



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 1,  
pp. 524-545, Set./Out. 2016  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>



## **Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares**

**Perspectives and Challenges in Preparing Successors for Family Businesses**

**Sayonara de Fátima Teston<sup>1</sup>**  
**Eliane Salete Filippim<sup>1</sup>**

Universidade do Oeste de Santa Catarina<sup>1</sup>

**Artigo recebido em 11.02.2015. Última versão recebida em 05.10.2015. Aprovado em 10.10.2015.  
Publicado online em 20.07.2016.**

## Resumo

A sucessão é um dos maiores desafios para as empresas familiares. Assim, o objetivo geral da pesquisa foi descrever e analisar elementos envolvidos na preparação de sucessores. Como *locus* para o estudo de processos sucessórios em empresas familiares, elegeu-se o município de Chapecó, Santa Catarina. Adotou-se, predominantemente, a perspectiva da pesquisa qualitativa de caráter descritivo para a abordagem de um estudo de caso múltiplo. A primeira frente de pesquisa foi a revisão bibliográfica, seguida por uma pesquisa de campo que coletou dados por meio de entrevistas, pesquisa documental e registro de observação sistemática. Como principal resultado, observou-se que a preparação de sucessores passa pelos fatores: influências do fundador, socialização multigeracional, aspectos demográficos e aprendizagem.

**Palavras-chave:** empresa familiar; sucessão; aprendizagem.

## Abstract

Succession is a major challenge for family businesses. In this sense, the general objective of the research was to describe and analyze elements involved in the preparation of successors. Chapecó, in Santa Catarina, Brazil, was chosen as the location for the study of succession processes in family businesses. A qualitative research perspective of a descriptive nature was adopted in order to perform a multiple case study. Research began with a literature review, followed by a field survey that collected data through interviews, archival research and systematic observation. The main results revealed that the preparation of successors is defined by certain factors: founder's influence, multi-generational socialization, demographics and learning.

**Key words:** family business; succession; learning.

## Introdução

A questão da sucessão é um tema recorrente na pauta das empresas familiares, fato que motiva a iniciativa de aprimorar o entendimento a respeito do comportamento desse tipo de fenômeno e dos elementos que o constituem, bem como das contingências que emergem da sua ocorrência nas organizações. A novidade deste estudo, em relação a outros, reside em buscar atender uma lacuna nas pesquisas com foco em sucessão, especialmente no que concerne à reflexão sobre possibilidades mais sistêmicas para a preparação de sucessores.

A empresa familiar demonstra muitas particularidades. Entre elas, pode-se destacar a lealdade entre os membros da família (Kets De Vries, 1993); o compartilhamento de objetivos, valores e significados comuns (Longenecker, Moore, & Petty, 1997); a perspectiva de longo prazo; o zelo pela reputação da empresa; e a facilidade em manter o foco (Allio, 2004; Kets De Vries, 1993). Porém, apesar desses aspectos, notadamente positivos, a organização familiar também enfrenta desafios a vencer.

Entre os principais desafios, cabe destacar os efeitos da sobreposição das dimensões família e empresa, a dificuldade de separar as ações familiares das decisões empresariais e a supervalorização das relações afetivas (Peiser & Wooten, 1983). Esses fatores, entre outros, podem contribuir para que as chances de sobrevivência das empresas familiares diminuam a cada nova geração, por isso, a relevância da investigação sobre a preparação de sucessores. Acredita-se que este estudo possa contribuir com o tema da sucessão em empresas familiares à medida que apresenta para o debate, tanto dos pesquisadores do fenômeno quanto das organizações que enfrentam o desafio da sucessão, uma reflexão acerca da preparação de sucessores.

Para manter a empresa viva e sob o poder da família, é condição a existência de sucessores preparados para dar continuidade aos negócios. Esse aspecto norteou a questão central da pesquisa que deu base a este artigo: Como preparar sucessores para a gestão de empresas familiares?

Para atender a essa questão central, o estudo teve como objetivo geral descrever e analisar elementos envolvidos na preparação de sucessores. Entre os objetivos específicos estão: (a) verificar possíveis influências do fundador no processo de sucessão; (b) compreender a legitimação do sucessor, por meio dos processos de socialização multigeracional; (c) analisar as consequências das características demográficas no processo de sucessão familiar; e (d) compreender quais são as formas pelas quais um sucessor aprende.

Por meio de uma contextualização sobre o tema da pesquisa, segue uma revisão de literatura sobre as temáticas abordadas no quadro teórico de referência. Na sequência, apresentam-se o método adotado para o estudo e a análise dos resultados.

## Quadro Teórico de Referência

Neste trabalho, por se apresentar coerente com os objetivos de pesquisa, foi adotado o conceito de Chua, Chrisman e Sharma (1999) sobre empresa familiar:

um negócio regido e/ou gerido com a intenção de formar e buscar a visão da empresa, realizada por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias de uma maneira que é potencialmente sustentável (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999, p. 25).

Após a escolha da definição sobre empresa familiar, igualmente, adotou-se uma definição sobre o processo de sucessão. Conforme afirmam Sharma, Chrisman, Pablo e Chua (2001), o processo de sucessão é definido como as ações, os eventos e os acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização. Esse processo se inicia quando o dono da empresa

demonstra a intenção para que a sucessão ocorra até o momento em que o sucedido deixa o cargo para que outro indivíduo assuma essa posição (Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

A partir dessas perspectivas iniciais, partiu-se para a compreensão acerca da influência exercida pelo fundador no processo de sucessão. Conforme destacaram Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008), na gestão de empresas familiares se faz necessário considerar as interconexões entre família e empresa. Neste sentido, a gestão desse tipo de organização é direcionada, não apenas pela racionalidade e pela objetividade, mas inclusive pela subjetividade e por questões simbólicas, que também estão relacionados ao poder e ao controle do fundador.

Para Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013), a figura do fundador pode ser associada a um mito para a organização, quando afirmam que

ele é o elemento catalisador em torno do qual a história da própria família e da empresa é contada e recontada. Ele une e congrega todos, dá a direção, constrói o conjunto de crenças em torno do qual os membros da família permanecem unidos (Pereira, Vieira, Garcia, & Roscoe, 2013, p. 521).

Essa realidade pode conduzir os indivíduos a viverem com tendência ao impulso da repetição e da reafirmação do mito, pois “na memória organizacional, a figura do fundador pode estar associada a um herói, constituindo, portanto, um mito” (P. A. Ferreira & Lourenço, 2012, p. 66). Na dinâmica do controle afetivo, o mito mobiliza a coletividade a uma ação desejada, servindo como um padrão ideal de comportamento e dando origem a vários símbolos. Esses símbolos são também veículos de concepções, e a cultura fornece o ingrediente intelectual ao processo social. Nessa visão, as proposições simbólicas fariam mais do que articular como é o mundo. Elas ofereceriam diretrizes de como agir nele. Sendo assim, o fundador é um criador de símbolos que são compartilhados entre seus membros, galgados em valores que são válidos para aquele contexto e tempo específicos (Pettigrew, 1979). Originam-se, assim, os legados que são deixados para as próximas gerações.

O legado pode se efetivar por meio dos artefatos ou por meio das tradições, das normas culturais, das crenças ideológicas ou dos atributos de identidade (Walsh & Glynn, 2008). Ele pode ser percebido em uma rede de significados, e, no caso da empresa familiar, dentro e fora do espaço organizacional. Rosa (2001, p. 125) indaga “que futuro subsistiria, se o passado que o constitui é eliminado?”. Porém, embora os fundadores sejam aceitos pelos que fazem parte da organização, sua condição não é definitiva, podendo passar por reformulações, mas, mantendo aspectos relacionados a seu próprio simbolismo, pode se converter em ganhos para o sucessor.

Assim, a família constitui-se como uma instância de socialização, auxiliando a adequação dos indivíduos a papéis sociais e à formação da personalidade. Dessa forma, a primeira socialização ocorre na família, pois ela apresenta ao indivíduo aspectos do mundo em consonância com a sua própria localização na estrutura social (Albuquerque & Oliveira, 2012).

Infere-se que a socialização contribui para a construção da identidade, dos comportamentos, da postura, podendo tornar-se referência até o fim da vida. Berger e Luckmann (2004) ressaltam que, na socialização primária, não há problemas de identificação, pois não há possibilidades de escolha. Para Albuquerque e Oliveira (2012), a socialização secundária pode apresentar novas e diferentes oportunidades, o que também pode gerar conflitos na vida dos sucessores. Diante dos conflitos, retomam-se Berger e Luckmann (2004), que afirmam que os indivíduos constroem significados acerca do que consideram correto, aceitável, adequado ou desviante, e o conjunto desses significados constitui o universo simbólico, o espaço de significações compartilhadas, possibilitando as interações sociais.

