

**Título: Possibilidades e Limitações da Teoria da Ação Comunicativa numa Empresa de Estrutura Familiar – Um Estudo de Caso.**

**Autoria:** Luciene Lopes Baptista

**Resumo:** Neste artigo buscou-se investigar as possibilidades e limitações da proposta de emancipação humana de Habermas no ambiente de uma empresa familiar, um sistema social formalmente organizado, que representa um dos elementos fundamentais do mundo do sistema, onde prevalece a racionalidade instrumental, como fonte de criação de ações estratégicas. Representa ainda, o núcleo onde emergem as contradições inerentes ao sistema capitalista de produção, principal responsável pela imperfeição do atual projeto de modernidade. Analisando a operacionalidade da teoria da ação comunicativa, buscando identificar quais as possibilidades e limitações que decorrem das relações e interações sociais neste tipo de estrutura, para o exercício da ação comunicativa entre seus integrantes. Para Habermas este processo marca a separação entre o mundo da vida e o mundo do sistema. Ou seja, as sociedades modernas convivem com um desequilíbrio entre a ênfase da razão instrumental (o fazer, o inventar, o produzir), sob a razão comunicativa precária (o convívio, o nível de comunicação e dos processos de libertação do ser humano). (STEIN, 1997). Na ótica de Habermas o que ocorreu foi uma espécie de colonização do mundo da vida pelo mundo do sistema, onde o mundo das relações entre os homens foi colonizado pelo mundo das relações de poder e do dinheiro, impedindo o desenvolvimento da autonomia humana. O presente artigo explorou o referencial teórico de Habermas, partindo dos seguintes eixos de análise: O papel do conhecimento, em particular o conhecimento técnico-científico; a instância político cultural e as questões relativas à razão e a comunicação. O enfoque analítico privilegiou os seguintes temas para composição do entendimento das bases teóricas de Habermas: o conceito de emancipação humana, a concepção comunicativa do direito e da democracia; a teoria da evolução social; e a teoria da ação comunicativa. Explorou ainda o tema empresa familiar, buscando a partir do referencial teórico, conceituar e caracterizar sua estrutura, a sua dinâmica de operação e o seu modelo de gestão. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, que utilizou como estratégia metodológica, o estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, privilegiou-se a técnica de entrevistas semi-estruturadas e como metodologia de análise de dados, análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa demonstraram que a operacionalidade de uma razão comunicativa capaz de alterar as relações e interações no interior da empresa familiar, a fim de torná-la democrática e permeável a participação de todos nas deliberações da organização, são ainda incipientes fase ao predomínio de uma razão instrumental fundamentada no poder político e econômico da família proprietária, contudo a pesquisa aponta indícios de que seja possível ampliar o nível de participação de todos da empresa, no sentido de construir um sistema social mais democrático para tomada de decisões na empresa.

## Introdução

A concepção crítica de Habermas sobre a modernidade parte da compreensão de que esta é um projeto inacabado e cujo maior desafio é realinhá-la ao verdadeiro sentido, cunhado, segundo o pensador, no ideário do iluminismo do século XVIII. Pois que tal projeto foi limitado ao aspecto sistêmico, técnico-científico, tendo deixado ao largo a modernidade comunicativa, simbólica. Isto significa considerar que a sociedade contemporânea é regida pela racionalidade instrumental, que pela sua lógica, converte todos os problemas humanos em problemas técnicos. Desta reflexão é que Habermas propõe a retomada da dimensão da razão numa perspectiva comunicativa. Sua defesa é no sentido de que a sociedade é composta de sujeitos capazes de interagir embasados em acordos racionais e não apenas por relações de dominação de uns pela submissão de outros. Sua proposta é no sentido de uma racionalidade emancipatória, que se apresenta então como razão comunicativa (SIEBENEICHER, 1989).

O argumento de Habermas é de que a razão não pode ser mais associada à idéia do sujeito dotado da capacidade de domínio sobre o mundo, numa relação apreendida como forma de subjugar e dispor dos outros, pois que tudo mais se torna objeto. Ao contrário, a razão assume seu caráter processual e comunicativo. Trata-se de uma razão que sai do foco na consciência, para uma razão que busca se consolidar a partir intersubjetividade entre sujeitos, ou seja, centrada na comunicação (SIEBENEICHER, 1989). Esta concepção de relação entre sujeitos pressupõe um sujeito que ao longo do seu processo de desenvolvimento histórico, vê-se obrigado a interagir com outros sujeitos. Assim a razão comunicativa aposta numa vertente emancipatória a partir do entendimento mútuo e no entendimento livre do indivíduo consigo mesmo (HABERMAS, apud PRESTES, 1997). Este posicionamento de Habermas denota uma concepção dialógica, social da racionalidade. Para ele, a emancipação humana torna-se o foco central de sua teoria, e está relacionada com a tese de que o crescimento do indivíduo influencia e decorre da interação como a sociedade, na medida em que ambos caminharem no sentido dos conceitos fundamentais à emancipação, ou seja, a liberdade, a autonomia e a maioridade.

Contudo a perspectiva de emancipação nas bases proposta por Habermas está cerceada pelo progresso técnico científico que pontuou o século XX, pelo seu caráter exclusivo de força produtiva (HABERMAS, 1987). Nesta perspectiva o autor analisa que a tecnologia imputou um sistema de normas e regras que determinam a ação de acordo com os fins planejados. Deste modo, emerge o mundo do sistema, fundado na razão instrumental e operado por ações estratégicas, cujas principais expressões estão no campo da política e da economia. Para Habermas este processo marca a separação entre o mundo da vida e o mundo do sistema. Ou seja, as sociedades modernas convivem com um desequilíbrio entre a ênfase da razão instrumental (o fazer, o inventar, o produzir), sob a razão comunicativa precária (o convívio, o nível de comunicação e dos processos de libertação do ser humano). (STEIN, 1997). Na ótica de Habermas o que ocorreu foi uma espécie de colonização do mundo da vida pelo mundo do sistema, onde o mundo das relações entre os homens foi colonizado pelo mundo das relações de poder e do dinheiro, impedindo o desenvolvimento da autonomia humana.

É neste contexto que se buscou investigar as possibilidades e limitações da proposta de emancipação humana de Habermas no ambiente de uma empresa familiar, um sistema social formalmente organizado, que representa um dos elementos fundamentais do mundo do sistema, onde prevalece a racionalidade instrumental, como fonte de criação de ações estratégicas. Representa ainda, o núcleo onde emergem as contradições inerentes ao sistema capitalista de produção, principal responsável pela imperfeição do atual projeto de modernidade.

