

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXI Jornada de Pesquisa

## **APRENDIZAGEM NOS ESTUDOS SOBRE EMPRESA FAMILIAR NO CONTEXTO BRASILEIRO<sup>1</sup>**

**Vinícius Brondani Linke<sup>2</sup>, Denize Grzybovski<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Projeto de Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional, desenvolvida na Linha de Pesquisa Gestão Empresarial e no Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações, Gestão e Aprendizagem (GEPOG).

<sup>2</sup> Vinícius Brondani Linke – Aluno do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, vinilinke@gmail.com

<sup>3</sup> Denize Grzybovski – Professora Convidada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional na Unijui, gdenize@upf.br

### **1 INTRODUÇÃO**

Aprendizagem organizacional é tema contemporâneo nos estudos organizacionais pela sua contribuição na capacidade absorptiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; PICOLI; TAKAHASHI, 2016) e relação com a mudança, adaptação e ajuste das organizações em geral (FIOL; LYLES, 1985). A aprendizagem organizacional transgeracional, por sua vez, se apresenta como um tema de vanguarda nos estudos sobre a empresa familiar (GRZYBOVSKI, 2007; ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015) e representa um avanço nos estudos sobre a problemática da sucessão familiar pela perspectiva do desenvolvimento de líderes das novas gerações (SHARMA et al. 2015) e do desempenho inovador (FERREIRA; FERREIRA, 2016).

O conjunto de convicções e princípios presentes na forma e intensidade de participação de membros da família na gestão da empresa familiar é influenciado pelas motivações que conduzem o empreendedor, sejam elas de ordem pessoal e/ou socioprofissional (PADULA, 2002; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2012; RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2016). Nas empresas familiares cria-se a expectativa de que os sucessores sejam capazes de empreender e gerenciar assegurando o desenvolvimento da empresa (BAYAD; BARBOT, 2000) e que a empresa familiar tem uma dinâmica própria e atípica no que se refere ao modelo de gestão de sucesso e de geração de conhecimento (FERREIRA; FERREIRA, 2016). Contudo, pouco se sabe a respeito da forma como os conteúdos são apreendidos pelos membros das novas gerações e também pelas empresas familiares.

Com o objetivo de investigar como o tema aprendizagem tem sido desenvolvido na literatura gerencial sobre empresa familiar no Brasil, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica. Entende-se que a investigação do “estado da arte” do tema pode contribuir no delineamento de um projeto de pesquisa sobre aprendizagem transgeracional em empresas familiares no segmento supermercadista brasileiro, considerado atípico no que se refere à sobrevivência organizacional pela perspectiva da sucessão.

### **2 REVISÃO DE LITERATURA**

As empresas familiares se tornaram objeto de pesquisas em diversas áreas do conhecimento. Estudos recentes procuram entender as características das empresas familiares sob a ótica do capital social (ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015), mas a sucessão sempre foi uma questão central,

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXI Jornada de Pesquisa

a qual provoca reflexões a respeito do processo de aprendizagem ao qual membros das outras gerações são expostos.

Desde a infância, os membros das futuras gerações acabam absorvendo tarefas que os direcionam a assumir a empresa da família (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA 2012). A sucessão é a substituição do fundador por outra pessoa, onde ela possa a dar continuidade na obra projetada, criada e gerida pelo precursor, mas com uma visão diferente, estilos de lideranças alterados. Devido ao novo momento socioeconômico, sua formação teórica e prática deverão ser renovadas (GRZYBOVSKI, 2002). Assim, é a sucessão familiar torna-se um imperativo de sobrevivência organizacional.

A sucessão familiar é um dos fatores mais preocupantes para a empresa familiar, pois envolve a sobrevivência, expansão e continuidade da organização. Ela carrega consigo elementos da história da família e sua dinâmica demonstra essa historicidade, dissociando-se da lógica da racionalidade instrumental presente da dinâmica de sistemas (PADULA, 2002; GERSICK et al., 1997), abordagem típica da gestão de carreiras em empresas não familiares. As variáveis analíticas que compõem a dinâmica da sucessão em empresas familiares referem-se à geração da família, ao perfil empreendedor e aos elementos da cultura organizacional profundamente enraizadas na própria estrutura familiar vivenciada (GRZYBOVSKI, 2002).

