço-temporal e é enriquecida por meio das perturbações da ordem estabelecida.

Ao analisarmos as entrevistas realizadas durante a fase de pesquisa de campo podemos ratificar o modo de como acontece a formação do sucessor na Loja Barreto. Interpretando o discurso trazido pela diretora comercial, a Sra. Carolina Barreto afirma que:

Aqui na área comercial, a gente costuma dizer que não tem diploma nunca! Todo dia é uma situação nova. [...] tem que conseguir resolver um problema que a gente nunca tinha pensado que poderia existir. Seja com cliente, seja com funcionário, cliente externo, interno. Então, apesar de eu continuar estudando, fazendo cursos, geralmente a distância, e apesar dessa teoria, eu aprendo com cada aperto que eu passei aqui! Eu aprendi aqui, muito mais do que eu aprendi na faculdade. (Entrevistada 3)

Na loja Barreto, outro ponto que podemos observar dentro da perspectiva de formação do sucessor pela vivência cotidiana, e de suas interações sociais, é a importância dada à vivência do negócio da família desde muito cedo por parte dos futuros sucessores. O fundador entendia que os seus filhos deveriam participar do dia-a-dia da organização desde muito cedo. O atual diretor-presidente, sucessor do Sr. Raimundo Barreto, durante a sua entrevista relatou que:

Enquanto meus outros irmãos, durante o período de férias escolares viajavam, eu como o escolhido de meu pai para sucedê-lo, ficava na empresa atendendo no caixa, empacotando as vendas.
(Entrevistado 1)

O interessante é que esse processo de aprendizagem do cotidiano da empresa parece ter se estendido na terceira geração, haja vista que a atual diretora comercial, filha do sucessor, também passou pela mesma experiência, a que seu pai foi submetido, conforme palavras da gerente de vendas:

[...] a Carol desde muito novinha está sendo preparada pra isso. Ela já foi vendedora, já passou pelo salão de vendas, já passou pelo depósito, setor de compras[...] então, assim, ela está sendo preparada desde muito cedo. Pra estar aqui nesse cargo. (Entrevistada 5)

Segundo Gueiros (2007), entende-se que na contínua interação entre aprendiz e o membro da família mais antigo na organização, os aspectos culturais do negócio e os valores da família são repassados pelo mais experiente, e internalizado pelo jovem, de uma forma natural e durante a convivência dos dois no contexto da organização. Corroborando com que foi dito, a importância das experiências cotidianas para a formação do sucessor, ganha destaque nas palavras do atual diretor administrativo financeiro, ao se referir à formação da futura sucessora da terceira geração do negócio da família. Ele nos diz que:

A Carolina foi aprendendo no dia a dia. Hoje, ela entende sobre a parte de marketing, ela entende sobre a parte de decoração, as instalações, ela sabe sobre a parte financeira, sabe a parte de compras. Hoje, ela já conhece a empresa toda. Carolina já conhece a empresa talvez até mais do que eu.
(Entrevistado 2)

Dito isso, e entendendo que uma das modalidades de aprendizagem socioprática, que mais se destacam na formação do sucessor, é a mentoria, podemos então caracterizá-la como sendo um processo de acompanhamento de um profissional iniciante, por outro mais experiente e capaz de transmitir seus conhecimentos (SOUZA; DOURADO; GOMES, 2003). Identificamos na pesquisa de campo que a figura do mentor assume papel fundamental na formação do sucessor. Para ilustrar essa importância, identificamos na fala da Diretora comercial, referindo-se à importância do seu pai para a sua formação quanto a ser sucessora, ela fala: “eu faço questão de tudo o que ele está fazendo, eu encostar pra ver o que é, porque eu posso aprender algo novo ali”.

Esse argumento pode ser reforçado pelo discurso de uma funcionária não-familiar da Loja Barreto que consegue verificar no dia-a-dia a importância do diretor-

presidente como verdadeiro mentor de sua futura sucessora. A Sra. Nancy Souza nos diz: “Eu vejo muito hoje Renaldo como mentor e Carol como sua discípula. Realmente, ela ouve muito ele, e aprende muito também”.

Face ao que foi apresentado, podemos evidenciar que, na Loja Barreto, a aprendizagem socioprática se caracteriza como sendo a principal perspectiva para a construção do sucessor, e vale destacar que dentro dessa perspectiva a modalidade que prevalece é a mentoria.

A comunidade de prática, como falamos anteriormente, se constitui em importante ferramenta de aprendizagem socioprática. Ela se caracteriza como um grupo de pessoas, que possuem um domínio sobre determinado tema, e que se reúnem de maneira intencional para troca de experiências práticas sobre esse assunto em comum. Souza Silva (2007) nos diz que a literatura sobre comunidade de prática apregoa que elas se originam espontaneamente no contexto organizacional e podem ser encontradas em todo lugar. Porém o que se observa no cotidiano das empresas é que existem limitantes e barreiras para que elas surjam.

Dito isso, observamos que na unidade de análise empírica escolhida para esta dissertação não conseguimos identificar nenhum indício de comunidade de prática durante a pesquisa de campo.