O presente artigo foi estruturado em quatro seções, além desta introdução e da conclusão. A primeira seção explorou o referencial teórico de Habermas, partindo dos seguintes eixos de análise: O papel do conhecimento, em particular o conhecimento técnico-científico; a instância político cultural e as questões relativas à razão e a comunicação. Deste modo, consideraram-se os seguintes temas para composição do entendimento das bases teóricas de Habermas: o conceito de emancipação humana, a concepção comunicativa do direito e da democracia; a teoria da evolução social; e a teoria da ação comunicativa. Na segunda seção explorou o tema empresa familiar, buscando a partir do referencial teórico, conceituar e caracterizar sua estrutura, a sua dinâmica de operação e o seu modelo de gestão. Na terceira seção apresentou-se a metodologia aplicada ao estudo objeto do artigo. E na quarta e última seção, relatou-se o estudo de caso realizado numa empresa brasileira no segmento da indústria farmacêutica, de estrutura familiar. Nesta seção apresenta-se o resultado da pesquisa e análise destes resultados. Por fim apresentam-se as conclusões e sugestões fruto do estudo realizado.

### **1) Direito e Democracia na concepção habermasiana**

Compreender a teoria do Direito e da Democracia na concepção Habermasiana, significa antes ter que compreender o significado da subjetividade humana, sem o atrelamento a razão prática, ou seja, sem a idéia de que ela seja uma propriedade da subjetividade humana. Ao contrário, a essência da subjetividade humana não advém da racionalidade prática, mas da ação comunicativa entre dois ou mais sujeitos que intencionalmente, buscam um acordo consensual. Ou seja, trata-se de uma ação comunicativa originada em processos de interações intersubjetivas. Em outras palavras, o que Habermas defende é um direito legitimado pela crença na justiça e na legalidade jurídica. De modo que, o direito deva ser observado por conta da sua validade racional, e do respeito sob o ponto de vista moral. De outro modo, isso não invalida o caráter coercitivo do Direito. Uma vez que o seu poder coercitivo atua também em prol da liberdade universal. Possui, portanto um papel ambíguo no sentido de leis coercitivas e leis de preservação à liberdade (HABERMAS, 1997). A legitimidade do Direito está relacionada não a sua observância de fato, mas da sua observância pela crença na sua legitimidade. Assim, quanto menos legítima for uma norma, mais dependerá o seu cumprimento, de forças coercitivas, poder das circunstâncias ou simplesmente que se tenha constituído num costume. Logo, normas e regras são parâmetros de comportamento esperados entre pessoas. Assim, a pessoa pode comportar segundo um regulamento, pelo cálculo dos efeitos do cumprimento ou da infração da norma, um agir que visa a eficácia. Mas por outro lado, uma pessoa pode conduzir o seu agir a partir do entendimento com as outras pessoas, ou seja, neste caso em relação ao regulamento, este será seguido por força do dever moral-público construído pelo processo de entendimento. Esta idéia reforça a premissa de que uma ordem jurídica legítima pode garantir para cada sujeito as mesmas liberdades.

Habermas argumenta que, os fundamentos para uma validade universal são construídos em processos fáticos da consciência aplicados aos atos comunicativos. Esta dinâmica denota a dialética da intersubjetividade entre sujeitos racionais comunicativos livres e iguais.

*“a idealidade, apoiada em sinais lingüísticos e regras gramaticais, caracteriza um pensamento geral, idêntico consigo mesmo aberto e acessível, algo transcendente em relação à consciência individual, não se confundindo com representações particulares episódicas, acessíveis apenas privadamente à consciência.” (Habermas, 1997, p. 23).*

Segundo Habermas, a crise da modernidade traduz o conflito entre sistema jurídico administrativo e mundo da vida, ou seja, uma tensão entre facticidade e validade. A complexidade das relações sociais estabelecidas na modernidade conjugado com a ênfase do

poder econômico e de mercado ampliam ainda mais o abismo entre facticidade e validade. Tal conflito abala e amplia a crise entre direito constitucional e ordem jurídica. Principalmente com relação ao direito econômico que meramente traduz a distribuição desigual do poder social (HABERMAS, 1997). Para o autor, o antídoto para a crise está numa ordem jurídica apoiada nos processos inter-comunicativos. Nesta ótica o direito passa a existir como uma força dinâmica e ativa, um sistema de ação que efetivamente compõem o mundo da vida. Esta perspectiva demanda a compreensão sob o que Habermas defende como mundo da vida. A idéia na teoria habermasiana difere tanto da concepção liberal de sociedade civil, onde ocorre o somatório das vontades livres iguais, quanto difere da concepção marxista que defende a idéia de uma sociedade atrelada por forças históricas movimentadas por luta entre classes antagônicas. Para Habermas, o mundo da vida significa:

*“... uma rede ramificada de ações comunicativas que se difundem em espaços sociais e épocas históricas; e as ações comunicativas, não somente se alimentam das fontes das tradições culturais e das ordens legítimas, como também dependem das identidades dos indivíduos socializados. Por isso, o mundo da vida não pode ser tido como uma organização superdimensionada, a qual os membros se filiam, nem como uma associação ou liga, na qual os indivíduos se inscrevem, nem como uma coletividade que se compõe de membros. Os indivíduos socializados não conseguiram afirmar-se na qualidade de sujeitos, se não encontrassem apoio nas condições de reconhecimento recíproco, articuladas nas tradições culturais e estabilizadas em ordens legítimas e vice-versa. A prática comunicativa cotidiana, na qual o mundo da vida certamente está centrado, resulta, com a mesma originariedade, do jogo entre reprodução cultural, integração social e socialização” (Habermas, 1997, p. 111).*

O direito, portanto é compreendido nesta ótica, como componente social do mundo da vida, atuando como força de integração entre facticidade e validade. Fruto de uma relação entre a normatividade jurídica e as proposições de entendimento ocorrentes cotidianamente nas inter-relações comunicativas do mundo da vida (HABERMAS, 1997). Habermas sublinha a complexidade das relações sociais modernas e a progressiva importância das relações econômicas e administrativas no mundo da vida. O que dificulta a ocorrência de processos com condições de igualdade dos diálogos argumentativos. O autor ressalta a necessidade de que o sistema de direitos é, além de um saber, um modo de ação. E, portanto a constituição de processos normativos ocorre pela via de processos dialógicos argumentativos. Deste modo faz-se necessário a criação de princípios que garantam a equidade dialógica. De acordo com Habermas, estes princípios são:

- a) direito à maior medida possível de iguais liberdades subjetivas;*
- b) direito ao status de membro de uma associação voluntária de parceiros do direito;*
- c) possibilidade de postulação judicial de direitos e da configuração politicamente autônoma da proteção jurídica individual;*
- d) Direitos fundamentais à participação, em igualdade de chances em processos de formação de opinião e da vontade, nos quais os civis exercitam sua autonomia política e por meio dos quais eles criam o direito legítimo;*

*e) Direitos fundamentais a condições de vida garantidas de forma social técnica e ecológica. (Habermas, 1997 pp.159-160)*

Os princípios proferidos por Habermas indicam sua orientação democratizante. Para ele a democracia espelha a formação argumentativa da opinião e da vontade, assim como é a responsável pelas garantias de continuidade deste processo. Daí surge também sua idéia sobre Estado de direito. Pois que é Estado uma vez que representa um corpo jurídico encarregado de fornecer garantias externas para equidade argumentativa de todos. E é “de direito”, por ter origem no mesmo princípio democrático argumentativo que cria e mantém o sistema jurídico. (HABERMAS,1997). O que se pretende demarcar com esta idéia de Estado de direito, é seu papel enquanto instituição responsável pela garantia da formação democrática da vontade. Ou seja, em primeiro plano, a livre e ampla participação de todos os membros de uma sociedade nos processos comunicativos norteadores dos acordos normativos por onde ocorre a formação democrática da vontade. Para Habermas faz-se necessário que sociedade civil neutralize a divisão desigual de posições sociais de poder. (HABERMAS, 1997).