Dejours (1997/2011) afirma que há pontos de congruência na relação do indivíduo com o contexto de trabalho, o que cria espaço para a ressonância simbólica, permitindo que seja revivida a ambiguidade entre o teatro da infância e o teatro do trabalho. Os traços de socialização da infância acompanham os indivíduos por toda a vida. A ressonância simbólica “exige condições muito particulares de concordância e torna-se necessário que a tarefa tenha sentido para o sujeito, tendo em vista sua história singular” (Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 1994, p. 134). Assim, a partir do momento em que o sujeito

consegue socializar-se na empresa e obter legitimação dos demais, o trabalho passa a ter sentido para ele.

A questão da sucessão encontra-se, portanto, entrelaçada com o processo de construção da legitimação. Para Weber (1972/2009), a legitimação refere-se tanto à ordem social quanto ao sentido subjetivamente dado pelo indivíduo a tal ordem. A dominação, ou a probabilidade de encontrar obediência, ancora-se em três tipos puros: a dominação legal, a tradicional e a carismática (Weber, 1972/2009). A dominação legal ocorre em função do cumprimento de um estatuto, de um regulamento, de regras fixas. A dominação tradicional, por sua vez, ocorre por fidelidade, por fatores pessoais e subjetivos, pela crença de que há aspectos que são “válidos para sempre” (Weber, 1972/2009, p. 131). Na dominação carismática, há devoção afetiva e emocional em função das qualidades excepcionais e do carisma reconhecido pelos demais (Weber, 1972/2009). Desta forma, o processo de legitimação nem sempre se constitui como um caminho linear, exigindo do sucessor uma preparação para conseguir se identificar com esse universo simbólico.

Ouros fatores contemporâneos parecem exigir uma preparação adequada do sucessor. Entre eles, os fatores demográficos, neste caso concentrados em idade e gênero. Pode-se registrar que tanto ser mulher quanto ser gestora de uma empresa familiar são produções sociais, configuradas a partir dos significados atribuídos pelo próprio indivíduo, que lhes confere sentido único. Essa afirmação vem acompanhada de dificuldades apontadas por diversos estudos sobre a relação das mulheres com as funções executivas. Miranda *et al.* (2011, p. 108) acreditam que “a gerência de organizações ocupada por mulheres é permeada por dificuldades que decorrem tanto da própria função gerencial quanto de questões ligadas ao gênero”. Dentre as dificuldades, observa-se a necessidade de articulação dos vários papéis sociais que elas exercem, as assimetrias de poder e o preconceito, além do efeito denominado **teto de vidro**. Para Jackson e Callaghan (2009), o efeito **teto de vidro** existe quando: (a) a desigualdade de gênero não é explicada pela relevância do trabalho ou por características profissionais do empregado; (b) a desigualdade de gênero é maior em cargos de alta gestão do que em cargos de menor hierarquia; (c) há desigualdade de gênero nas oportunidades ou chances de avanço na carreira em cargos elevados; (d) a desigualdade de gênero aumenta ao longo de uma carreira. Dessa forma, pode-se afirmar que, embora homens e mulheres ocupem níveis organizacionais semelhantes, o preconceito de gênero ainda é observado.

Assim, o processo de construção de uma nova identidade parte de ambos (sujeito e meio social), o que é corroborado pela afirmação de que “situar o trabalho e a carreira de executivas no contexto de uma busca de identidade, mais do que uma busca de igualdade, é então abrir espaço para se falar de feminilidade” (Chanlat, 1994, p. 198). O imaginário organizacional contribui para essa construção, e, a partir dos modelos concebidos do ambiente, cada mulher, singularmente, define a sua identidade. Beauvoir (1949/2014) afirmou que não se nasce mulher, torna-se mulher. Talvez, da mesma forma, as mulheres possam tornar-se gestoras.

Além das questões de gênero, outro tema relevante aos aspectos demográficos é a questão de idade. De acordo com Mauger (2013), as idades da vida, da geração familiar ou da geração social, estão inscritas em uma perspectiva diacrônica e ligadas a um trabalho de periodização do curso de uma trajetória biográfica. Assim, o efeito de idade designa os efeitos associados a uma posição no ciclo de vida, sendo consequência da reprodução das estruturas sociais em que ele ocorre. Desta forma, seja qual for o calendário, o acesso a um estado profissional define uma condição que é invariante estrutural do conjunto e dá origem a disposições genéricas para aqueles que partilham dessa condição (Mauger, 2013). As relações entre detentores e pretendentes são variáveis: do conflito declarado até as sucessões sem contestação, passando pelas diferentes formas de negociação (Mannheim, 1992/2011). Desta forma, observa-se um padrão por idade, que marca os limites e regulamenta determinada ordem a ser seguida. Como também as analogias dessa condição podem dar origem a um conjunto de disposições genéricas próprias daqueles que dela partilham, neste caso, o sucessor mais jovem, que assume o comando em detrimento de outros mais velhos. Da mesma forma que ocorre em relação ao gênero, pode-se inferir que não se nasce gestor, torna-se gestor.

Tornar-se gestor implica aprendizagem que inclui aquisição e disseminação da informação e da interpretação compartilhada que nasce, sobretudo, de uma experiência concreta. O processo de sucessão é permeado por fatores individuais relacionados com a aprendizagem (Massis *et al.*, 2008). A aprendizagem implica experiência seguida pela reflexão e gera oportunidades para o sucessor aprender.

A aprendizagem individual experiencial oferece condições fundamentais para a aproximação entre aprendizagem organizacional e individual.

O conceito de aprendizagem apresenta uma diversidade de definições. Ausubel, Novak e Hanesian (1978) tratam a aprendizagem como um desenvolvimento cognitivo dependente do contexto social, histórico e cultural no qual está inserido. Os modelos de aprendizagem experiencial a entendem como um processo de tensão e conflito que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, transformando assim o aprendiz em um processo propriamente dito (Antonello & Godoy, 2011). Para Kolb (1984), o processo de aprendizagem inclui aquisição, disseminação da informação e interpretação compartilhada, que nasce, sobretudo, de uma experiência.

Entender como o indivíduo aprende é essencial para a realidade organizacional. Sobre a aprendizagem individual, foram desenvolvidos vários modelos por diferentes autores, entre eles as formas de aprendizagem formal, informal e incidental. A aprendizagem formal é intencionalmente construída e envolve a autodireção do indivíduo para a resolução de problemas organizacionais. Já a aprendizagem informal ocorre fora dos currículos educacionais, podendo ser planejada ou não, mas envolve um grau de consciência de que a pessoa está aprendendo. A aprendizagem incidental, por fim, considera uma aprendizagem não intencional, não planejada, que envolve pouca ou nenhuma reflexão (Antonello & Godoy, 2011).

Com base nesta revisão de literatura e com o objetivo de nortear a construção dos instrumentos de pesquisa e da análise, foram construídos tópicos de análise e os seus respectivos descritores (Tabela 1), uma vez que análises orientadas por categorias teoricamente fundamentadas oferecem qualidade ao trabalho (Yin, 2010).

Tabela 1

**Tópicos de Análise, Descritores e Principais Autores**

<b>Tópicos de Análise</b>	<b>Descritores</b>	<b>Principais Autores</b>
Influência do fundador no processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>. O fundador e a sucessão;</li> <li>. Herói e mito organizacional;</li> <li>. Cultura organizacional e símbolos organizacionais;</li> <li>. Legados organizacionais.</li> </ul>	Amboni, Andrade e Lima (2011); Barroso (2013); Berger e Luckmann (2004); Bertero (1996); Carrieri e Saraiva (2007); Carrieri <i>et al.</i> (2008); Everett (2002); Fleury (1987); Gedajlovic, Lubatkin e Schulze (2004); Kets De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009); Kuper (2002); Lopes, Carrieri e Saraiva (2013); Lourenço e Ferreira (2012); Muzzio (2012); Pereira <i>et al.</i> (2013); Pettigrew (1979); Souza (2004); Smircich (1983); Stablein e Nord (1985); Ziemer (1996); Zilber (2006); Walsh e Glynn (2008).