5.2.2 Aprendizagem individual-cognitivista

Na apresentação do referencial teórico deste trabalho, identificamos que a aprendizagem individual-cognitivista, também conhecida como modelo tradicional de aprendizagem, se caracteriza por ser baseada em modelos explícitos de transmissão do conhecimento, desvinculado do contexto prático. Os métodos de aprendizagem neste contexto são predominantemente representados pelos treinamentos formais e acesso aos banco de dados.

O que podemos observar durante todo o período de pesquisa de campo é que a perspectiva de aprendizagem individual-cognitivista emerge na organização estudada, porém não se caracteriza como sendo o viés primordial de aprendizagem na formação do sucessor. Observando o depoimento da Gerente Geral de Vendas da loja, entendemos que os treinamentos oferecidos pela organização estudada

possui um direcionamento para a qualificação de seus empregados conforme depoimento abaixo:

A gente tem esse auditório. A gente coloca todos os nossos colaboradores. Existe um treinamento direcionado pra cada setor. [...] A gente procura sempre mostrar o caminho certo para o empregado. São várias matérias. A gente divide o nosso treinamento em várias matérias e são aplicados para nossos colaboradores. (Entrevistada 5)

Observamos que na organização familiar estudada, a modalidade de aprendizagem individual cognitivista mais presente é o treinamento. Isso pode ser percebido pelo depoimento da Diretora Comercial, Sra. Carolina Barreto que nos diz:

Existem diversos treinamentos na realidade. Existem treinamentos mensais, treinamentos periódicos. Por exemplo, toda entrada de funcionários, novos funcionários, existe treinamento de normas e procedimentos da empresa. É uma adequação realmente do funcionário, tais como atendimento a cliente, treinamento de vendas, treinamento de crediário, existem esses treinamentos. (Entrevistada 3)

Porém, como o foco desta pesquisa é a formação do sucessor, podemos verificar que existem treinamentos internos em que os membros da família participam. Porém essa capacitação não é intimamente ligada à preparação gerencial do sucessor, como relatado pela diretora comercial que nos diz que: “os treinamentos para nós normalmente são de formação técnica de produtos”.

Dito isso, entendemos que, apesar de identificarmos o viés individual cognitivista na organização familiar apresentada, principalmente pela modalidade de treinamento, em muito pouco essa perspectiva colabora para a formação do sucessor.

5.2.3 Consequências do processo de formação de sucessores

O referencial teórico que sustenta esta pesquisa ilustra a escassez de registro de empresas familiares que conseguem resistir à saída do fundador do controle dos negócios, tanto é que somente 33% das empresas familiares sobrevivem à primeira transição, e apenas 14% resistem ao processo de sucessão da segunda para a terceira geração (PASSOS, 2006 *apud* MACEDO, 2008). Estudos indicam que o tempo médio de vida de uma empresa familiar é de 24 anos, período que coincide com o tempo de atuação do fundador na empresa (KETS DE VRIES, 1997 *apud* VIER, 2006).

Dito isso, podemos identificar a importância do processo planejado de formação do sucessor ocorrido no âmbito da organização estudada, uma vez que podemos identificá-la como uma empresa que foge às estatísticas apresentadas, pois se encontra, atualmente, com 53 anos de existência e já passou por um processo de sucessão familiar.

Nos próximos subitens, buscaremos visualizar o processo de continuidade da empresa familiar, caracterizada pela capacidade dos sócios e dos membros da família em desenvolver novas competências que os auxiliaram a enxergar o negócio a longo prazo, bem como, apresentaremos a importância das inovações trazidas pelo processo de sucessão que permitiu a empresa criar e se reinventar nos seus serviços, processos e produtos.

5.2.2.1 Continuidade da empresa familiar

Como havíamos dito anteriormente, o processo de sucessão ocorrido na loja Barreto se caracterizou por não ter acontecido de forma planejada, e o tipo de sucessão escolhido foi a profissionalização do sucessor. Essas duas características ganham destaque dentro do processo de sucessão da empresa analisada, uma vez que buscamos identificar as novas habilidades e competência que tiveram que ser adquiridas pela nova geração a fim de poder dar continuidade à história da organização.

O processo de sucessão ocorreu em um momento delicado para a família, uma vez que, de acordo com os entrevistados familiares, a decisão do fundador em abandonar a direção da empresa só veio quando sentiu que não possuía mais condições físicas e mentais de tocar o seu negócio, principalmente em um mercado cada vez mais competitivo. Essa afirmação pode ser comprovada pela fala do Diretor administrativo-financeiro, o Sr. Carlos Barreto, filho do fundador:

Ele ficava esquecido. Ele esquecia completamente... já estava se esquecendo muito dos compromissos, é como se ele chegasse aqui e se perguntasse: "o que que eu vou fazer, mesmo? O que é que tem pra fazer, mesmo?" (Entrevistado 2)

A importância desse processo de sucessão para a continuidade do negócio da família pôde ser sentido no dia-a-dia da empresa. Nas palavras da Sra. Carolina Barreto, ela deixa isso transparecer quando afirma:

A principal consequência de um processo de sucessão é a permanência. É justamente onde a maioria das empresas familiares acabam. (entrevistada 3)

Diante dessa situação, e não havendo, como vimos anteriormente, a opção por se buscar no mercado um profissional para gerir a organização familiar, a escolha recaiu sobre um dos filhos, o qual podemos observar na pesquisa de campo, estava mais próximo da gestão da empresa há, aproximadamente, quinze anos, o atual diretor-presidente.