Em razão do exposto, afirma-se que a sucessão é um processo socialmente construído pelos membros da família empreendedora muito antes dos sucessores ingressarem formalmente na empresa, pois os pais em alguns casos acabam induzindo os herdeiros a se identificarem como “proprietários da empresa” (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA 2012). Não se trata de uma transição geracional passiva, pois há problemas estruturais da família proprietária, alguns relacionados à maneira pela qual os seus pais educaram seus filhos, preparando-os ou não para o poder e a riqueza (LODI 1994; GRZYBOVSKI, 2002; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; SHARMA et al., 2015; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; PICOLI; TAKAHASHI, 2016; RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2016

Como forma de alternativa do intraempreendedorismo em empresas familiares, gera uma expectativa de que o sucessor tenha um perfil empreendedor e com capacidade de realizar a gestão da empresa, fazendo com que a mesma se desenvolva (BAYAD; BARBOT, 2000). A ideia de que o administrador realiza suas funções com objetividade e liderança acaba provocando reações negativas nos demais membros da empresa e da família. Em empresas familiares, as relações sociais são baseada na confiança (GRZYBOVSKI, 2002) e sua ausência representa um problema para a disseminação do conhecimento organizacional.

No entanto o aspecto mais importante no processo sucessório são os procedimentos de seu fundador. Quando vem o questionamento por que as empresas familiares decretam falência, tem-se como resposta que a família não estava preparada para gerir a empresa; pois o fundador se envolveu construindo o império e não teve tempo para educar seus filhos. É preciso que a empresa entenda que a semente da destruição está constituída no próprio fundador, no caráter dele ou na visão de mundo. Resta o filho ter a visão necessária para aceitar a rivalidade do pai, desenvolvendo assim sua própria forma de agir (GRZYBOVSKI, 2002). Organizações com características de cultura autoritária, concentradas no poder do fundador sem a possibilidade de concessão de autonomia aos filhos, dificultam a proatividade e o empreendedorismo das futuras gerações no processo sucessório, inibindo o empreendedorismo transgeracional (ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015).

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXI Jornada de Pesquisa

No que se refere à sobrevivência organizacional, Grzybovski (2002) afirma que existe uma disposição aceita mundialmente de que as empresas familiares tendem a desaparecer com o ingresso da terceira geração. A sucessão com definições claras e metódicas de estratégias, as quais configuram-se em capacidades adaptativas (FERREIRA; FERREIRA, 2016), contribuem para mudanças organizacionais profundas. A respeito, Tillmann e Grzybovski (2015) afirmam a definição de um plano de sucessão e sua apresentação à família proprietária é uma das formas que melhor garante a sobrevivência organizacional na perspectiva transgeracional. No entanto outra preposição é de que as empresas familiares aprendem e se reinventam a cada nova geração. Trata-se da aprendizagem transgeracional.

### 3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo pesquisa bibliográfica realizada nos periódicos científicos disponíveis em duas bases nacionais: Scielo Brasil e Spell. O período contemplado na investigação foi 2002-2016 e a palavra-chave utilizada na pesquisa foi “empresa familiar”. Os dados foram coletados eletronicamente e tabulados em planilhas eletrônicas utilizando-se os softwares disponíveis no Microsoft Office. A análise dos dados foi quanti-qualitativa, tendo como indicador o tema central de investigação de cada artigo, segmentado por ano de publicação.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa bibliográfica sobre aprendizagem nas empresas familiares no contexto brasileiro requer a priori a definição dos termos de busca. Encontramos na literatura três termos que definem o processo de transmissão que ocorrem entre as gerações sucessivas da família, os quais são: transgeracionalidade, intergeracionalidade e multigeracionalidade. A transgeracionalidade refere-se a um processo de transmissão de conteúdos que ocorre a partir do resgate dos componentes da história familiar aos membros de várias gerações simultaneamente. A intergeracionalidade é um termo que remete à noção de reciprocidade, passado de uma geração linearmente à geração imediatamente seguinte. E, a multigeracionalidade, refere-se ao envolvimento de mais de uma geração simultaneamente na construção de um conhecimento, sem ter privilégios nos fatores de ligação entre elas.

Nessas definições está clara a repetição, reedição e reprise de determinados processos familiares com nuances diferenciadas. O termo transgeracional parece ser o mais adequado para descrever os processos de transmissão/reflexão/apropriação ou não de conhecimentos entre as diferentes gerações da família empresária.

A definição de aprendizagem transgeracional tem sua origem nas teorias da educação, onde aprendizagem é caracterizada pela mudança de comportamentos anteriores em função de novos conhecimentos, e nas teorias da Psicologia. Como ela acontece de forma individualizada, pode-se admitir que a aprendizagem também acontece no nível coletivo e organizacional. Embora se entenda que em nível individual o processo ocorre com o armazenamento de conhecimentos no cérebro e em nível organizacional, são os arquivos físicos juntamente com a memória dos envolvidos que armazenam os conhecimentos. Tanto na forma individual como organizacional os conhecimentos são compartilhados pela consciência por meio dos processos de reflexão e interação

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXI Jornada de Pesquisa

(GRZYBOVSKI, 2007). Admite-se, portanto, que os mesmos processos podem ocorrer entre pessoas de diferentes gerações.