### **1.1 Soberania popular e direitos humanos na perspectiva da razão comunicativa**

Habermas procura articular uma teoria redimensionada a respeito de democracia, direito e Estado de direito. Para isso, escapa da vertente teórica do modelo liberal de democracia, focado na garantia de proteção estatal dos direitos humanos. E da vertente teórica do modelo republicano alicerçada na concepção de soberania do povo. Em suma, a proposta de Habermas para a crise do modelo democrático está na saída lingüística, com a instauração da atividade discursiva constante; está na institucionalização de processos dialógicos; e esta na construção de modelos consensuais e democráticos de constituição da opinião e da vontade, fora da instância da liberdade privada.

A perspectiva da razão comunicativa se fundamenta nos processos comunicativos e na idéia de que as bases de sua sustentação sejam novas formas sociais de opinião e entendimento. E é desta diversidade dialógica e das formas discursivas que, se operam os processos racionalizantes do mundo social, e que se pode estruturar espaços de livre acesso ao debate argumentativo. A defesa ao direito fundamental à livre expressão e a garantia deste direito é o alicerce da capacidade de auto-regulação da sociedade. Em outras palavras, Habermas entende a manifestação de cidadania, na medida em que os fluxos discursivos entrelaçados na esfera pública traduzem a vontade popular, e ao mesmo tempo esta cidadania fica consolidada quando se torna possível a inclusão destas vontades entre os temas discutidos pela sociedade como um todo, efetivando-se assim a soberania do povo.

### **1.2 Teoria da Ação Comunicativa**

Habermas considera que a modernidade é um projeto inacabado e que ao longo da história, se distanciou do ideário iluminista do século XVIII. E que ficou reduzida ao aspecto técnico-científico e sistêmico, em detrimento do simbólico e da racionalidade comunicativa. Existe um predomínio da razão dos meios, uma razão instrumental que reduz todos os problemas humanos em problemas técnicos (SIEBENEICHLER, 1989). A pretensão da teoria da ação comunicativa de Habermas é justamente de resgatar na sociedade contemporânea, a dimensão da modernidade, a partir da recuperação da dimensão da razão. Está direção é desenhada pela premissa de que a sociedade é composta de sujeitos dotados da capacidade de interação, com vistas ao estabelecimento de acordos racionais. Sua concepção caminha de uma razão instrumental para uma razão comunicativa. Trata-se de um conceito processual e

comunicativo (SIEBENEICHLER, 1989). Notadamente uma ação pautada na relação sujeito-sujeito.

Na concepção da teoria da ação comunicativa, a relação do sujeito não é meramente uma relação com objetos, segundo Siebeneichler (1989), “não é mais definido exclusivamente como sendo aquele que se relaciona com objetos para conhecê-los ou para agir através deles e dominá-los” (SIEBENEICHLER, 1989, p.42). A relação que o sujeito estabelece é uma relação entre sujeitos que interagem ao longo dos seus processos históricos de desenvolvimento. Isto significa segundo Habermas, que o ideal de emancipação humana se efetiva no entendimento mútuo e no livre entendimento do indivíduo consigo. Segundo Habermas, é pela linguagem, um fator de caráter universal, que se torna possível a comunicação entre os sujeitos. É por ela que, segundo Habermas, as fronteiras do mundo podem tornassem permeáveis. (HABERMAS, 1990).

Neste sentido a racionalidade é um conceito que transpõem os limites de comunidade local e se expande em direção a uma comunidade universal. Logo a ação comunicativa que se efetiva na linguagem é uma forma privilegiada de relacionamento entre os sujeitos: permite a articulação de valores, elaboração de normas e o questionamento dos mesmos. Esta é a diferença entre o agir comunicativo e o agir estratégico, enquanto no primeiro há a busca do reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade, no segundo, um indivíduo age sobre o outro para atingir os fins que ele a priori definiu como necessários. Uma sociedade emancipatória seria para Habermas, aquela onde predominam as ações comunicativas. Assim, emancipação implica, então, um processo de racionalização, de evolução simbólica, de diferenciação do mundo de vida, de aperfeiçoamento da comunicação entre os sujeitos. Portanto, a emancipação humana seria então o retornar à pessoa a autonomia sobre a vida humana. A pessoa humana enquanto sujeito da própria ação em sociedade, autônoma e livre para agir segundo a sua interpretação do sistema social ao qual está inserida, interagindo e articulando-se com outros sujeitos, a partir da sua competência comunicativa, em prol de suas necessidades humanas, e da necessidade não menos importante de uma convivência coletiva em harmonia com o meio-ambiente, buscando contribuir para sustentabilidade do planeta.

### **1.3 Ação Comunicativa e os tipos de ação social**

A teoria comunicativa de Habermas prevê que o entendimento entre os sujeitos ocorre em função de serem sujeitos-atores dotados de competência lingüística e de estarem em interação com três mundos, a saber: mundo objetivo (totalidade de entidades sobre as quais são possíveis afirmações verdadeiras); um mundo social (aquele que abriga a totalidade das relações interpessoais legitimamente reguladas); e o mundo subjetivo (aquele que traduz a totalidade de experiências à qual o sujeito falante tem acesso preferencial, e que pode ser expresso ante um público) (TENÓRIO, 2000). Nesta perspectiva Habermas destaca que a linguagem, e não só o trabalho, como acreditava Marx, se constitui em elemento contribuinte da evolução da espécie humana. Ou seja, na evolução do homem observou-se que a hierarquia entre eles se baseou pelo reconhecimento intersubjetivo (comunicativo) de expectativas de comportamento, através de papéis sociais possíveis. E cuja aquisição social, de influencia de uns sobre os outros, pode se tornar independente de contextos acidentais de situação, e a constituição de motivos (racionalidades), pode ser reinserida no mundo simbólico da interação. (TENÓRIO, 2000). Nesta perspectiva, o autor distingue três tipos de relações entre os homens que se traduzem em três tipos distintos de ações sociais: ação teleológica; ação normativa e ação dramatúrgica. (HABERMAS, 1982),

Na ação teleológica as relações são marcadas pelo modo de coordenação das ações com vistas ao entrelaçamento de cálculos egocêntricos de utilidade. Segundo Habermas, esta ação pode

se constituir numa ação estratégica, na medida em que esse calculo for programado para anteceder a decisão de um dos sujeitos envolvidos. Já a ação normativa, acontece quando o modo de coordenação visa um acordo socialmente integrado sobre os valores e normas, constituído através da tradição cultural e da socialização. Por fim a ação dramatúrgica, seria quando a coordenação visa uma relação consensual entre os sujeitos e seu público. Ou seja, se a ação concreta alcançar entendimento em um processo de interpretação cooperativo, e ela estabelecem relações com o mundo, ela pode ser considerada uma ação comunicativa. Nesta interpretação, a ação comunicativa é posta como domínio de situações.