Ao questionarmos se o processo de sucessão da Loja Barreto poderia ser considerado como exitoso, a unanimidade dos entrevistados acredita que sim. Nas palavras da gerente geral de vendas identificamos essa afirmação quando ela nos fala de maneira simples e direta: “O processo de sucessão foi exitoso com certeza! Senão, a loja Barreto não estaria existindo ainda, né?”.

Corroborando com essa observação, a gerente de compras, profissional não-familiar, mas que já acompanha o cotidiano da loja Barreto há mais de quinze anos, nos afirma que o processo de transição de liderança da primeira para a segunda geração pode ser considerado bem sucedido, principalmente por conta das características do sucessor, segundo ela nos declarou:

eu acho que essa pessoa que sucedeu realmente queria, ele tinha muita vontade! Como tem até hoje de crescer, de aprender, de formar pessoas, de empreender, [...] sempre está bem... bem visto na comunidade, entendeu? Ele parece que nasceu pra isso. (entrevistada 4)

Importante observar que mesmo o processo de sucessão tendo ocorrido alheio à vontade do fundador, ele sempre se preocupou em fazer com que seus filhos participassem do cotidiano da empresa, podendo ser esse o motivo que fez com que o negócio da família, mesmo não tendo um processo de sucessão bem planejado, pudesse ter atravessado esse estágio sem ter desaparecido.

5.2.2.2 Elevação do padrão de competitividade

Podemos notar que o processo de sucessão que, para boa parte das empresas familiares pode significar o encerramento das atividades, para outras pode representar uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Durante as entrevistas, identificamos que a saída do fundador e a ascensão do seu filho no controle da empresa, mesmo não ocorrida de forma planejada, significou um novo estágio de desenvolvimento para a organização. Essa afirmação pode ser

identificada na fala da Sra. Leilia Bastos, gerente geral de vendas, sobre a gestão do sucessor:

Ele está sempre com uma visão, acompanha mesmo o mercado. Estão sempre em mudanças... sempre caminhando em busca de novos resultados. Eles não param. Entendeu? Não é porque botou o Cred Barreto, vai parar aqui. Não é porque a empresa cresceu. É só isso e acabou. né? [...] Então, eles sempre acompanham todas as mudanças. Estão sempre caminhando. (Entrevistada 5)

O que se observa é que, com o processo de sucessão, a Loja Barreto alcança um novo padrão de competitividade representado por mudanças acontecidas na forma de gestão da organização. Procuramos agrupar em um quadro o conjunto de atributos agregados à empresa com a chegada do sucessor na direção dessa organização:

Novo Padrão de Competitividade	Conceituação	Exemplos
Atitude Empreendedora	Está relacionada às atividades desenvolvidas pelo sucessor que organiza, opera e assume riscos associados ao empreendimento por ele assumido, visando a concretização de uma oportunidade de negócios.	Implantação do “Cred Barreto”
Capacidade de visualizar novos cenários	Está associada à capacidade do sucessor em visualizar novas oportunidades, tendo como referência, tendências indicadas pelo mercado onde a organização familiar encontra-se inserida.	Criação da Barreto estética e da Barreto Griffe

Quadro 8 – Novo padrão de competitividade
Elaboração própria (2010)

O que podemos observar é que decisões tomadas pelo novo diretor conseguiram fazer com que a empresa elevasse o seu padrão de competitividade no mercado. Uma dessas decisões foi a criação de um cartão de crédito próprio da loja o “cred Barreto”, e, pelo que podemos identificar, significa hoje, aproximadamente, 70% das vendas efetuadas na loja. A importância dessa decisão, além dos números apresentados, tem um significado especial para o mercado de uma cidade do interior como nos diz a gerente de compras:

Para uma cidade do interior, quem era funcionário da prefeitura, que ganhava um salário mínimo, ganhar um cartão de crédito loja Barreto. Tipo assim, foi um *boom*. Uma das grandes mudanças foi justamente criar esse crediário, já foi algo muito bom. Uma das grandes mudanças foi essa! Sair da caderneta, né? Pra um cartão de crédito! (Entrevistada 4)

Outra mudança trazida por essa nova gestão foi a ampliação do leque de serviços oferecidos pela loja. Podemos citar a Barreto Grife, que funciona como uma loja dentro da loja, baseando em atender clientes de maior poder aquisitivo,

comercializando apenas roupas e acessórios de marcas famosas. Outro exemplo trazido pelo atual diretor é a inauguração da Barreto Charme, um centro de estética que funciona dentro da loja, visa atender um público que busca serviços nesse segmento.

Feita a investigação das dimensões de análise, pode-se identificar que a formação dos sucessores na Loja Barreto ocorreu de forma predominantemente por meio da perspectiva socioprática, principalmente sobre a forma da mentoria, que demonstrou ser a ferramenta mais importante desse processo na empresa estudada. Dedicaremos a próxima seção às conclusões desta pesquisa, bem como apresentaremos as suas implicações.