**Continua**



Tabela 1 (continuação)

Tópicos de Análise	Descritores	Principais Autores
Legitimação e socialização multigeracional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Família e socialização;</li> <li>. Socialização multigeracional;</li> <li>. Processos de socialização e de legitimação.</li> </ul>	Albuquerque e Oliveira (2012); Barach, Gantisky, Carson e Doochin (1988); Berger e Luckmann (2004); Carrieri (2005); Chittor e Das (2007); Dejours (1997); Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994); Lambrecht (2005); Lansberg (1999); Leone (2005); Lima, Pimentel e Soares, (2008); Lopes (2008); Massis, Chua e Chrisman (2008); Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013); Sarti (2004); Sharma <i>et al.</i> (2001); Weber (1972/2000).
Características demográficas no processo de sucessão familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gênero e o fenômeno do <b>teto de vidro</b>;</li> <li>. Gênero, identidade e sucessão;</li> <li>. Idade, identidade e sucessão.</li> </ul>	Aubert (1984 como citado em Chanlat 1994); Belle (1983 como citado em Chanlat, 1994); Blondel (2005); Bourdieu (1980); Bruschini (2007); Chanlat (2010); Jackson e Callaghan (2009); Laufer e Paradeise (1982 como citado em Chanlat, 1994); Lazzaretti (2012); Leone e Pereira (2010); Miranda, Fonseca, Cappelle, Mafra e Moreira (2013); Mannheim (1992/2011); Mauger (2013); Songini e Gnan (2009); Tanure, Carvalho e Andrade (2006).
Formas de aprendizagem de um sucessor	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aprendizagem na relação com o meio;</li> <li>. Relevância das experiências de vida;</li> <li>. Relevância da reflexão;</li> <li>. Relevância da interação;</li> <li>. Relevância da observação;</li> <li>. Aprendizagem como uma atividade interna relacionada às mudanças das estruturas mentais dos indivíduos;</li> <li>. Aprendizagem formal, informal e incidental.</li> </ul>	Ausubel <i>et al.</i> (1978); Cahoon (1995); Dewey (1916); Dutra (2011, como citado em Antonello & Godoy, 2011); Eraut (1998, como citado em Antonello & Godoy, 2011); Kim (1993); Kolb (1984); Ross-Gordon e Dowling (1995, como citado em Antonello & Godoy, 2011); Piaget (1974/1979); Slater e Narver (1995); Teoria de Gestalt (Wertheimer, 1945); Vygotsky (1998); Watkins e Marsci (1992, como citado em Antonello & Godoy, 2011).

Nota. Fonte: Elaborada pelas autoras.

## Procedimentos Metodológicos

Adotou-se, predominantemente, a perspectiva da pesquisa qualitativa, pois se tratou de uma pesquisa que parte de um tema profuso (preparação de sucessores) e perpassou outras áreas, que foram tratadas por meio dos objetivos específicos. Como *locus* para o estudo de processos sucessórios em empresas familiares, elegeu-se o município de Chapecó, Santa Catarina, por questões de acessibilidade e por que esse município se constitui como um caso diferenciado no território no qual está inserido, uma vez que tem apresentado significativo crescimento econômico na última década.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, n.d.), este município possuía 8.642 empresas atuantes no mercado, sendo constituído por 78.989 pessoas economicamente ativas, o

que corresponde a 43,03% da sua população total. Chapecó (SC), em 2000, possuía 146.967 habitantes e, em 2010, saltou para 183.510 (IBGE, n.d.), numa taxa de crescimento populacional de 24,86%.

O Município de Chapecó é reconhecido como capital nacional da agroindústria e polo econômico de uma região com cerca de 200 municípios, onde vivem mais de dois milhões de pessoas (Associação Comercial e Industrial de Chapecó [ACIC], n.d.). Esse município ocupa posição central em relação aos centros consumidores do Mercosul e está na sexta posição na economia do Estado de Santa Catarina. Considera-se que o dinamismo econômico observado no município, sobretudo a partir dos anos 2000, requer, das organizações ali presentes, novos padrões de gestão para fazer frente a um ambiente cada vez mais competitivo.

Chapecó possui consolidado parque agroindustrial que comporta empresas de grande porte como a Sadia (BRFoods), a Cooperativa Central Aurora Alimentos e a Cooperativa Regional Alfa, entre outras. As pequenas e as médias empresas também são numerosas. A oferta de educação superior conta com quatro universidades, dentre elas, a Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS), além de 17 Faculdades e Centros de educação superior. Chapecó está provida de infraestrutura urbana e de transportes, contando também com aeroporto. A cidade recebe a sede regional de diversos agentes do sistema financeiro, bem como de órgãos da administração pública direta e indireta (Prefeitura Municipal de Chapecó, 2014).

A renda *per capita* média de Chapecó cresceu 132,80% na última década, e a taxa média anual de crescimento foi de 54,31% no primeiro período e 50,86% no segundo período de 2010 (Atlas do Desenvolvimento Humano, n.d.). De acordo com a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (2013), nesse mesmo período, a renda *per capita* do Brasil cresceu 28%, enquanto a do Estado de Santa Catarina, 74,48%.

O acentuado crescimento econômico de Chapecó demanda serviços especializados e capacidade estratégica das organizações. Neste contexto, entende-se que o processo sucessório também demande profissionalização. Observa-se que a movimentação econômica do município é potencializada por empresas com gestão familiar sobre as quais houve especial interesse de pesquisa, entre outros fatores.

Neste sentido, partiu-se de um levantamento de dados feito pela ACIC em 2013. Esta associação, fundada em 1947 por um grupo de empresários, é a única instituição que representa os setores da indústria, do comércio, da prestação de serviços e do agronegócio do município, e está filiada à Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FACISC). Tendo como base a lista da ACIC, procedeu-se a escolha das empresas-caso.

Para contextualizar a arena das empresas familiares, interesse do estudo, estabeleceram-se, primeiro, critérios de ordem objetiva: empresas de grande porte (empresa que possui receita bruta anual acima doze milhões de reais, conforme IBGE, n.d.); com gestão familiar; do setor de comércio; com sede em Chapecó. Verificou-se que, do total de empresas de médio e grande porte cadastradas (35 empresas), quatro foram classificadas como pertencentes do setor de indústria, o que correspondeu a 11,42% do total de empresas cadastradas. Do setor exclusivo de serviços, apresentaram-se 13 empresas, que corresponderam a 37,14% do quadro. Já do setor exclusivo de comércio, houve 17 organizações, que representaram 48,57%, e uma empresa (2,85%), atuava no setor de comércio e de serviços. Pelo quesito da representatividade, as empresas escolhidas foram do setor de comércio.

Quanto à gestão, do total de empresas do setor de comércio, quatro caracterizaram-se como empresas de gestão não familiar, o que correspondeu a 23,52% do quadro. As demais possuíam gestão familiar, ou seja, 76,47% do total de empresas de grande porte do setor de comércio cadastradas na ACIC. A partir dos critérios de exclusão, restaram 13 empresas, sendo que quatro destas, que representaram 30,76% não possuíam sede administrativa em Chapecó, restando nove empresas que possuíam, ou seja, 69,23%.

A escolha final recaiu sobre duas empresas selecionadas intencionalmente pelos critérios de porte, setor e local da sede. Essa escolha foi balizada especialmente pela possibilidade da acessibilidade (Mattar, 1996; Sierra, 1998). A escolha intencional se deu, pois priorizaram-se casos tidos como exitosos



(Flick, 1999) e consolidados no município de Chapecó, onde reside uma das pesquisadoras. Foi necessário utilizar fatores de conveniência, pois, para o atendimento dos objetivos da pesquisa, que se configuram como impregnados de aspectos subjetivos, tornou-se preceito para a escolha a facilidade de acesso às pessoas, sujeitos da pesquisa. Dessa forma, a acessibilidade foi decisiva na escolha das organizações a serem estudadas, uma vez que o contato prévio que uma das pesquisadoras mantinha com as duas empresas escolhidas favoreceu o acesso às informações. Destaca-se que uma das pesquisadoras já atuou nas duas empresas com cursos de capacitação, estabelecendo assim confiança que permitiu abertura para a captura dos dados. A outra pesquisadora não possuía vínculo prévio algum com as organizações, servindo de contraponto para possível influência de percepções preconcebidas geradas pelo relacionamento prévio.

As empresas apresentam, como fator compartilhado, o fato de terem gestores que foram os últimos filhos da segunda geração a ingressar no negócio e que estão na empresa há no mínimo, dez anos. Para garantir a confidencialidade dos dados, os nomes das empresas foram substituídos por A e B.

A empresa A é um supermercado, fundado no ano de 1971, que está na segunda geração de proprietários, sendo que o dirigente no momento é o irmão mais jovem do fundador. Esse gestor está com 53 anos, é graduado em Farmácia e Administração, e Pós-Graduado em Bioquímica e em Gestão Estratégica de Empresas. Apesar de trabalhar na empresa durante o período de férias escolares desde a adolescência, ingressou na empresa oficialmente com 22 anos e, atualmente, ocupa o cargo de sócio proprietário. A empresa conta com 537 trabalhadores, possui três lojas, que tem em média quinze *check outs* cada uma. Está em curso, nessa organização, o processo de sucessão da terceira geração, que se iniciou em fevereiro de 2012 e conta com quatro sucessores da família em aprendizagem. O fenômeno da sucessão nesta empresa é guiado por um programa estruturado, que inclui a preparação dos sucessores. Nesse programa, houve atividades de organização da documentação legal para a inclusão dos sucessores, e a realização de um plano de desenvolvimento individual para os sucessores que se encontrava em andamento no momento da pesquisa.