O conceito de ação comunicativa é concebido por Habermas em oposição ao conceito de ação estratégica. Em outras palavras, ação focada para o entendimento da ação focada para o êxito. O agir comunicativo pressupõe uma atitude performativa entre falantes e ouvintes, onde ambos são dependentes uns dos outros pela necessidade de chegar a um consenso que se baseia no reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade. (HABERMAS, 1982). Os elementos fundamentais para operação da ação comunicativa são o discurso argumentativo e a situação ideal de fala. Pois no discurso todas as expectativas de validade ficam em suspenso, até que se possa confirmar ou refutar a afirmação, ou até que a norma seja considerada legítima ou não. Pois que no discurso, o principal motivo e interesse mútuo é o alcance cooperativo de verdade, pela via do melhor argumento. (FREITAG e ROUANET, 1993).

Contudo Habermas destaca a necessidade de uma situação lingüística ideal como condição de garantia para um discurso argumentativo cooperativo. Ou seja, aquela onde a comunicação não é perturbada nem por efeitos externos contingentes, nem por coações resultantes da própria estrutura da comunicação. Para tal, Habermas expõe os princípios para garantia de uma situação ideal de fala:

- a) Que todos os interessados participem do discurso, em condições idênticas de argumentação, dentro dos sistemas conceituais existentes, e chances simétricas de fazer e refutar afirmações, interpretações e recomendações;
- b) Que só participem sujeitos que estejam verdadeiramente de acordo com as normas, e não, movidos pela coação. Os sujeitos devem buscar o pressuposto da veracidade sem vingir ou mentir, nem por intencionalidade (neurose), nem inconscientemente (falsa consciência). (FREITAG e ROUANET, 1983)

Logo, o conceito de ação comunicativa implica admitir os sujeitos como falantes e ouvintes que se referem a algo no mundo objetivo, no mundo social e no mundo subjetivo. E que em relação a estes, professam pretensões de validade que podem ser contempladas ou julgadas. Habermas defende a tese de que, se os homens pensam, falam e agem, coletivamente de forma racional, estes tem a oportunidade de se libertar, tanto das formas de conceber o mundo impostas pela tradição, como das formas de poder hipostasiadas pelas instituições, assumindo a ação comunicativa um caráter emancipatório. (HABERMAS, 1982). O modelo proposto por Habermas é antes uma possibilidade de padrão ideal a ser buscado, um parâmetro de evolução social, ou ainda um convite para pensar a questão democrática e todas as suas implicações.

## **2. Empresa Familiar – Estrutura e características**

As empresas familiares têm assumido papel fundamental no cenário econômico-social brasileiro, pela sua significativa representação enquanto geradoras de empregos e de partes consideráveis do PIB. Dados estatísticos revelam que no Brasil, cerca de 3,5 milhões de empresas familiares geram dois milhões de empregos diretos; 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros são constituídos por empresas familiares e sua responsabilidade no processo econômico e social do país é preponderante (SEBRAE, 1998).

Existem diferentes abordagens sobre o conceito de empresa familiar, dentre elas pode-se destacar o conceito de Lanzana e Constanzi (1999), mais do que a ligação familiar por duas gerações, pesa o fato em que um ou mais membros de uma família exercem importante controle administrativo sobre a empresa, e que possui parcela significativa da propriedade do capital. Na concepção Davel, Silva e Fischer (2000), destacam as seguintes características atribuídas às empresas familiares: a) a família deve possuir propriedades da empresa, seja parcial ou total; b) influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; c) ter seus valores identificados ou influenciando os valores da empresa; d) e ter o controle sobre o processo sucessório da empresa. Para efeito deste estudo considerou-se este último conceito para caracterização de empresa familiar. Deste modo, reputa-se a convivência familiar a interiorização de valores e padrões de conduta pela empresa e a partir desses, as normas e procedimentos que balizam o comportamento de seus membros, os padrões de excelência e de perpetuação da organização (DAVEL; TREMBLAY, 2003).

### **2.1 Características Culturais das Empresas Familiares**

A formação de uma empresa familiar, vista sob a ótica de sua história, é pontuada pela inter-relação que o fundador cria entre a sociedade-empresa-família e os indivíduos, familiares ou não, a ela ligados. As crenças e valores do fundador se estendem ao sistema consciente e estruturado da empresa, reproduzindo comportamentos característicos de um grupo familiar (BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995). A concepção de “família” pressupõe o sentido de ajuda mútua entre seus membros. Assim, os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes no contexto de uma empresa familiar (FRITZ, 1993).

No Brasil, a cultura da empresa familiar é fortemente permeada por traços culturais nacionais, que por sua vez sofreram influência de traços culturais dos imigrantes. A cultura dessas empresas está fundamentada em valores como solidariedade, perseverança para vencer adversidades e confiança mútua entre os seus membros, pela herança simbólica de um vínculo comum. A família reproduz um sistema de interação social baseado na lealdade e na submissão, que pode neutralizar e impedir movimentos em contrário. Deste modo, os indivíduos, a fim de protegerem seus vínculos de pertencer ao grupo, por vezes deixam de lado a consciência crítica, dificultando as iniciativas de inovação, o que pode significar uma ameaça à continuidade da organização (BERNHOEFT, 1996).

Segundo o autor, existem ainda outros aspectos relevantes da cultura da empresa familiar, tais como: a) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; b) postura de autoridade por parte do dono; c) dificuldade na separação entre o que é emocional e racional; d) jogos de poder onde mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa, o que traduz uma complexa teia de fatores tais como relacionamentos, informações, extensões da vida profissional e familiar, que dão corpo ao modelo de posicionamento e estilo gerencial. O ponto positivo deste complexo esquema de conduta é o fato dos empregados se identificarem com pessoas e personalidades concretas que representam os valores e crenças defendidos pela organização e que servem de exemplo para elaboração de estratégias ofensivas visando melhor alinhamento ao mercado (LODI, 1998).