6 CONCLUSÕES DA PESQUISA E SUAS IMPLICAÇÕES

6 CONCLUSÕES DA PESQUISA E SUAS IMPLICAÇÕES

O objetivo principal desta dissertação foi responder ao seguinte problema de pesquisa: **como acontece a formação e a aprendizagem do sucessor em uma empresa familiar?** As respostas encontradas nos fizeram confrontar as informações obtidas com o construto teórico que serviu de alicerce para este projeto.

Esta seção apresenta as conclusões da análise do material coletado durante a pesquisa de campo e as suas principais implicações, bem como as contribuições a futuros pesquisadores interessados nesse mesmo tema.

6.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de entender como se processa a questão da formação do sucessor em empresas familiares, e como as perspectivas de aprendizagem, e suas principais ferramentas, se relacionam com esses atores.

Em decorrência da proposta desta dissertação, buscamos na literatura existente os temas relacionados à questão a ser explorada, entendemos como sendo de interesse para o desenvolvimento do nosso estudo, o arcabouço teórico que versava sobre empresas familiares, sucessão em empresas familiares, geração de conhecimento, aprendizagem organizacional, perspectivas da aprendizagem organizacional e ferramentas para aprendizagem na organização.

Com relação à dimensão da empresa familiar, identificamos que, quanto ao tipo de empresa familiar, a Loja Barreto se caracteriza como sendo uma sociedade de irmãos, do tipo “primeiro entre iguais”. A empresa se encontra estabelecida no mercado e suas operações encontram-se estabilizadas.

No que se refere ao processo de sucessão, a organização estudada enfrentou um processo de sucessão não planejada pelo seu fundador e, atualmente, já se

planeja uma segunda sucessão. Desta vez, a segunda geração planeja, de forma mais significativa, o caminho para a entrada da terceira.

Quanto aos grupos de sucessão, identificamos a Loja Barreto como sendo do tipo progressiva; pois, conforme observamos anteriormente, houve mudança de liderança, e a organização aumentou a complexidade na forma de propriedade com a entrada dos filhos do fundador. Porém, destacamos que o sucessor ficou com uma porcentagem maior que os outros irmãos e, por conseguinte, com o controle acionário.

No que tange ao tipo de sucessão familiar, o que podemos identificar é que o caminho adotado pela organização estudada foi o de profissionalizar o sucessor. Em nenhum momento, na primeira transição de liderança, se cogitou a contratação de profissional externo.

Como dito anteriormente, a Loja Barreto buscou formar o sucessor dentro da própria família, e, sendo assim, se tornou necessário preparar algum membro familiar para ocupar a direção dos negócios, que, conforme destacamos na análise dos resultados, identificamos os critérios utilizados pelo fundador na escolha do seu sucessor, o Sr. Renaldo Barreto. Percebemos na nossa pesquisa que o processo de aprendizagem dentro da perspectiva socioprática se constitui na principal via para a formação do sucessor, em outras palavras, a vivência cotidiana, que ocorre por meio de interações sociais, é a principal responsável pela formação do novo gestor do negócio da família.

Um ponto a ser observado da dimensão da aprendizagem organizacional é a predominância da mentoria como principal ferramenta socioprática para a formação do sucessor. Durante a pesquisa, observamos a existência de uma pessoa mais experiente, repassando aos membros mais jovens da família conhecimento e valores da organização familiar. Importante observar que, ao contrário do que se esperava, não ficou evidente a presença da comunidade de prática no âmbito da organização estudada. A perspectiva individual-cognitivista de aprendizagem aparece no contexto dessa empresa mais de forma secundária na formação do sucessor, representada principalmente por treinamentos tradicionais.

Portanto, o que podemos inferir deste estudo de caso é que o processo de aprendizagem e formação de sucessor em uma empresa familiar acontece com as

práticas do dia-a-dia, que são repetidas durante os anos, através das gerações. Diante disso, e a partir dos resultados obtidos com a pesquisa de campo e sua aderência à literatura pré-existente, podemos afirmar que neste estudo de caso, a sucessão familiar, apesar de não ter acontecido de forma planejada, encontrou importante apoio para a preparação do sucessor através da perspectiva socioprática, tendo com ferramenta primordial a mentoria.

6.2 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Esta dissertação apresenta algumas implicações no que se refere à formação de sucessores em empresas familiares, que, acreditamos, pode colaborar com a literatura sobre aprendizagem organizacional em empresas familiares existentes.

A primeira implicação se refere ao processo de sucessão, uma vez que se contrapõe à literatura que afirma que, quanto melhor planejado o processo sucessório, melhores são as chances de continuidade da empresa. Na contramão dessas teorias, a Loja Barreto não passou por um processo de sucessão planejada, e mesmo assim conseguiu ultrapassar essa fase, e se manter forte no mercado em que ela se encontra inserida. Ressaltamos, ainda, que, com o processo sucessório na organização familiar estudada, o que se observou foi uma elevação nos seus padrões de competitividade. Podemos verificar que, provavelmente, o fato de o fundador ter sempre tentado manter seus filhos junto ao negócio da família tenha contribuído para que tivesse acontecido uma transmissão de conhecimento do cotidiano da empresa a seu sucessor.