A empresa B também é do ramo de comércio. Trata-se de uma concessionária de veículos. Foi fundada em 1947 e está na segunda geração de proprietários, sendo que a dirigente no momento é a filha mais jovem do fundador. Essa gestora está com 48 anos, é graduada em Medicina, Pós-Graduada em Endocrinologia e em Gestão de Recursos Humanos, e também em Gestão Estratégica de Empresas. Ingressou na empresa com 33 anos e, atualmente, ocupa o cargo de sócia proprietária. A empresa conta com 514 trabalhadores e possui sete lojas. Está em curso, nesta organização, o processo de sucessão da terceira geração, que se iniciou em janeiro de 2012 e conta com dois sucessores da família em aprendizagem. Nesta empresa, foram realizadas as atividades de organização da documentação legal para a inclusão dos sucessores e no momento da pesquisa, os sucessores estavam acompanhando as atividades de rotina dos gerentes das concessionárias.

A natureza familiar dessas organizações, aliada à característica de que ambas possuem um processo de preparação de sucessores explicitado, também foi fator decisivo para a escolha desses dois casos. Entender o fenômeno da preparação de sucessores por meio destes casos constituiu-se foco da pesquisa.

Considera-se, neste estudo, que o processo de preparação de sucessores se inicia quando o dono da empresa demonstra intenção de que a sucessão ocorra, e termina no momento em que o sucedido deixa do cargo para que outro indivíduo assumira essa posição (Massis *et al.*, 2008). As empresas eleitas para a pesquisa encontravam-se na segunda geração, ou seja, possuíam gestores que assumiram a gestão do fundador da empresa e estão em processo de preparação de novos sucessores.

O caráter descritivo do trabalho se deu por apresentar o comportamento dos fenômenos, para identificar e obter informações sobre as características do problema de pesquisa. Tratou-se de um estudo de caso múltiplo (Yin, 2010) que recorreu a diferentes fontes de evidências. A primeira fase foi a revisão bibliográfica, que, ao seu final, permitiu a construção de tópicos norteadores da análise (Tabela 1) que serviram de base para construção dos instrumentos de pesquisa e fundamentaram a análise dos dados, constituindo-se em subtítulos, sendo que os descritores foram destacados em negrito.

Para a coleta dos dados foram utilizadas a pesquisa documental, a entrevista e a observação (transformada em Notas de Campo). Realizaram-se quatro entrevistas, cada uma com duração aproximada de uma hora e trinta minutos, nas empresas dos entrevistados, e foram gravadas (com a permissão deles) e transcritas. Também se realizou observação sistemática nas empresas foco da pesquisa. A observação foi realizada na sede dessas empresas, após a autorização feita pelos proprietários para a pesquisa. As observações e impressões das pesquisadoras foram transformadas em notas de campo. A pesquisa documental fez uso de documentos cedidos pelas empresas e pelos entrevistados como: livros de registros, memorandos, atas de reuniões, relatos de práticas. As entrevistas, a observação e a pesquisa documental tiveram como base os tópicos de análise apresentados na Tabela 1, sendo que as mesmas questões direcionaram a busca de evidências nos dois casos, como recomenda Yin (2010). Apesar de uma versão inicial dos tópicos e seus descritores ter sido elaborada antes da coleta de dados e a partir da revisão de literatura, após a coleta, os tópicos foram revistos, considerando aspectos relevantes que emergiram do contato com os sujeitos de pesquisa. Após o levantamento dos dados, ocorreu o processo de triangulação das informações coletadas a partir das múltiplas fontes. A análise foi interpretativa, sendo utilizados, como fio condutor, os tópicos centrais levantados na revisão de literatura e sintetizados na Tabela 1.

Além das limitações típicas do estudo de caso, uma vez que enfrentam fenômenos únicos, sem possibilidade de generalização de suas conclusões (Yin, 2010), este estudo tem como limitação que, para conseguir acesso às organizações e aos entrevistados-chave, as pesquisadoras valeram-se de relacionamento prévio de uma delas com as empresas-caso, o que pode afetar a isenção total na análise. Outra limitação que remete para estudo futuro é que não se fez estudo sobre as competências necessárias para ser sucessor, o que poderia favorecer a análise dos dados.

## **Apresentação e Análise dos Dados**

Para favorecer o relato dos dois casos sem identificar os sujeitos de pesquisa, estes foram tratados como letras e números. O entrevistado gestor da empresa A, foi denominado A1; a entrevistada, gestora da empresa B, foi denominada B1. O possível sucessor da empresa A tratou-se como A2, e a possível sucessora da empresa B, como B2.

### **A influência do fundador no processo de sucessão**

Na empresa A, o gestor que fundou a empresa, incluiu dois irmãos e o pai desde na data de início dos negócios. O atual diretor da empresa foi o terceiro e último irmão do fundador a ingressar na organização. Na empresa B, após duas décadas da data da inauguração, o fundador incluiu os dois filhos do sexo masculino na gestão organizacional. A atual diretora foi a terceira e última filha da segunda geração a ingressar nos negócios da família. Em ambas as empresas, o fundador já faleceu.

A existência de questões **simbólicas** relacionadas ao fundador pode ser percebida na fala do entrevistado B1: “tirei muito do meu irmão mais velho, que era extremamente correto, organizado e muito negociador, então eu penso que eu peguei algumas características no meu irmão e algumas coisas da empresa”. Percebe-se que o entrevistado identifica em si mesmo, e, conseqüentemente, na empresa, características que fazem parte do fundador. É possível que a sucessão tenha ocorrido porque parte dessas características se perpetuaram. Há fatores subjetivos que remetem constantemente ao fundador e também ao próprio interlocutor que, ao introjetar aspectos do fundador, compartilham símbolos criados por ele (Pettigrew, 1979) tornam-se parte dele. A presença viva do fundador também pode ser observada no relato da entrevistada B1: “os funcionários buscam muitas vezes comigo o que eles tinham com meu pai. É uma identificação muito forte com ele ainda”. Neste sentido, o fundador como **símbolo** é linha mestra para o sucessor, que, na busca de ser, define-se e comporta-se a partir dele, e com ele encontra identificação, subsistindo no futuro e evitando que o passado seja eliminado (Rosa, 2001).

Sabe-se que os aspectos relacionados à **sucessão e ao fundador** podem ir além do que pode ser representado em palavras e encontram-se também no não dito. Registrou-se nas Notas de Campo da pesquisa que não há vestígios físicos da presença do fundador na empresa A, o que pode indicar uma tentativa de constrição do significado do fundador para a história organizacional. Conforme Rosa (2001, p. 126), “o que não está dito, recoberto pelo já dito, é o que permite movimentar a cadeia significativa para produzir novos sentidos”. Na entrevista com o sujeito A1, não se pôde observar traços do fundador, sendo visto como **herói** ou **mito**. Esse aspecto pode ocorrer devido ao fato do fundador não ter participado do momento de maior expansão, e, conseqüentemente, dos maiores percalços que a empresa enfrentou. As dificuldades que cercam o ingresso e a legitimação de A1 podem indicar que, futuramente, ele seja reconhecido como herói e, dessa forma, imbuído de todos os aspectos subjetivos que cercam o mito organizacional.

Lançar mão da repetição dos grandes feitos do fundador pode indicar a busca por despertar nos atuais membros da organização o orgulho em fazer parte de algo especial e demonstrar que as atitudes heroicas podem ser alcançadas por qualquer um, inclusive pelos sucessores. Na entrevista com B1, puderam ser observadas evidências do fundador como organizacional: “Ele ficou como um mito, um herói.... Algumas pessoas comemoram o aniversário, todo ano, lá na sede da empresa, porque parece que tem que ser lá dentro”. Traços do fundador também puderam ser verificados na forma como a história da empresa é contada e recontada no treinamento de integração e nos eventos organizacionais. Assim, “na memória organizacional, a figura do fundador pode estar associada a um **herói**, constituindo, portanto, um mito” (P. A. Ferreira & Lourenço, 2012, p. 66). A repetição de algo imaginário dá sentido à existência de novos sucessores. Pontanari (2008, p. 67) afirma que os mitos “nos criam, nós os servimos e eles nos vivem”.

É possível que haja um preço a pagar para manter-se na condição, apontada por Rosa (2001, p. 129), de “produto do desejo do outro”, que pode revelar-se condicional e imobilizante para os sucessores. Desta forma, verifica-se que, além de compreender a **cultura**, facilita-se o processo de identificação e, conseqüentemente, de continuidade. O sentido percebido do trabalho realizado pelo fundador determina o agir dos sucessores. Conforme Nogueira (2007, p. 85), “o significado de uma ação é formulado compartilhadamente por aqueles que a percebem e este significado facilita-lhes o agir e o interagir”.