### **3. Aspectos Metodológicos**

Trata-se de um estudo de caso único, visto que o estudo aqui proposto investigou fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, e estudou processos e fenômenos com base em vários ângulos. A pesquisa foi desenvolvida dentro de uma única empresa nacional de pequeno porte, o LabS., e o objeto da investigação foi única e exclusivamente a análise do ambiente das relações sociais no interior de uma estrutura formalmente organizada, tomando

por base a teoria da ação comunicativa de Habermas, a fim de levantar e analisar as possibilidades e limitações deste ambiente, para efetivação de relações fundamentadas em ações comunicativas, a partir da descrição e análise do sistema de tomada de decisão, o sistema de informações, e a rede de relacionamentos para inovação tecnológica de produtos e processos. A aplicação do Estudo de Caso enquanto estratégia de investigação desta pesquisa demonstrou-se coerente uma vez que focou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

O procedimento de coleta de dados foi executado através da documentação interna da empresa, da pesquisa junto às instituições e organizações de classe do segmento da indústria farmacêutica tais como: ABIFITO (Associação Brasileira das Indústrias de Fitoterápicos), FEBRAFARMA (Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica), ALANAC (Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais), de entrevistas semi-estruturadas, e na observação participante da pesquisadora na empresa. As entrevistas foram realizadas com o apoio de um roteiro de perguntas, e serviu para a investigação sobre as relações estabelecidas entre os membros da empresa, em situações específicas como sistema de tomada de decisão, sistema de informações e a rede de relacionamentos para inovação tecnológica e produtos e processos. As pessoas escolhidas para entrevista são ocupantes de cargos e/ou funções estratégicas na empresa, tais como: Diretoria (Vice-presidente e Diretor Financeiro-Administrativo); Assessor Financeiro de Custos; Coordenador da Garantia e Controle da Qualidade; Técnico de Planejamento e Controle da Produção; e o responsável pelo Departamento Pessoal. Os Tópicos investigados na entrevista foram: **Sistema de Informação do LabS** – Como os entrevistados passaram a participar da forma de captação, geração, transformação e distribuição das informações dentro da empresa e como esta participação afetou sua atividade produtiva em relação às suas expectativas profissionais, as demais atividades produtivas da empresa, e em relação ao nível de consenso alcançado com a empresa; **Inovação Tecnológica no LabS** – Qual a participação dos entrevistados na geração de inovação tecnológica em produtos e/ou processos da Organização, e se tais inovações foram fruto do entendimento consensual entre os integrantes da empresa; **Rede de Relacionamentos do LabS** – Qual o tipo de participação dos entrevistados em relação a a rede de relacionamentos da empresa, com as diferentes instâncias institucionais do seu ambiente de atuação (Concorrência, Fornecedores internos e externos, Clientes, Órgãos Públicos, entidades científicas, etc.), e como os entrevistados se sentiram em relação a participação que tiveram no processo; **Processo de tomada de decisão no LabS** – Como os entrevistados descrevem e analisam sua participação no processo de tomada de decisão da empresa, quanto ao grau de participação direta ou indiretamente destes nas decisões da empresa.

No tratamento dos dados utilizou-se de um conjunto de procedimentos que compreendeu três fases básicas (ROESCH, 1999): a seleção e redução dos dados segundo o objetivo de investigação sobre os fenômenos relativos a identificação e descrição das interações sociais estabelecidas nas circunstâncias de tomada de decisão da empresa, quanto a gestão do fluxo de informação da empresa, o processo de geração de inovação tecnológica e a rede de relacionamentos da empresa; em seguida desenvolveu-se um quadro de análise, a partir do referencial teórico baseado na teoria da ação comunicativa, a fim de estabelecer uma categorização e classificação das interações humanas ocorridas nos sistemas de interação social, objeto de análise na empresa investigada. Por fim, a extração de conclusões e verificações a partir das definições oriundas das regularidades, dos padrões e explicações gerados com o processo de interpretação dos fluxos causais entre os fatos, os registros, as percepções dos entrevistados e as proposições da pesquisadora.

A análise consistiu em categorizar, classificar e codificar os conteúdos (BARDIN, 1977), para

interpretá-los, no decorrer do processo de tratamento dos dados, considerando dimensões e critérios de análise distintos para cada fonte de evidência, a saber: os conteúdos das entrevistas, dos documentos e da observação participante da autora.

#### **4. O Caso da Industria LabS.**

##### **4.1 Panorama da indústria Farmacêutica Nacional**

O setor da indústria farmacêutica no Brasil, que envolve a produção de medicamentos humanos e veterinários, acompanha a característica estrutural do mercado mundial, que é oligopolista e de estrutura concentrada, e fortemente influenciado por empresas transnacionais. Estas, por sua vez, detêm o controle de produtos patenteados, o arrojo nos investimentos em P&D, a flexibilidade na obtenção de insumos químicos e o controle de altas tecnologias na produção e manipulação de princípios ativos que, em conjunto, resguardam a força e a reputação de suas marcas líderes mundiais de mercado. Em 2003 o país era o 11º no ranking do mercado farmacêutico mundial, com 1,498 bilhão de unidades vendidas e um faturamento em torno de US\$ 5,56 bilhões em 2003. Segundo a Febrarma o setor farmacêutico brasileiro faturou R\$ 16,9 milhões, sendo que as 12 maiores empresas da indústria farmacêutica nacional representaram 45% desse mercado e as demais 539 indústrias responderam pelos outros 55%.

O cenário do setor farmacêutico nos anos 90 foi configurado não só pelas transformações oriundas da legislação imputada pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), mas também pela política econômica do governo que impactou sobre maneira as estratégias empresariais de crescimento das indústrias farmacêuticas no Brasil. As indústrias brasileiras, por sua vez, adotaram estratégias defensivas no sentido de se manterem competitivas diante da intensificação da concorrência. Optaram pela racionalização produtiva e administrativa da atividade industrial por meio da redução dos custos e das linhas de produtos, do redesenho das estruturas organizacionais e dos métodos de gestão empresarial. Dentre as principais características do padrão de competitividade configurado entre as indústrias nacionais do segmento farmacêutico humano, segundo o IPEA, destacam-se:

- Especialização e complementaridade produtiva e comercial.
- Diversificação com aumento de conteúdo de insumos, partes ou componentes importados e/ou comprados de fornecedores domésticos.
- Flexibilização organizacional e inovação de métodos de gestão, com terceirização de atividades, redução de níveis hierárquicos e introdução de técnicas de gestão baseadas em Gerência Total, Qualidade e Just in Time.
- Investimentos na modernização tecnológica das plantas industriais, com máquinas e equipamentos mais atualizados tecnologicamente.
- Investimentos em ações de Marketing com relação ao mercado de medicamentos de venda livre ao consumidor (OTC).
- Investimento em inovação tecnológica de produtos no campo dos produtos fitoterápicos, com base na biodiversidade das florestas brasileiras.