A segunda implicação da pesquisa nos traz uma observação sobre a inexistência de comunidades de prática no âmbito dessa empresa estudada. Esta constatação vai de encontro ao pregão da literatura existente que afirma que a comunidade de prática emerge de maneira espontânea no contexto da organização. Por outro lado, essa implicação observada neste trabalho corrobora com Souza-Silva (2007), que nos diz que não são todos os ambientes organizacionais propícios ao surgimento de comunidades de prática. Para que elas possam aflorar, se faz necessário um ambiente fecundo ao seu surgimento, marcado por uma cultura organizacional de aprendizagem socioprática.

Os resultados encontrados nesta pesquisa servirão para fortalecer a literatura sobre a formação do sucessor em empresas familiares, tendo como instrumento, para esse processo de aprendizagem, a perspectiva socioprática, uma vez que encontramos poucos estudos que busquem explorar esses dois assuntos em conjunto.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Daniela Meireles; GRZYBOVSKY, Denize. Aplicabilidade do "Modelo dos Três Círculos" em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2004. **Anais...** 2004.
- ANDRADE, Daniela Meireles; LIMA, Juvêncio Braga de; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Significados do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006. **Anais...** 2006.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 203-212, Rio de Janeiro, Jul./Set.2003.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1978.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 3, p.220-230, set. 2004. Trimestral.
- BERNARDES, Maria Elisa Brandão. Learning Organization em empresa Brasileira: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999. **Anais...** 1999.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BONI, V. ; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar : como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC**. Florianópolis, v. 2, n. 1, p.68-80, jun. 2005. Semestral
- CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: O Caso das Indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001. **Anais...** 2001.
- DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antonia. **Pesquisas sobre organizações familiares: investigações e contribuições**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003. **Anais...** 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DiBELLA, A. J. ; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DONELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: [s.n.], 1976

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E. A. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 2, p.157-178, jun. 2006. Trimestral.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p.93-110, dez. 2006. Trimestral.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, set. 1998.

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

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. **Aprendendo nas teias da mentoria**: Um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em faculdades de ensino superior privada. Tese (Doutorado). Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 3, p.231-241, set. 2004. Trimestral.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso de grandes empresas. São Paulo, Futura, 1997.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 29, p.149-172, Abr. 2004. Quadrimestral.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; LEONE, Rodrigo Jose Guerra. Empresa familiar: identificação das repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.38-62, jun. 2006. Bimestral.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MACEDO, Jose Ferreira. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar**. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MACEDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar brasileira: Poder, cultura e decisão**. 1. ed. Goiânia: Terra, 2001.

MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração de Empresas-Eletrônica**: FGV-EAESP, São Paulo, v. 6, n. 2, p.1-1, jun. 2002. Semestral.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo, 2 ed., Atlas, 2006.

MORAES, Marcelo Baêta de. **Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso Magazine Luiza**. Dissertação (Mestrado). Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus ; Elsevier, 2006.

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

OLIVEIRA, Jaqueline de Mori Jamil de. **A passagem de bastão: a formação de sucessor nas organizações de ensino superior de origem familiar**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Salvador. Salvador, 2008.

PAIVA, Kely César Martins de; OLIVEIRA, Michelle Cristina de Souza Mendes de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um meta estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzi**, São Paulo, v. 9, n. 6, p.148-173, out. 2008. Bimestral.

PANDOLFI, Ricardo; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira. Organizações familiares, cultura italiana e desenvolvimento local: um estudo de caso do Espírito

Santo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005. **Anais...** 2005.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. **Extraíndo o máximo dos melhores.** Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus/Elsieve, 2006.

ROCHA, M. C. F.; LOIOLA, E. Aprendizagem no processo de seleção de ferramenta CASE para o Estado da Bahia. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 2, p.145-166, Ago. 2002. Trimestral.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. ; LUZ, T. R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. **Revista de Administração de Empresas - FGV**, São Paulo, v. 44, n. 1, p.27-43, Mar. 2004. Trimestral.

SALGUES, L. J. V.; DIAS, S. M. R. C.; MORAES. **Processos de Mentoria:** Existência de Múltiplos Mentores e as Características de uma Relação de Mentoria. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004. **Anais...** 2004.

SEBRAE, **Empresa familiar:** profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 2. ed. Porto Alegre, SEBRAE, 2002.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.107-117, mar. 2006. Trimestral.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações e Sociedade**, Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, v. 10, n. 26, p.57-65, Abr. 2003. Trimestral.

SILVA, Maurício. **O novo acordo ortográfico da língua portuguesa:** o que muda o que não muda. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

SOUZA, D. C.; DOURADO, D. P.; GOMES, R. A. A Realidade Observada de um Programa de Mentoria, o que a Máscara Esconde? O Caso de uma Multinacional de Consultoria. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999. **Anais...** 1999.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. Organizações Familiares e tipologia de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999. **Anais...** 1999.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Gestão de empresas familiares:** refletindo sobre suas particularidades e desafios. 1. ed. Salvador: FTE, 2002.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de; 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, Fev. 2005. Bimestral.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de; DAVEL, Eduardo. Da ação a colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas - FGV**, São Paulo, v. 47, n. 3, p.53-65, Set. 2007. Trimestral.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Aprendizagem organizacional.** Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. 1. ed. São Paulo, Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas - FGV**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 176-189, Jun. 2009. Trimestral.