Contudo, tais discussões/reflexões encontram-se ausentes nos artigos sobre empresa familiar publicados nos periódicos brasileiros, no período 2002-2016. Em consulta à base Scielo Brasil, foram encontrados 19 artigos publicados, cuja temática central encontrasse o processo sucessório, presente em cinco artigos. No entanto, questões específicas ou que tangenciam o debate sobre a cultura organizacionais prevalecem, com 11 citações, os quais são: resistência organizacional, representações sociais e questões de gênero, relações de parentesco, diversidade e ambidestria, legitimidade, mudança organizacional. Apenas um artigo refere-se ao tema gestão de pessoas e dois artigos versam sobre gestão do conhecimento. Nenhum artigo contempla a temática “aprendizagem” em qualquer nível.

Com vistas a contemplar um número maior de periódicos, fez-se uma consulta na base de periódicos Spell, a qual contemplou o período 2012-2016. Nesta base de dados foram identificados 20 artigos publicados em periódicos nacionais, com maior concentração (60%) nos anos 2014 (6) e 2015 (6). O tema “aprendizagem organizacional” e “gestão do conhecimento” foram contemplados em 2 artigos publicados. Chama a atenção para outros temas, considerados de vanguarda nos estudos organizacionais, que tem sido contemplados por pesquisadores brasileiros, os quais são: gestão e práticas de inovação (2), ciclo de vida organizacional/longevidade (3), BSC e controller (1). Ao mesmo tempo, encontram temas alinhados ao debate encontrado na base Scielo Brasil, os quais são: cultura organizacional (3), processo sucessório (2), profissionalização (2), diversidade e ambidestria, governança, identidade organizacional, imagens/mitos/aspectos culturais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos brasileiros sobre empresa familiar publicados em periódicos nacionais não tem enfatizado o tema “aprendizagem” em qualquer um dos níveis (inter, multi ou transgeracional). Apenas um artigo sobre “aprendizagem e formação de sucessores” foi publicado nos periódicos nacionais e escrito por Silva e Souza-Silva (2015). Sendo assim, o presente estudo revela um gap na literatura brasileira sobre empresa familiar, evidenciando a importância de que esforços sejam alocados no debate sobre a transgeracionalidade dos conhecimentos em empresa familiar, bem como temas sobre capacidades absorptivas e empreendedorismo.

## 6. PALAVRAS-CHAVE

Empresa familiar. Aprendizagem transgeracional. Pesquisa bibliográfica.

## 7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. L.; OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7, 2012, Curitiba. Anais do VII Encontro..., Curitiba: Anpad, 2012.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXI Jornada de Pesquisa

BAYAD, M.; BARBOT, M.C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRES FRANCOPHONE SUR L'ENTREPRENEURIAT ET LA PME, 6, 2002. Actes du sixième Cifepme. Montreal: Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 2002.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. M. Capacidade de absorção e desempenho inovador no contexto das empresas familiares. In: EGEPE, 9, 2016, Passo Fundo. Anais do... Passo Fundo: Anegepe, 2016.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. Academy of Management Review, v. 10, p. 4, p. 803-813, 1985.

GERSICK, K. E. et al. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School, 1997.

GRZYBOVSKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: Ediupf, 2002.

GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. 2007. 383f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. Academy of Management Review, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

PADULA, A. D. A Empresa Familiar: Fases de Crescimento e de Desenvolvimento Gerencial. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2000, p. 63 – 89.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 1, p. 1-20, fev. 2016.

ROSCOE, M. T. A.; VIEIRA, A.; GRZYBOVSKI, D. Capital social familiar, aprendizagem e empreendedorismo transgeracional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. Anais do XXXIX Encontro da Anpad, Belo Horizonte: Anpad, 2015.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. In: EGEPE, 9, 2016, Passo Fundo. Anais do... Passo Fundo: Anegepe, 2016.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXI Jornada de Pesquisa

SHARMA, P.; AULETTA, N.; DeWITT, R. L.; PARADA, M. J.; YUSOF, M. Developing next generation leaders for transgenerational entrepreneurial family enterprises. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2015.

SILVA, A. M.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem e formação de sucessores na empresa familiar: um estudo de caso da Loja Menezes. Revista de Administração em Diálogo, v. 17, n. 1, p. 118-145, jan./abr., 2015.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Organização & Sociedade, v. 12, n. 32, p. 45 – 61, jan./mar., 2005.