O **legado** pode ser percebido em uma rede de significados dentro e fora do espaço organizacional. Neste sentido, identificou-se, por meio da pesquisa documental que é exigido dos novos sucessores das empresas A e B que respondam a determinados comportamentos dentro da empresa e também fora dela.

### **Legitimação e socialização multigeracional**

Sabe-se que a coexistência das relações familiares e de trabalho marca o contexto das empresas familiares. Assim, percebem-se as primeiras identificações e significados **familiares acerca da socialização** dos entrevistados com os pais. Sobre esses aspectos, B1 relata: “a minha relação com meu pai (pausa) era uma relação velada, mas era uma relação de extrema admiração (pausa). Ele era a única pessoa que estava ali comigo 100%, em todos os momentos (emoção)”. O relato parece representar uma intensa relação com o pai, colocando-o numa posição idealizada. Nesse caso, cada significante remete aos códigos individuais de B1, que expressou sentir solidão a partir do momento do falecimento do pai. No relato do entrevistado A1, também se pode perceber o simbolismo que cerca a figura paterna, associado à socialização primária: “Lembro que desde criança meu pai nunca foi um bom gestor. O meu pai quebrou empresas umas três vezes, era uma pessoa boníssima, mas controle zero”.

Neste caso, o pai do gestor da empresa B aparece nas falas revestidas de significados afetivos, por ser uma **pessoa boníssima**, mas a importância da sua imagem como gestor não se estende para a empresa. Na observação sistemática e na pesquisa documental, percebeu-se, na empresa A, que várias regras são registradas em documentos e colocadas em cartazes nos setores administrativos da empresa. Também há uma gerência específica voltada para controles e métodos de trabalho. Para essa organização, o controle é um valor central.

No caso de A1, a **socialização secundária ou multigeracional** na empresa familiar parece ter transcorrido de forma gradativa. Durante o processo de socialização primária, a empresa A ainda não existia. Nesse caso, a socialização ocorreu após os 14 anos de A1. Da mesma forma, a socialização de B1 também ocorreu na fase secundária, e, a aproximação gradativa, depois de períodos críticos como o falecimento do pai e a saída de um importante Diretor da filial do Paraná.

A entrevistada B1 atribuiu aos acontecimentos externos a sua ida para a empresa, e a decisão de ingressar nos negócios lhe trouxe conflitos: “No fundo eu não queria largar a medicina, era o que eu gostava.... Conforme vieram os filhos, eu tive que ir encurtando um pouco o consultório até o dia em que eu tive que tomar a decisão”. Aparece nesta fala a construção de significados acerca da constituição do universo simbólico (Berger & Luckmann, 2004) para justificar a sua escolha para ingressar na empresa: a vinda dos filhos. Colocar fora de si mesma a escolha pode ser uma maneira de lidar com o conflito e possibilitar a continuidade das interações (Berger & Luckmann, 2004). No caso da empresa A, o conflito interno também pôde ser verificado na fala de A1, embora, nesse caso, tenha sido expresso pelo relato das idas e vindas que fez entre os cursos de Farmácia e Administração: “Na metade do curso de Farmácia comecei a perceber que gostava muito do varejo e aquele negócio estava no sangue. Comecei a pensar em fazer Administração de novo ... conversei com o Taylor e Fayol e o que falavam começou a me dar um gás”. A verbalização acerca do estabelecimento de laços consanguíneos com a empresa a ponto de mencionar que “conversou” com Taylor e Fayol demonstra a sua identificação com a empresa.

A identificação do sucessor com o negócio só ocorre mediante alguns fatores. Dejours (1997/2011) afirma que há pontos de congruência na relação do indivíduo com o contexto de trabalho, o que cria espaço para a ressonância simbólica, permitindo que seja revivida a ambiguidade entre o teatro da infância e o teatro do trabalho, contribuindo para a **legitimação** do sucessor. No caso de A1, embora a empresa não existisse em sua infância, houve o reconhecimento que trabalhar com varejo “está no sangue” (A1). Da mesma forma, B1, acostumada a trabalhar para **salvar**, como se referiu a sua atuação na medicina, entende que foi socorrer a empresa familiar que, na sua visão, encontrava-se em situação crítica.

Para Weber (1972/2009), o processo de legitimação é uma construção que parte de todos os envolvidos no processo e inclui a dominação legal, a tradicional e a carismática. Segundo a pesquisa documental, nas empresas A e B, para a terceira geração, a dominação legal está sendo construída, principalmente, por meio de definições documentais acerca do poder dos sucessores e por meio da assinatura do regimento com as regras que precisam ser seguidas. A dominação tradicional tem como base a lealdade e passa de pai para filho a partir da intenção para que ocorra a sucessão tanto por parte dos sucessores, quanto dos sucedidos. Já a dominação carismática pode ser percebida na observação das atitudes e dos comportamentos de seguidores de um ídolo, observados nos funcionários em relação a A1 e B1, conforme apontamentos nas Notas de Campo.

O programa de preparação de sucessores pode contribuir com o aprimoramento da dominação legal e tradicional (Weber, 1972/2000), por meio de ferramentas de autoconhecimento e de desenvolvimento de habilidades interpessoais, que necessariamente precisam estar alinhadas aos valores e demais aspectos simbólicos da empresa familiar.

### **Características demográficas no processo de sucessão familiar**

Para J. M. Ferreira e Nogueira (2013), os elementos produzidos pela cultura afetam a subjetividade individual e, entre eles, apontam-se as relações de **gênero**. Na empresa B, a gestora é do gênero feminino e seu ingresso na empresa parece ter despertado algumas inquietações que já se mostravam presentes desde a infância: “Até hoje é complicado porque minha família é muito machista. Nós éramos quinze netos meninos e quatro meninas. As quatro foram criadas para ser donas de casa. Três foram donas de casa e eu, desde o começo, mostrava que seria” (B1).

Neste sentido, percebe-se que B1 necessitou primeiro encontrar seu papel social para depois alcançar os demais participantes do meio. Jackson e Callaghan (2009) discorrem sobre o conceito do

efeito **teto de vidro**. Segundo estes autores, esse fenômeno existe quando alguns fatores são evidenciados, sendo que, no caso da empresa B, ficou mais evidente: o fator que ocorre quando a desigualdade de gênero não é explicada pela relevância do trabalho ou por características profissionais do empregado, mas sim exclusivamente pelo seu gênero.

As questões de **gênero, identidade e sucessão** parecem apresentar várias questões afins. A redefinição do papel feminino demonstra incluir o afastamento dos esquemas tradicionais de submissão. Sobre a construção de sua identidade no ambiente organizacional, chamou atenção a fala de B1: “Eu trouxe um lado muito bom, eu trouxe humanização por ser mulher e por vir da área de humanas”. Subjetivamente, na percepção de B1, a sua identidade está relacionada ao cuidado com as pessoas, por meio da humanização. E o imaginário organizacional parece contribuir para essa percepção de humanização: “O meu pai também tinha essa característica. Tanto que, às vezes, as pessoas contavam problemas pessoais pra ele que não contavam pra outras pessoas”. Outra estratégia adotada por B1 foi cingir características do fundador como as suas próprias e, a partir dessa construção identitária, B1 não se sentia mais sozinha, pois o fundador tornaria a estar novamente 100% com ela. Assim, a construção da identidade de B1 perpassa características relacionadas à humanização, mas também se aproxima dos traços do fundador, o que contribuiu para a sua legitimação.

Além das questões de gênero, outro tema relevante no que diz respeito aos aspectos de **idade, identidade e sucessão**, relaciona-se ao efeito da idade de A1 quando ele se inseriu nos negócios da família: “Sendo o mais novo, meio na frente, eu coloquei o meu irmão que era um operacional, mas era o mais velho, na figura de presidente, mas eu por trás dele. Eu que dava as diretrizes para ele, porque eu tinha um pouco mais de conhecimento teórico”.

Desta forma, pode-se observar que existe um padrão por idade, que marca com múltiplos limites uma determinada ordem a ser seguida na empresa A. As circunstâncias dessa condição etária podem dar origem a um conjunto de disposições genéricas próprias daqueles que partilham dada condição (Mauger, 2013). Nesse caso, é sucessor mais jovem que assume o comando em detrimento de outros mais velhos.

Parece relevante considerar numa proposta de preparação de sucessores, a compreensão acerca das características culturais da empresa na qual o sucessor está se inserindo, na definição de estratégias para lidar com as possíveis limitações provindas e relacionadas às questões demográficas e à inclusão de atividades de aproximação com os *stakeholders*.