##### **4.2 A Indústria LABS:**

O LabS. surgiu em 1916, no interior de Minas Gerais. Em 1939 a empresa foi transferida para o Rio de Janeiro. Em 1987 foi vendida para uma família de empresários mineiros, atuantes há mais de 40 anos no segmento farmacêutico. Com a aquisição, formou-se um grupo com 3 laboratórios, que durante 12 anos coexistiram no mercado com atuações independentes. Em 1999, seus proprietários promoveram a fusão das empresas com a finalidade de focar a capacitação para o mercado fitoterápico. Nesta ocasião a empresa operava no segmento de

medicamentos fitoterápicos para o uso humano e veterinário, com a linha humana fitoterápica correspondendo a 62% do faturamento da empresa. Entre 2000 e 2004 a empresa se manteve com um quadro funcional de cerca de 95 funcionários, e com um portfólio de 52 produtos fitoterápicos para consumo humano.

No início de 2000 o LabS. passou por uma fiscalização da ANVISA relacionada com a implantação das normas e procedimentos contidos no regulamento sobre as Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos. Fruto desta fiscalização, a linha humana de fabricação de medicamentos foi interdita até o cumprimento de todas as exigências para adequação ao regulamento. Nesta ocasião a empresa ficou com seu faturamento restrito à linha veterinária, que significava cerca de 38% do faturamento total da empresa. No período de interdição a empresa empreendeu um esforço intensivo para o cumprimento das exigências que compreendiam, desde obras de adequação de salas de fabricação até a introdução de equipamentos e a implantação de normas e procedimentos de acordo com o regulamento da BPFM (Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos) da ANVISA.

O processo de ajustamento promovido pela empresa desencadeou uma série de ações junto ao contingente de funcionários, com objetivo de implantar as inovações e adaptações tecnológicas necessárias ao cumprimento das exigências do mercado e da legislação em vigor. Neste sentido foram realizados eventos de treinamento, tais como workshops, palestras, e cursos. Bem como foram criadas equipes e comitês para implantação de melhorias e padronizações de procedimentos nas áreas de produção, armazenamento e distribuição dos produtos farmacêuticos da empresa. Na ocasião houve uma intenção mobilização para a participação de todos os funcionários, principalmente com relação aos fatores considerados fatores de competitividade para empresa como o sistema de informações, a inovação tecnológica de produtos e processos, a rede de relacionamentos tecnológicos e o sistema de tomada de decisões da empresa. Acarretando em mudanças na estrutura, e na dinâmica dos processos de interação social oriundos destes sistemas, assim como nas relações entre os sujeitos entre si e entre os sujeitos com a organização. Após 3 meses de reformas físicas e a implantação da padronização de procedimentos de fabricação, houve nova fiscalização que revogou a interdição, liberando o Laboratório para a produção e a comercialização dos medicamentos fitoterápicos no mercado.

##### **5. Resultados e Análises do Estudo:**

O processo de geração de fatores determinantes de competitividade do LabS., a saber: Gestão do sistema de informação; Gestão da rede de relacionamentos empresariais; Gestão da inovação e capacitação tecnológica em processos e produtos e o processo de tomada de decisão, e a interdependência destes com as interações sociais entre os sujeitos integrantes da empresa, possibilitou descrever e analisar os tipos de ações sociais ocorridas. Bem como viabilizou analisar as possibilidades e limitações da teoria da ação comunicativa proposta por Habermas. Deste modo construiu-se um quadro de análise comparativa com categorias teóricas da teoria da ação comunicativa, para a partir deste referencial, interpretar as interações ocorridas em relação a cada mudança implementada nos fatores determinantes de competitividade, a fim de apontar as reais possibilidades de operacionalização de ações comunicativas ao longo deste processo. Bem como de apontar possíveis reflexões e impactos para os sujeitos envolvidos (funcionários e empresa).

Categorias teóricas consideradas para efeito da análise interpretativa dos fatos:

- Facticidade e validade - Fontes: tradição cultural e ordens legítimas, e identidade dos sujeitos socializados
- Democracia - Fontes: Atividade discursiva garantida pela via da participação equitativa de

todos nos processos dialógicos constituídos por rede de comunicação de conteúdos, e nos fóruns de tomada de decisão para estabelecimento da estrutura reguladora dos padrões e normas de comportamento dos e entre todos os sujeitos

- Ação comunicativa - Fontes: Linguagem, capacidade argumentativa e interpretação cooperativa voltadas para o entendimento e consenso entre particular e coletivo.

#### **Gestão do sistema de informações:**

O sistema de informações transformou-se em decorrência da implantação de um sistema integrado de informações informatizado. O motivo veio da empresa pela necessidade de agilizar o fluxo de dados internos e externos à empresa. Somente um funcionário (técnico de informática) foi convidado a participar e opinar sobre a escolha do sistema. Os demais sujeitos da empresa só foram acionados para as reuniões de esclarecimento sobre o sistema e o processo de implantação. Este fato aponta para uma interação social entre os sujeitos da empresa de forma desigual, com propósitos claramente alinhados ao êxito, não levando em consideração as vontades particulares, nem a necessidade de obtenção de consenso pela via do entendimento. Reflexo deste processo de interação social: O sistema que deveria ter sido implantado em 6 meses, levou 1 ano e não foi concluída a sua implantação na totalidade da empresa. Do total de entrevistados, três não responderam às perguntas sobre sistema de informação, sob a alegação de que não sabiam falar sobre o assunto, ou porque não haviam acompanhado o processo relacionado com as mudanças ou ainda, porque não haviam percebido mudanças significativas. Todos foram quase que unânimes em afirmar que o sistema de informação anterior era lento e que não havia dados suficientes para subsidiar as decisões. Outro aspecto de destaque é que apenas a vice-presidente e o diretor financeiro acrescentaram em seus argumentos, para explicar a necessidade e a importância da mudança do sistema de informação, questões externas à empresa, como o mercado, a concorrência, os fornecedores e os clientes.