VERGARA, Sylvia Constant. **Mentoria.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIDIGAL, Antonio Carlos. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.66-71, jun. 2000. Trimestral.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar.** Rio de Janeiro, Rocco, 1996

VIER, Hilka Machado Vier. Empresas familiares e a formação de sucessoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006. **Anais...** 2006.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R; SNYDER, W.M. **Cultivating communities of practice.** Boston: Harvard Business School Press, 2002.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** São Paulo, Bookman, 2005

Apêndice A - CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PESQUISA EMPÍRICA²

Ao Diretor Presidente da Loja Barreto

Prezado Sr. Renaldo Barreto

Sou Alessandro Machado Silva, aluno do mestrado em administração da Universidade Salvador – UNIFACS, e estou pesquisando a formação de sucessores em empresas familiares, tendo como referência o processo de aprendizagem organizacional. Atualmente, sou orientado pelo Prof. Dr. Jader Cristino Souza Silva, tratando da revisão de literatura sobre esse assunto.

Como tenho a intenção de estudar a formação de sucessores no contexto específico da aprendizagem organizacional em organizações familiares, acreditamos que a Loja Barreto, por ser uma empresa referência no mercado alagoanhense, pode se constituir num ambiente fértil para que possamos nos aprofundar empiricamente nesse assunto.

Dessa forma, gostaria de solicitar seu apoio e autorização para realizar a minha pesquisa nessa empresa nos meses de maio-junho do ano em curso.

Caso se faça necessário, posso detalhar o meu projeto de pesquisa e plano de trabalho empírico, visando, assim, maiores esclarecimentos.

No aguardo de sua resposta, despeço-me atenciosamente.

Alessandro Machado Silva
Mestrando UNIFACS – Universidade Salvador

Com Conhecimento:

Prof. Dr. Jader Cristino de Souza Silva
Doutor em Aprendizagem Organizacional, Universidade Federal da Bahia (UFBA)/Michigan State University (USA)

² Fonte: adaptado de Souza-Silva (2007)

APÊNDICE B - Formulário do Caráter confidencial da Pesquisa³

Pesquisador:

Alessandro Machado Silva (sanmachado0212@hotmail.com)

Mestrando na UNIFACS - Universidade Salvador

A presente pesquisa investiga o processo de formação de sucessores através da abordagem socioprática de aprendizagem. Mais precisamente, nosso contexto de estudo empírico é a organização de origem familiar.

Nesse sentido, compreende-se que o contexto da organização a ser estudada pode nos oferecer informações e depoimentos valiosos para aprofundar a compreensão sobre o processo de aprendizagem, no contexto de empresa familiar.

O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas semiestruturadas 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, caso seja autorizado pelo entrevistado, discorrendo principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Empresa Familiar;
- Processo Sucessório;
- Formação de Sucessor;
- Abordagem socioprática na formação do sucessor em empresas familiares.

Dito isso, eu, Alessandro Machado Silva, mestrando pela Universidade Salvador, realizando etapa de campo na Loja Barreto, formalmente, comprometo-me a:

- 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.

Alessandro Machado Silva

Data: ____/____/____.

³ Fonte: adaptado de Souza-Silva (2007)

Apêndice C - Formulário de Consentimento da Pesquisa pelo Entrevistado⁴

Pesquisador:

Alessandro Machado Silva (sanmachado0212@hotmail.com)

Mestrando na UNIFACS - Universidade Salvador

A presente pesquisa investiga o processo de formação de sucessores através da abordagem socioprática de aprendizagem. Mais precisamente, nosso contexto de estudo empírico é a organização de origem familiar.

Nesse sentido, compreende-se que o contexto da organização a ser estudada pode nos oferecer informações e depoimentos valiosos para aprofundar a compreensão sobre o processo de aprendizagem, no contexto de empresa familiar.

O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas semiestruturadas 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, caso seja autorizado pelo entrevistado, discorrendo principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Empresa Familiar;
- Processo Sucessório;
- Formação de Sucessor;
- Abordagem socioprática na formação do sucessor em empresas familiares.

Diante do exposto, asseguramos que todas as informações coletadas serão tratadas com rigor e sigilo. Portanto, todas as pessoas, que porventura tiverem acesso a estes dados, inclusive a pessoa responsável pela transcrição da entrevista, comprometem-se com o caráter confidencial do trabalho. As fitas e os documentos contendo os registros das entrevistas e as transcrições serão conservadas num lugar seguro. Além disso, nenhuma pessoa terá a permissão de revelar a identidade dos participantes.

Ressaltamos, ainda, que, apesar da permissão da Diretoria para realizar essa pesquisa, o entrevistado não deve se sentir obrigado a participar da mesma. A participação deve ser voluntária.

Alessandro Machado Silva

Data ___/___/___

Tenho a consciência do texto acima, concordo em conceder-lhe essa entrevista e
() autorizo () não autorizo a gravação da mesma.