## Formas de aprendizagem de um sucessor

Com relação ao tópico de análise, **aprendizagem na relação com o meio**, observada por Ausubel *et al.* (1978), pôde ser percebida na fala do entrevistado A1 quando, ao relatar o momento em que outra empresa familiar precisou ser fechada. Assim refletiu: “Porque só com nós não deu certo? Os outros todos cresceram e nós fechamos! Aí, eu comecei a me questionar e começamos a mudar várias coisas”.

Para B1, a aprendizagem que ocorre na relação com o meio ficou evidente quando relatou os momentos em que seu pai, fundador da empresa, reunia os filhos em casa e relatava acontecimentos da empresa da família. Percebe-se que o processo de aprendizagem inclui aquisição, disseminação da informação e interpretação compartilhada, que nasce, sobretudo, de uma experiência (Kolb, 1984). Na fala de A2, a aprendizagem na relação com o meio pode ser percebida enquanto relatava seu processo inicial de aprendizagem na empresa. A sucessora B2, também relata aspectos da relação com o meio, por meio da fala: “Logo que ingressei na empresa, precisei de informações além da área da administração, aprendi isso nas reuniões, na ligação entre meu curso e pelo andamento do negócio no mercado”.

Referente ao quesito **relevância das experiências de vida** do aprendiz, elas também podem ser meios para a aprendizagem, conforme depoimento de A1: “O que eu aprendi nesse período de transição de irmãos vai facilitar a vida dos nossos filhos”. Sobre esse tópico, B1 relatou que: “A medicina me fez aprender algumas habilidades que eu utilizo na gestão: os cuidados com as pessoas e o senso de emergência são algumas destas habilidades”. Observa-se que os entrevistados refletem sobre a



experiência e dela tiram ideias para nortear as suas ações e as da empresa. Sobre a aprendizagem com experiências anteriores, percebeu-se durante a observação, que A2 reflete sobre a experiência em relação aos indicadores, dados e informações que recebe dos setores da empresa. Sobre este aspecto B2 relatou que: “A experiência contribui muito para minha aprendizagem, até porque se tu não sabe fazer tu não pode cobrar”.

Por meio da pesquisa documental, foi possível perceber que os sucessores em processo de preparação possuem ações específicas voltadas à realização de atividades que estejam alinhadas ao seu perfil, com o objetivo de potencializar a aprendizagem pela experiência.

De fato, o quesito da **relevância da reflexão** para a aprendizagem assume papel central também na aprendizagem em processos sucessórios. Partindo das premissas de Kolb (1984), o conhecimento passa a ser testado pelas experiências subjetivas e objetivas do indivíduo, e mediado pela interação entre o ambiente que pode gerar novos conhecimentos. Esse processo perpassa necessariamente a reflexão, que pode ser verificada em vários momentos da entrevista do A1: “Ontem eu sai da reunião às 7 horas e fiquei até as 3 horas da madrugada pensando no que eu tinha discutido na reunião e o que eu ia fazer no dia seguinte. É um borbulhamento bom”. Sobre a aprendizagem pela reflexão, B1 relatou que: “Considero que aprendi muito com as crises e com os erros, pois, por meio deles, pude refletir, pensar e crescer”. E também pode ser verificada, na entrevista de A2: “Aprendo muito comigo analisando a minha forma de pensar e confrontando com a forma de pensar da empresa”. E B2 declarou: “Percebo que diante de situações graves, que envolvem a família e os negócios, eu fico remoendo, aquilo fica me machucando e eu aprendo com isso”.

Quanto à aprendizagem pela **interação**, este quesito também esteve presente na expressão de A1: “É bom trocar ideias; eu escuto muito”. Para B1, a interação foi uma forma de aprendizagem, o que pôde ser percebido por meio do relato que fez sobre a necessidade de ampliação dos negócios que foram viabilizados por contatos sociais com fornecedores e concorrentes. Para B2: “Com a interação eu vejo erros e acertos e com isso estou num novo estágio. Quero criar a minha forma de trabalhar”.

Por meio da observação feita das fotografias distribuídas na sala de trabalho de A1, foi possível perceber diversos momentos de interação social com grupos de empresários, clientes e fornecedores registrados. Além disso, na pesquisa documental, percebeu-se que, principalmente na empresa A, há reuniões com a participação de gestores das áreas e de dois consultores externos em uma reunião de avaliação anual do programa e dos sucessores, o que reforça a importância da interação para essa empresa.

B1 relatou que busca aprendizagem por meio da **observação** nas viagens, a negócios ou a lazer, que faz. Segundo a pesquisa documental, nas empresas A e B, nas quais os sucessores já iniciaram seu processo de ingresso, a fase inicial da aprendizagem inclui a observação direta de todos os processos de trabalho.

Com relação à aprendizagem **como uma atividade interna relacionada às mudanças das estruturas mentais dos indivíduos**, conforme apregoado por Antonello e Godoy (2011), observou-se este ponto na fala do entrevistado A1, quando relatou que fazia o curso superior de Farmácia e, após refletir sobre o negócio da família no ramo de supermercados, resolveu mudar de curso. B1 relatou um momento crítico: “Pensamos que não conseguiríamos mais nos manter no mercado; eu tive que chamar a equipe, pedir que confiassem e que continuassem, até dar certo novamente”. Esse fator também pode ser percebido quando A2 falou sobre mudanças de percepção que ocorreram no processo de aprendizagem na empresa: “O dia a dia trouxe essa mudança de percepção. Daí tu aprende mais ainda com o que deu errado” E B2 afirmou que: “No começo foi difícil pra mim. Eu tinha dificuldade, vergonha de fazer as coisas mais básicas. Mudou a minha maneira de ver o trabalho e a minha função aqui”.

Observou-se que os sucessores em processo de preparação na empresa A passam por avaliações de um comitê formado por membros internos e externos da empresa. Segundo a pesquisa documental, há o registro da evolução no desempenho dos sucessores.



A **aprendizagem formal** pôde ser verificada quando o entrevistado A1 comentou sobre a aprendizagem adquirida por meio de sua educação formal. E também pode ser verificada na fala de A2 acerca da pós-graduação que está cursando. Sobre este aspecto, B1 relatou: “Lembro da minha aula de gestão de pessoas na pós-graduação que fiz na USP (Universidade de São Paulo). Eu saí da aula e fiquei remoendo aquilo, refletindo muito, aquilo mexeu e contribuiu muito comigo”.

A aprendizagem formal é aquela que ocorre por meio de estabelecimentos formais de ensino. Percebe-se que esta também é uma forma que pode contribuir para que um sucessor aprenda a ser sucessor, pois, conforme Lansberg (1999), é relevante conduzir a sucessão por meio de um processo que valorize o aprendizado. Observou-se que o entrevistado A1 deu exemplos, durante a entrevista, de conteúdos que aprendeu na Universidade e que levou para sua prática na gestão de supermercado. Identificou-se, por meio da pesquisa documental, que os pré-requisitos para inclusão e permanência dos sucessores nas empresas A e B também incluem a aprendizagem formal como meio de desenvolvimento com vistas à sucessão.

Conforme Antonello e Godoy (2011), a **aprendizagem informal** ocorre fora dos currículos educacionais e pode ser verificada na fala do entrevistado A1 ao relatar sua participação na Associação Comercial de Chapecó. A aprendizagem informal também pôde ser observada na percepção de A2, que destacou sua aprendizagem proporcionada pela sua rede social. Identificou-se por meio da pesquisa documental que os pré-requisitos para a permanência dos sucessores nas empresas A e B também incluem a aprendizagem informal como meio de desenvolvimento com vistas à sucessão.

Já a **aprendizagem incidental** considera uma aprendizagem não intencional, não planejada, que envolve pouca ou nenhuma reflexão. Essa forma de aprendizagem pode ser verificada na seguinte narrativa acerca da aprendizagem de A1: “Eu não sabia nada do financeiro, mas eu sabia qual era o último número da linha do relatório financeiro”. Na entrevista com A2, a aprendizagem incidental pode ser observada no relato acerca de um período em que realizou atividades no setor comercial, no lugar de uma funcionária em férias. E B2 afirmou que: “No horário do intervalo da Pós, a gente fala sobre os locais que trabalhamos, mesmo que os negócios sejam de áreas diferentes”.

Na empresa B, os gestores enviam periodicamente problemas para os sucessores para que estes reflitam, pesquisem e discutam formas de solução. Na empresa A, observou-se que os sucessores participam de plantões nos fins de semana, que tem por objetivo, visitar as lojas guiados por um *check list* com foco no atendimento ao cliente, o qual é aplicado em todas as lojas e discutido com o gerente local.