#### **Gestão da rede de relacionamentos empresariais:**

Das pessoas entrevistadas, duas não responderam sobre este assunto. A idéia de buscar parcerias partiu de uma atitude isolada da vice-presidente, e só foi compartilhada com os demais membros da cúpula pela necessidade do apoio e investimentos nesse sentido. Não houve a preocupação com o envolvimento de outros escalões para disseminar a idéia. A chefia da área de produção e do controle de qualidade da empresa conseguiu perceber a importância da iniciativa de travar parcerias, seja pela sua participação na montagem dos projetos, seja pelos resultados e melhorias refletidas no seu ambiente de fabricação. Estas evidências apontam que o poder concentrado da diretoria da empresa, comandada por membros da família proprietária, ainda é a força motora da estrutura e da dinâmica das relações e interações entre os sujeitos da empresa, deixando muito pouco ou nenhum espaço para ocorrência de ações comunicativas entre os sujeitos de diferentes posições hierárquicas. Outro aspecto a ser destacado é a condução autoritária com que se organiza e implementa os processos de mudança no âmbito social. De modo que os sujeitos sentem-se coagidos a pactuar das ações impostas pela empresa. E em situação dúbia, estes mesmos sujeitos são que deverão atuar como articuladores da empresa e pela empresa, junto a rede de relacionamentos empresariais. Ou seja, a empresa implanta ideologias de pseudo-autonomia dos sujeitos em relação à outros sujeitos externos à empresa, mas não admite tal autonomia no jogo de relações sociais internas. A rede de relacionamentos do LabS. foi além das parcerias tecnológicas; investindo também nas parcerias com fornecedores, clientes e órgãos governamentais, realizando desde de contratos de prestação de serviços, terceirizações de

processos e de pessoal, até a elaboração de um projeto social que capacita comunidades carentes ao plantio de plantas medicinais, para o abastecimento da indústria farmacêutica com matérias-primas vegetais.

### **Gestão da Inovação e Capacitação Tecnológica em Produtos e Processos**

A internalização do conceito de inovação e capacitação tecnológica pelo LabS. iniciou-se com a implementação da rede de relacionamentos da empresa, que permitiu às pessoas da empresa despertarem o interesse e a atenção para a importância da atitude de inovação, principalmente em se tratando de uma empresa do setor da indústria farmacêutica – um setor de base tecnológica na medida em que é responsável pelo desenvolvimento de drogas e produtos voltados para saúde humana e animal. A diretoria do LabS. não só assimilou a necessidade da inovação para potencializar sua capacidade competitiva, como disseminou o conceito de forma ampla, passando a nomear toda e qualquer mudança relativa aos produtos, processos, modo de comercialização, modo de operação e modo de gestão como inovações.

Os resultados obtidos e as melhorias no processo produtivo, em torno de 99% de eficiência quando antes era de cerca de 80%, têm sido de grande importância para o processo produtivo dos produtos fitoterápicos. Isto já possibilitou a padronização dos lotes de produtos acabados, e a redução de custos com processos de análise e de adequação dos teores das matérias. Atualmente o LabS. possui cinco espécies produzidas pelo processo de clonagem vegetal. São plantas brasileiras sendo cultivadas organicamente em condições de rigoroso controle desde o plantio até a elaboração do produto acabado (medicamento fitoterápico). Contudo as inovações e padronizações alcançadas não foram expandidas, e tem ocorrido ao longo do tempo, cada vez mais de forma lenta e com o entusiasmo decrescente dos funcionários da empresa.

As inovações implementadas na empresa são percebidas pela maioria dos funcionários até porque foram exaustivamente divulgadas pela diretoria através da comunicação interna sobre a conquista dos prêmios pela empresa “*(As parcerias estabelecidas com outras empresas e instituições; Para uma maior competitividade diante do mercado; A participação da P. que trouxe a idéia de modernizar e profissionalizar a empresa; A partir do momento em que eu tive a idéia de melhorar a qualidade dos produtos fitoterápicos.)*”. Contudo, a participação dos funcionários de modo geral tem sido de caráter passivo, ou seja, são expectadores do sucesso da vice-presidência em suas iniciativas isoladas. Tal postura inibe a sensação de conquista coletiva da empresa, e as pessoas acabam por se considerarem meros “figurantes” no alcance dos objetivos empresariais. “*(Houve modernizações nos equipamentos; Inovação tecnológica introduzida na matéria-prima e no processo de análise desta; houve um grande incentivo para uma maior qualidade do trabalho; Aumentou a confiança dos funcionários na empresa.)*”. Isso contribui de um lado para tornar fraco o comprometimento com a longevidade dessas conquistas e/ou com a continuidade da atitude inovativa da empresa. A impossibilidade dos sujeitos de promoverem articulações e interações sociais pela via de ações comunicativas gera ao mesmo tempo uma falsa sensação de pertencimento quanto a empresa e seus propósitos, e uma sensação de frustração em decorrência de sentirem de fato um significado próprio dos resultados de suas ações e produções profissionais.

### **Gestão do Processo Decisório**

A gestão do Processo Decisório no LabS. sofreu uma discreta, mas constante transformação com a notória influência de outras instâncias profissionais nas tomadas de decisão da direção da empresa – seja pela influência dos dados gerados por intermédio das suas atividades profissionais, seja pela participação em projetos e/ou em reuniões para deliberação de

decisões de cunho estratégico, tático ou operacional “*(Através das informações geradas e processadas pelo meu setor é possível facilitar e agilizar o processo de decisão; Tomo decisões variadas no meu dia-a-dia de trabalho à frente do Dep.; Eu e outros funcionários podemos argumentar mostrando nossos pontos de vista; somente a Direção, participo apenas alinhando as providências; Faço parte da diretoria da empresa, hoje eu tomo decisões estratégicas em conjunto com a P.; Participo das decisões estratégicas, mas hoje ainda tenho compromissos de decidir questões administrativas e ocasionalmente operacionais..)*”.

Com o ingresso do Diretor Financeiro abriu-se um novo estágio do processo decisório. Por ter um vínculo de amizade anterior, este diretor passou a gozar do privilégio de opinar e manifestar suas análises ao presidente, e, com isso, influenciá-lo com relação a algumas decisões. Ainda neste momento as decisões estratégicas e até as operacionais eram prerrogativas exclusivas da presidência. Esporadicamente esta delegava ao Diretor a autoridade para resolver problemas de ordem tática ou operacional.

A chegada da Vice-Presidente, filha do Presidente, com formação superior e com uma visão sobre administração, trouxe para o processo decisório do LabS. uma nova dimensão. A questão do conhecimento técnico passou a ser um critério a ser considerado para a análise e a escolha de soluções e definições para empresa. A nova integrante, com suas argumentações técnicas a respeito dos assuntos a serem decididos, demonstrava a utilidade do conhecimento técnico e das informações para subsidiar as decisões da empresa. A tríade (Presidente, Vice-Presidente e Diretor Financeiro) diretora da empresa passou a ter participação efetiva em todas as decisões de fórum estratégico da empresa. E a instância gerencial e de chefia de departamentos passou a participar direta ou indiretamente, seja pela consulta sobre questões pertinentes aos seus departamentos, através da elaboração de relatórios gerenciais, seja pela própria participação em reuniões de debate e tomada de decisão.