Data ___/___/___

⁴ Fonte: adaptado de Souza-Silva (2007)

Apêndice D - Protocolo para Entrevista Semi-estruturada⁵

PROTOCOLO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
APRESENTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contextualizar a entrevista ➤ Solicitar permissão para escrever e/ou gravar a entrevista ➤ Assegurar a confidencialidade da entrevista
PERFIL DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO
<p>PERFIL DA EMPRESA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quem fundou a empresa? ➤ Quais são os principais produtos e serviços fornecidos pela empresa? ➤ Qual a estrutura organizacional da empresa? ➤ Quantos funcionários existem na empresa? <p>PERFIL DO ENTREVISTADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Qual a sua formação? ➤ Quanto tempo de experiência profissional você possui? ➤ Quanto tempo você têm na Loja Barreto? ➤ Qual a sua função da empresa? Tem quanto tempo nesta função? ➤ Qual o seu grau de parentesco com o fundador?
PRIMEIRA PARTE: EMPRESA FAMILIAR
<p>TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Você poderia fazer um breve resumo do histórico dessa empresa? ➤ Se pudéssemos dividir a história dessa organização em ciclos, como ela estaria caracterizada? ➤ Quem é o responsável ou responsáveis pelo controle/decisões estratégicas dessa organização? ➤ Existe algum conselho de administração? Quem faz parte? <p>PROCESSO DE SUCESSÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Como ocorreu a sucessão do fundador para o seu filho? Quando isso ocorreu? Por que ocorreu nesse momento? ➤ Houve algum tipo de conflito? Como a família se comportou diante disso? ➤ A empresa se preparou, ou tem se preparado para um processo de sucessão? De que forma? <p>SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Com a saída do fundador, houve mudança na forma de propriedade da Loja Barreto? Como aconteceu? ➤ Quem eram os sócios antes da saída do fundador? ➤ Quem são os sócios atualmente? <p>TIPOS DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Por que a empresa não optou por buscar no mercado um profissional preparado para seu processo de sucessão? ➤ Quando da primeira sucessão, a empresa possuía, em seus quadros, profissionais não-familiares capacitados para assumir o cargo de executivo principal da organização?

⁵ Fonte: Elaboração própria com base em Souza-Silva (2007)

- A família de alguma maneira exerceu, ou exerce algum tipo de influência sobre a escolha do sucessor?
- A empresa está preparando alguém para o segundo processo sucessório? Essa pessoa é membro da família? Como isso está ocorrendo?

SEGUNDA PARTE: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

APRENDIZAGEM INDIVIDUAL-COGNITIVISTA:

- Existem treinamentos tradicionais na Loja Barreto? Como é, normalmente, o formato desse treinamento? Cite algum que você já tenha participado
- Existem outras formas de capacitação de pessoas na loja Barreto? Quem participa dos processos de capacitação?
- Quais as vantagens e desvantagens de cada formato de capacitação?
- Essa empresa estimula a participação de possíveis sucessores em treinamentos formais?

APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA:

- Existe algum tipo de formação de pessoas no próprio dia-a-dia, isto é no cotidiano da atividade profissional?
- Como acontece a preparação de um indivíduo que pretende ser um sucessor em cargos de gestão da Loja Barreto?
- Você acredita que os profissionais e aqueles que estão sendo preparados para a sucessão podem desenvolver suas habilidades e competências através de experiências cotidianas da empresa? Poderia confirmar com algum exemplo?
- Existe alguma forma de aprendizagem por meio do acompanhamento de alguém mais experiente para com alguém menos experiente?
- Existem alguns grupos de estudos para que as pessoas se desenvolvam em algum assunto profissional? Poderia falar sobre eles?
- Existe alguma comunidade de aprendizagem?

IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE SUCESSORES:

- Houve formação do sucessor? Se houve quais as implicações? Se não houve quais foram as implicações?
- Como aconteceu o processo sucessório, você o considera exitoso? Por quê?
- Quais as conseqüências do processo sucessório da loja Barreto?
- Houve algum tipo de inovação trazida pelo processo sucessório que de alguma forma pode melhor preparar a empresa para novos desafios? Fale sobre isso.
- Como a sucessão na loja Barreto, pôde criar novas oportunidades para que a organização crie e se reinvente, nos seus produtos e/ou processos?

ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

- **Agradecer a entrevista**
- **Solicitar à pessoa entrevistada uma nova pesquisa, caso necessário.**