As informações que surgiram a partir das entrevistas, da pesquisa documental e das observações, alinham-se com os aspectos levantados na literatura (Antonello & Godoy, 2011; Ausubel, Novak, & Hanesian, 1978; Kolb, 1984; Lansberg, 1999), pois a aprendizagem que ocorre na relação com o meio, pela interação, pela observação, bem como a relevância das experiências de vida e da reflexão pôde ser observada em diversos momentos no relato dos entrevistados. Não se evidenciou a presença de uma forma de aprendizagem absoluta, pelo contrário, a interação entre diversas formas de aprendizagem permeou o presente estudo e as características dos sucessores.

### **Aprendizagem gerada pelos casos sobre a preparação de sucessores**

Os casos estudados em confronto com a literatura analisada produziram algumas aprendizagens, aqui resumidas, que se constituem nas contribuições deste estudo para a temática da sucessão em empresas familiares. Esses aspectos aqui observados contribuem para os modelos de sucessão existentes, pois partem do princípio de que, para que a sucessão ocorra, não somente a empresa precisa se ajustar, mas principalmente o sucessor, tratando-se de um olhar que privilegia a aprendizagem ativa do sucessor. Neste sentido, os casos estudados, tendo como pano de fundo a literatura, geraram a visão de que a primeira etapa de um processo de preparação de um sucessor compreende o diagnóstico e o estabelecimento de um plano de ação. A escolha de formas de aprendizagem adequadas ao perfil do sucessor também deve receber atenção. A seguir, realiza-se o diagnóstico da situação da organização. Identifica-se a percepção acerca da existência dos subsistemas organizacionais e da etapa do ciclo de

vida no qual a empresa se encontra. A partir desse momento, torna-se possível identificar se há influências demográficas ou tensões no processo de socialização multigeracional, por meio de diferentes instrumentos de coleta de dados com o antecessor. Ao fim dessa etapa, estabelece-se um plano de desenvolvimento integrado para o sucessor e para a empresa.

A segunda etapa prevê a promoção da visão global do sucessor sobre a empresa. A socialização do sucessor se inicia com a sensibilização da equipe interna sobre os aspectos que permeiam o ingresso do sucessor, e culmina no momento da apresentação dele à empresa. No encerramento dessa etapa, é função do sucessor resgatar a história da empresa, pois promover a aprendizagem do sucessor por meio da história e dos valores que cercam a empresa busca evidenciar quais aspectos precisam ser mantidos e promove reflexão acerca das estratégias para modificar o que for necessário.

A terceira etapa concentra-se na estruturação da empresa familiar para a sucessão, exigindo revisão no planejamento estratégico da empresa. Realiza-se e documenta-se a definição dos aspectos legais e societários da empresa e, assim, o processo de legitimação se inicia por meio da dominação legal. Com a socialização se ampliando, surge a necessidade de desenvolver a legitimação carismática, que precisa ser prevista nos tópicos de avaliação de um comitê de avaliação de desempenho do sucessor na empresa. Inserir um comitê de avaliação, com membros externos à empresa, contribui para a promoção da descentralização dos antecessores, sendo este um dos maiores desafios no processo de sucessão. Percebeu-se que a legitimação do sucessor escolhido para ser o próximo gestor é outro grande desafio na sucessão, que só ocorre, de fato, quando o sucedido se afasta das funções de gestão executiva e descentraliza suas funções por meio de um replanejamento de carreira.

## Considerações Finais

Este trabalho teve a finalidade de refletir sobre a questão da preparação dos sucessores para a gestão de empresas familiares, por meio da descrição e da análise dos elementos envolvidos na preparação de sucessores. Constatou-se que adotar um modelo de governança é parte fundamental do processo, mas preparar um sucessor excede este aspecto, requerendo que o sucessor, o sucedido, a família e a empresa movam-se em direção a esse propósito.

Percebeu-se que, entre os aspectos que permeiam o processo de sucessão, a influência do fundador serve de arrimo para a empresa, porém, os gestores detêm o poder de decisão para definir se as características do fundador serão enaltecidas ou suprimidas. Observou-se a prática, nos casos estudados, de beneficiar-se do processo de sucessão para perpetuar ou modificar traços existentes na cultura organizacional. Ao tempo em que a empresa encontra uma justificativa para iniciar a transformação de dimensões da cultura por meio de uma revisão ou implantação do planejamento estratégico, o sucessor tem a oportunidade de encontrar maior identificação com a empresa, já que poderá participar e agregar peculiaridades e assim inserir as suas próprias características que passam a ser percebidas e reconhecidas como pertencentes também à empresa familiar.

Outro aspecto observado foi a importância da socialização do sucessor. Neste sentido, pôde-se constatar que a sucessão, assim como a socialização, inicia-se na infância. Caso seja possível aproximar as crianças de fatores relacionados aos valores e aos acontecimentos do cotidiano da empresa, pode-se promover uma aproximação que, embora fantasiosa, também se constitui emocional. A forma como ocorre a socialização com membros da família empresária e com os demais *stakeholders* influencia o processo de sucessão e, conseqüentemente, o futuro do sucessor.

Embora aspectos demográficos perpassem todo o processo de sucessão, faz parte da preparação identificá-los a tempo de uma intervenção. As questões demográficas só ganham valor se também estiverem presentes no próprio sucessor.

Identificou-se que o sucessor aprende a ser sucessor por meio da aprendizagem individual experiencial consubstanciada em um amplo leque de formas de aprender. Não se evidenciou a presença

de uma forma de aprendizagem única, pelo contrário, a interação entre diversas formas de aprendizagem ficou evidente na fala dos entrevistados e influenciou a elaboração da proposta, bem como exerce papel sobre as características dos sucessores e o plano de desenvolvimento integrado entre sucessor e empresa.

As informações que surgiram a partir do roteiro de entrevistas, da pesquisa documental e das observações corroboraram com os aspectos levantados na literatura sinalizando que a preparação de sucessores se dá por meio de aspectos que se encontram intrincados na relação família e empresa: da influência do fundador, dos processos de socialização multigeracional e legitimação, das questões demográficas como fatores de distintividade na sucessão familiar, do movimento existente entre a aprendizagem e a sucessão aos indícios de uma proposta de sucessão para a empresa familiar.

De toda forma, o processo se inicia e termina (ou se reinicia) por meio do desejo dos envolvidos. A intenção do gestor em realizar o processo de sucessão e o desejo e o perfil do sucessor para assumir a gestão da empresa familiar precisam estar presentes para que a aplicação da proposta aqui apresentada seja possível.

Sugere-se, para estudos futuros, um aprofundamento acerca do plano de carreira para o antecessor, que também necessita passar por um processo de preparação para a descentralização e para a saída das funções executivas da empresa. Além disso, percebe-se a necessidade de um aprofundamento dos estudos acerca das competências necessárias ao sucessor para assumir a gestão, o que não pôde ser realizado nesta pesquisa, constituindo-se em uma de suas limitações.

## Referências

- Albuquerque, A. L., & Oliveira, J. L. (2012, maio). Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Curitiba, PR, Brasil, 7.
- Allio, M. K. (2004). Family business: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy and Leadership*, 32(4), 24-33. <http://dx.doi.org/10.1108/10878570410576704>
- Amboni, N., Andrade, R. O. B. de, & Lima, A. J. de (2011). Práticas de gestão no grupo Cecrisa SA. *Revista de Administração da Unimep*, 9(3), 1-23. <http://dx.doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v9n3p1-23>
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- Associação Comercial e Industrial de Chapecó. (n.d.). *Conheça mais sobre Chapecó*. Recuperado de <http://www.acichapeco.com.br/links/chapeco---sc>
- Atlas do Desenvolvimento Humano. (n.d.). *Chapecó, SC*. Recuperado de [http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/chapeco\\_sc](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/chapeco_sc)
- Ausubel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (1978). *Educational psychology: a cognitive view*. Nova York: Holt, Rinehart and Winston.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- Barroso, H. C. M. P. (2013). A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. *Teoria e Prática em Administração*, 3(2), 27-43.