Neste sistema de tomada de decisões, com as transformações ocorridas na dinâmica de interações sociais provocada pelo ingresso de um novo sujeito ao ambiente social da empresa, ocorre uma pequena, mas perceptível alteração do processo dialógico em fóruns de decisão da empresa. Amplia-se o espaço para o discurso argumentativo, inicia-se alguns processos dialógicos na direção do entendimento para o consenso na tomada de decisão. Ora pelo apelo técnico dos integrantes do processo, oras pelo apelo da vivência destes na estrutura e portanto suas afinidades com a cultura e uma identidade construída ao longo da socialização na empresa e fora dela. Neste momento surgem evidências de que existe a possibilidade de ocorrerem ações comunicativas no interior de uma estrutura formalmente organizada como a empresa.

### **Conclusões e Recomendações**

As considerações e conclusões a que a pesquisa permitiu chegar possibilitam formular algumas hipóteses no sentido da possibilidade de operacionalização de ações comunicativas entre os sujeitos no interior de uma estrutura formalmente organizada. Na medida em que os sujeitos que integram a empresa, são em última análise, sujeitos providos de capacidade lingüística, e capacidade crítica de interpretação das suas relações com os demais sujeitos e o ambiente social ao qual está inserido. E da mesma forma em que podem lutar por uma participação ativa nos fóruns decisórios da empresa a fim de alcançarem consenso em relação também as suas vontades e opiniões. Estes mesmos sujeitos, pelo domínio lingüístico que possuem, e pela capacidade nata de inter-relacionarem suas subjetividades, tem o poder de afetar as ações estratégicas da organização, ou até mesmo, bloquearem o seu pleno emprego para o alcance de êxitos exclusivamente organizacionais.

As interações sociais geradas e/ou ocasionadas no ambiente organizacional certamente

possuem prioritariamente um caráter estratégico. Mas a necessidade de articulação entre os sujeitos para implementação das estratégias propostas pela empresa, de maneira paradoxal também abre caminho para ocorrência de ações comunicativas entre estes. E conquistas podem ser alçadas com relação a criação de fóruns de diálogo argumentativo na direção de tomadas de decisão coletivas que possam ser validadas, fruto do entendimento entre os sujeitos.

Quanto às recomendações propostas a partir deste estudo diz respeito ao ambiente acadêmico, no sentido de que o presente artigo suscite o interesse técnico-científico em aprofundar o estudo da viabilidade da proposta emancipatória de Habermas, pela via da ação comunicativa, em ambientes organizacionais, a fim de que se possa ampliar a compreensão sobre novas possibilidades de operar um novo projeto de modernidade que contemple, em todas as instâncias sociais, o intuito da emancipação humana e social da sociedade moderna.

### Referências Bibliográficas

- ABIFITO - Associação Brasileira das Indústrias de Fitoterápicos. Disponível em <[www.abifito.org.br](http://www.abifito.org.br)>. Acesso em 29 de abril de 2004.
- ARAGÃO, L. *Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992
- ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em <[www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br)>. Acesso em 15 de abril de 2004.
- \_\_\_\_\_. Boletim Informativo, n. 32, jun. 2003. Brasil. Ministério da Saúde. Informe Saúde, ano V, n. 98, fev. 2001. Caderno Especial Fitoterápicos. Guia da Farmácia. Revista Dirigida aos profissionais da saúde. Ano VIII, no. 109. Dezembro 2001.
- BARDIN, L.. *Análise de Conteúdo*. Portugal, Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: Editora SENAC, 1996.
- \_\_\_\_\_; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.
- CAPANEMA, L. X. L.; PALMEIRA FILHO, P. L. (2004) A Cadeia Farmacêutica e a Política Industrial: Uma proposta de inserção do BNDES. BNDES setorial, n. 19, p.23-48. Rio de Janeiro.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (1995) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3 ed. Campinas, SP: Papirus.
- DAVEL, E.; SILVA, J. D. S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 99-116. 2000.
- \_\_\_\_\_; TREMBLAY, D. G. **Organizational culture and social performance: insights from the experience of family organizations**. *Proceedings of the Iberoamerican Academy of Management - International Conference*, São Paulo, SP, Brasil, 2003.
- FEBRAFARMA. Disponível em <[www.febrafarma.org.br](http://www.febrafarma.org.br)>. Acesso em 21 de janeiro de 2004.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER L. *Made in Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FREITAG, Barbara. A teoria crítica depois de Horkheimer e Adorno. In: A Teoria crítica ontem e hoje. 5 ed, São Paulo: Brasiliense, 1994.
- FREITAG, B e ROUANET. *Habermas*. São Paulo: Ática, 1993

- GIDDENS, A. Razón sin revolución? In: *Habermas y la modernidad*. Madrid: Cátedra, 1991
- FRITZ, R. **A empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron, 1993.
- GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO, R. Jr. *Economia brasileira contemporânea*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HABERMAS, J. Conhecimento e Interesse In: *Escola de Frankfurt. Os Pensadores, XLVIII*. São Paulo: Abril Cultural, 1975.
- \_\_\_\_\_. Técnica e ciência enquanto ideologia In: *Escola de Frankfurt. Os Pensadores, XLVIII*. São Paulo: Abril Cultural, 1975b.
- \_\_\_\_\_. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, 1982
- \_\_\_\_\_. *Para a reconstrução do materialismo histórico*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- \_\_\_\_\_. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984
- \_\_\_\_\_. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987
- \_\_\_\_\_. A nova intransparência. In: *Novos Estudos CEBRAP*, nº 18, set. São Paulo: Ed. Brasileira de Ciências Ltda, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- \_\_\_\_\_. Uma conversa sobre questões da teoria política. In: *Novos Estudos CEBRAP*, nº 47, mar. São Paulo: Ed. Brasileira de Ciências Ltda, 1997.
- \_\_\_\_\_. Direito e democracia, entre facticidade e validade. v. I. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- \_\_\_\_\_. Direito e Democracia: entre facticidade e validade. v. II. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- \_\_\_\_\_. El Discurso Filosófica da Modernidade. Madri: Ed. Taurus, 1989.
- \_\_\_\_\_. Teoría de la acción comunicativa, v. II, crítica de la razón funcionalista. Madri: Ed. Taurus, 1999.
- KUPFER, D. Padrões de Concorrência e Competitividade. In: *Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC*, 1992.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER L. *Economia Industrial*. São Paulo: Campus, 2002.
- LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: *Empresas Familiares brasileiras: Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998 .
- MILMAN, L. Habermas e a comunicação idealizada. In: *Revista Veritas*. Porto Alegre: EDIPUC, 1996.
- PRESTES, N. H.. *Educação e racionalidade*, Porto Alegre: EDIPUCRS, 1997.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHUMPETER, J.A. *Capitalismo, socialismo, democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais**. Brasília: SEBRAE, 1998.
- SIEBENEICHLER, F.. Jürgen Habermas: razão comunicativa e emancipação. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- STEIN, E.. *Epistemologia e modernidade*. 2a edição. Ijuí: Unijuí, 1997.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.