Apêndice E -Quadro Analítico

Dimensões de Análise	Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Questões
Empresas Familiares	Tipos de Empresas Familiares	Proprietário controlador, Jovem família empresária, fase inicial da empresa. (Jovem família que decide montar seu próprio negócio)	Você poderia fazer um breve resumo do histórico dessa empresa? Se pudéssemos dividir a história dessa organização em ciclos, como ela estaria caracterizada?
		Sociedade de Irmãos, Entrada na empresa de uma nova geração, fase de expansão / formalização da empresa. (Empresa se estabelece no mercado, e estabilizam suas operações. Entrada de membros de uma nova geração familiar na organização.)	Quem é o responsável ou responsáveis pelo controle / decisões estratégicas dessa organização? Existe algum conselho de administração? Quem faz parte?
		Consórcio de Primos, Trabalho conjunto, Maturidade da empresa. (Controle acionário pulverizado. Organização já possui uma base de clientes, rotinas estabelecidas, momento de início da uma fase de renovação e reciclagem da empresa.)	
	Processo de Sucessão	Sucessão Não-Planejada (Sucessão feita sem a participação do fundador. Risco de descontinuidade da empresa.)	Como ocorreu a sucessão do fundador para o seu filho? Quando isso ocorreu? Por que ocorreu nesse momento?
		Sucessão Planejada (Planejamento sucessório sendo feito com o fundador participando ativamente, aumenta as chances de perpetuação da organização.)	Houve algum tipo de conflito? Como a família se comportou diante disso? A empresa se preparou, ou tem se preparado para um processo de sucessão? De que forma?
	Sucessão em Empresa Familiar	Grupo de Sucessão Progressiva (Envolve mudanças na liderança, e aumento na complexidade da forma de propriedade.)	Com a saída do fundador, houve mudança na forma de propriedade da Loja Barreto? Como aconteceu? Quem eram os sócios antes da saída do fundador?
		Grupo de Sucessão Reciclável (Envolve apenas mudanças na liderança, mais não na forma de propriedade.)	Quem são os sócios atualmente?
		Grupo de Sucessão Regressiva (Envolve ao mesmo tempo mudança na liderança, e simplifica a forma da propriedade.)	
	Tipos de Sucessão em Empresa Familiar	Profissional (Ingresso de executivos não-familiares para gerir o negócio da empresa.)	Por que a empresa não optou por buscar no mercado um profissional preparado para seu processo de sucessão?
		Não-Profissional (Membro da própria família assume o lugar deixado pelo fundador, esse processo leva a uma profunda análise sobre qual o parente mais apto a assumir essa posição)	Quando da primeira sucessão, a empresa possuía, em seus quadros, profissionais não-familiares capacitados para assumir o cargo de executivo principal da organização? A família de alguma maneira exerceu, ou exerce algum tipo de influência sobre a escolha do sucessor?
		Profissionalizar o Sucessor (Sucessão pode ocorrer com um membro da própria família, desde que esse membro tenha sido preparado antecipadamente para ocupar esse cargo.)	A empresa está preparando alguém para o segundo processo sucessório? Essa pessoa é membro da família? Como isso está ocorrendo?

Aprendizagem Organizacional e Formação de Sucessores	Perspectivas de Aprendizagem	<p>Aprendizagem Individual Cognitivista (Processo de Aprendizagem baseado em métodos explícitos de transmissão do conhecimento. Desvinculado do contexto prático, Métodos de aprendizagem no contexto Cognitivista: Treinamentos Formais, Acesso a banco de dados.)</p>	<p>Existem treinamentos tradicionais na Loja Barreto? Como é, normalmente, o formato desse treinamento? Cite algum que você já tenha participado</p> <p>Existem outras formas de capacitação de pessoas na loja Barreto? Quem participa dos processos de capacitação?</p> <p>Quais as vantagens e desvantagens de cada formato de capacitação?</p>
		<p>Aprendizagem scioprática (Processo de aprendizagem possuidor de quatro características basilares: 1) baseada na prática e em contextos sócio-interrelacionais; 2) mediada por artefatos materiais e simbólicos; 3) possui natureza espaço-temporal e 4) é enriquecida por meio das perturbações da ordem estabelecida, Modelos de aprendizagem no contexto Sócio-Prático: Comunidades de prática, Mentoria.)</p>	<p>Essa empresa estimula a participação de possíveis sucessores em treinamentos formais?</p> <p>Existe algum tipo de formação de pessoas no próprio dia-a-dia, isto é no cotidiano da atividade profissional?</p> <p>Como acontece a preparação de um indivíduo que pretende ser um sucessor em cargos de gestão da Loja Barreto?</p> <p>Você acredita que os profissionais e aqueles que estão sendo preparados para a sucessão podem desenvolver suas habilidades e competências através de experiências cotidianas da empresa? Poderia confirmar com algum exemplo?</p> <p>Existe alguma forma de aprendizagem por meio do acompanhamento de alguém mais experiente para com alguém menos experiente?</p> <p>Existem alguns grupos de estudos para que as pessoas se desenvolvam em algum assunto profissional? Poderia falar sobre eles?</p> <p>Existe alguma comunidade de aprendizagem?</p>
	Implicações do Processo de Formação de Sucessores	<p>Continuidade da Empresa Familiar (Capacitar os sócios e os membros da família para desenvolverem novas competências que os auxiliem a enxergar o negócio à longo prazo.)</p>	<p>Houve Formação do sucessor? Se houve, quais as implicações? Se não houve quais foram as implicações?</p> <p>Como aconteceu o processo sucessório, você o considera exitoso? Por quê?</p>
		<p>Inovação Organizacional (A sucessão em empresas familiares significa novas oportunidades para que a empresa crie e se reinvente nos seus produtos, processos e no seu processo de aprendizagem.)</p>	<p>Quais as conseqüências do processo sucessório da loja Barreto?</p> <p>Houve algum tipo de inovação trazida pelo processo sucessório que de alguma forma pode melhor preparar a empresa para novos desafios? Fale sobre isso.</p> <p>Como a sucessão na loja Barreto, pôde criar novas oportunidades para que a organização crie e se reinvente, nos seus produtos e/ou processos?</p>