- Beauvoir, S. (2014). *O segundo sexo* (2a ed., S. Milliet, Trad.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira. (Obra original publicada em 1949)
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Bertero, C. (1996). Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In M. Fleury & R. Fischer (Orgs.), *Cultura e poder nas organizações* (pp. 29-43). São Paulo: Atlas.
- Blondel, C. (2005). *Las mujeres y la empresa familiar: funciones y evolución*. Barcelona: Pricewaterhouse Coopers/Associació Catalana de l'empresa familiar.
- Bourdieu, P. (1980). *Entrevista publicada em Les Jeunes et le Premier Emploi*. Association des Âges. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 537-572. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0337132.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742007000300003>
- Cahoon, A. P. (1995). *Computer skill learning in the workplace: a comparative case study* (Doctoral dissertation). University of Georgia, Atlanta, USA. Recuperado de <http://www.gactr.uga.edu/-cahoonb/dissertation.html>
- Carrieri, A. P. (2005). *Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares: um estudo dos expositores da "feira-hippie" de Belo Horizonte* (Relatório Final do Projeto de Pesquisa submetido ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Carrieri, A. P., & Saraiva, L. A. S. (2007). *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Carrieri, A. P., Saraiva, L. A. S., & Grzybovski, D. (2008). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: EdUPF.
- Chanlat, J. F. (1994). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Chanlat, J. F. (2010). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. I, 3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Chittor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance – a vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Chua, J., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 19-40.
- Dejours, C. (1997). *O fator humano*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C. (2011). *O fator humano* (5a ed., M. I. Betiol & M. J. Tonelli, Trads.). Rio de Janeiro: Editora FGV. (Obra original publicada em 1997)
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education: an introduction to the philosophy of education*. New York: The Macmillan Company.
- Everett, J. (2002). Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods*, 5(1), 56-80. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428102051005>

- Ferreira, J. M., & Nogueira, E. E. S. (2013). Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 398-417. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n4/a02v17n4.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000400002>
- Ferreira, P. A., & Lourenço, C. D. S. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Revista Gestão e Regionalidade*, 28(84), 61-76. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol28n84.1630>
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 7-18. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000400003>
- Flick, U. (1999). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 889-912. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (n.d.). *Catálogo*. Recuperado de <http://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo.html?view=detalhes&id=31410>
- Jackson, J. F. L., & Calaghan, E. M. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Research High Education*, 50(1), 460-482. <http://dx.doi.org/10.1007/s11162-009-9128-9>
- Kets De Vries, M. (1993, winter). The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. *Organization Dynamics*, 21(3), 59-71. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Kets De Vries, M., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.
- Kim, D. H. (1993). O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In D. A. Klein (Org.), *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento* (pp. 61-92). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kuper, A. (2002). *Cultura: a visão dos antropólogos*. Bauru: EDUSC.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00048.x>
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lazzaretti, K. (2012). *A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano* (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil. Recuperado de <http://siaibib01.univali.br/pdf/Kellen%20Lazzaretti.pdf>
- Leone, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão em empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Leone, N. M. C. P. G., & Pereira, S. L. (2010). Gestão de competência no gênero feminino. In N. M. C. P. G. Leone (Org.), *Empresa familiar. Desvendando competências, racionalidades e afetos* (pp. 28-47). São Paulo: Atlas.



- Lima, G. C. O., Pimentel, T. D., & Soares, A. S. (2008). "Criar", "aprender", "mandar": trajetórias socializantes de organizações familiares na feira hippie de Belo Horizonte. In A. P. Carrieri, L. A. S. Saraiva, & D. Grzybowski (Orgs.), *Organizações familiares: um mosaico brasileiro* (pp. 210-237). Passo Fundo: Editora Universidade de Passo Fundo.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Lopes, F. T. (2008). *Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de [http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco\\_teses/teses/226/m11042008ftl.pdf](http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/226/m11042008ftl.pdf)
- Lopes, F. T., Carrieri, A., & Saraiva, L. A. S. (2013). Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. *Organizações e Sociedade*, 20(65), 225-238. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v20n65/v20n65a03.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000200003>
- Lourenço, C. D. S., & Ferreira, P. A. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão e Regionalidade*, 28(84), 61-76. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol28n84.1630>
- Mannheim, K. (2011). *Le problème des générations* (G. Mauger & U. Perivolaropoulou, Trans.). Paris, França: Armand Colin. (Obra original publicada em 1992)
- Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Mattar, F. (1996). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Mauger, G. (2013). Juventude: idades da vida e gerações. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 56(1), 169-183. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/dados/v56n1/a07v56n1.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0011-52582013000100007>
- Miranda, A. R. A., Fonseca, F. P., Cappelle, M. C. A., Mafra, F. L. N., Moraes, A. C. T., Filho, Barone, F. M., & Pinto, M. O. (2011). A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1971-1991. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000600016>
- Miranda, A. R. A., Fonseca, F. P., Cappelle, M. C. A., Mafra, F. L. N., & Moreira, L. B. (2013). O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. *Revista Pretexto*, 14(1), 106-123. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10039>
- Muzzio, H. (2012). Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 827-844. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n6/a05v16n6.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000600005>
- Nogueira, E. E. S. (2007). Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual. *RAC-Eletrônica*, 1(2), 81-96. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_637.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_637.pdf)
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2013). De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimação de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, 48(1), 21-33. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1071>
- Peiser, R. B., & Wooten, L. M. (1983). Life-cycle changes in small family business. *Business Horizons Review*, 26(3), 56-65. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90031-9](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(83)90031-9)



- Pereira, A. C. S., Vieira, A., Garcia, F. C., & Roscoe, M. T. A. (2013). Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 518-535. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n5/v17n5a03.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000500002>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <http://dx.doi.org/10.2307/2392363>
- Piaget, J. (1979). *O estruturalismo* (3a ed., M. R. Amorim, Trad.). São Paulo: Diefel. (Obra original publicada em 1974)
- Pontanari, J. (2008). Mito e psicanálise: quando eles nos vivem e quando nós os vivemos. *Revista Contemporânea – Psicanálise e Transdisciplinaridade*, 5(1), 66-88. Recuperado de <http://www.revistacontemporanea.org.br/site/wp-content/artigos/artigo167.pdf>
- Prefeitura Municipal de Chapecó. (2014). *Chapecó em dados*. Recuperado de [http://www.chapeco.sc.gov.br/attachments/site\\_chapeco\\_dados/1/chapecodadosjun2014.pdf](http://www.chapeco.sc.gov.br/attachments/site_chapeco_dados/1/chapecodadosjun2014.pdf)
- Rosa, M. D. (2001). O não dito familiar e a transmissão da história. *Psychê Revista de Psicanálise*, 5(8), 123-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/307/30700809.pdf>
- Sarti, C. A. (2004). A família como ordem simbólica. *Psicologia USP*, 15(3), 11-28. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pusp/v15n3/24603.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65642004000200002>
- Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. (n.d.). *Resultados esperados*. Recuperado de <http://www.sae.gov.br/category/assuntos/sul/>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228605805\\_Determinants\\_of\\_Initial\\_Satisfaction\\_with\\_the\\_Succession\\_Process\\_in\\_Family\\_Firms\\_A\\_Conceptual\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/228605805_Determinants_of_Initial_Satisfaction_with_the_Succession_Process_in_Family_Firms_A_Conceptual_Model)
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In L. J. G. Cáceres (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pp. 277-341). México: Prentice Hall.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. <http://dx.doi.org/10.2307/1252120>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. Recuperado de [http://www.iuc.edu.eu/group/sem1\\_L3/2013%20STRATMAN/reading/Smircich%20culture0.pdf](http://www.iuc.edu.eu/group/sem1_L3/2013%20STRATMAN/reading/Smircich%20culture0.pdf). <http://dx.doi.org/10.2307/2392246>
- Songini, L., & Gnan, L. (2009). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.04.002>
- Souza, M. (2004, setembro). Mito fundador, narrativas e história oficial: representações identitárias na cultura brasileira. *Anais do Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*, Coimbra, Portugal, 8.
- Stablein, R., & Nord, W. (1985). Practical and emancipatory interests in organizational symbolism: a review and evaluation. *Journal of Management*, 11(2), 13-28. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638501100203>

- Tanure, B., Carvalho, A., Neto, & Andrade, J. O. (2006, setembro). A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Vygotsky, L. S. (1998). *Pensamento e linguagem*. Rio de Janeiro: Martins Fontes.
- Walsh, I., & Glynn, M. (2008). The way were: legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11(1), 262-276. <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2008.20>
- Weber, M. (2000). *Economia e sociedade* (4a ed., R. Barbosa & K. E. Barbosa, Trad.). Brasília: UnB. (Obra original publicada em 1972)
- Weber, M. (2009). *Economia e sociedade* (4a ed., reimpressão, R. Barbosa & K. E. Barbosa, Trad.). Brasília: UnB. (Obra original publicada em 1972)
- Wertheimer, M. (1945). *Productive thinking*. New York: Harper.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Ziemer, R. (1996). *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: Atlas.
- Zilber, T. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49(2), 281-303. <http://dx.doi.org/10.2307/20159764>

## Dados dos Autores

Sayonara de Fátima Teston

Av. Nereu Ramos, 3777D, Seminário, 89813-000, Chapecó, SC, Brasil. E-mail: sayonara.teston@unoesc.edu.br

Eliane Salete Filippim

Av. Nereu Ramos, 3777D, Seminário, 89813-000, Chapecó, SC, Brasil. E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br