

# **Organizações Familiares: Desafios, Provocações e Contribuições para a Pesquisa Organizacional**

**Autoria:** Eduardo Paes Barreto Davel, Antônia Colbari

## **Resumo**

As últimas décadas testemunharam o aumento significativo de pesquisas e de avanços teóricos sobre o fenômeno organizações familiares, delimitando um campo específico de estudo, o que não excluiu contribuições fecundas para o desenvolvimento de uma teoria administrativa e organizacional mais abrangente. Cabe registrar também o incremento dos trabalhos empíricos focados no estudo das organizações familiares sob uma perspectiva sociocultural que incorpora métodos e teorias assimilados de outros campos das ciências sociais e humanas. Este artigo apresenta o estado da arte sobre organizações familiares e discute alguns trabalhos empíricos que exploram as dinâmicas socioculturais subjacentes a esse tipo de organização. Estabelece, assim, um ponto de partida para outras abordagens de pesquisa sobre o tema, pois instiga novas formas de conceber e praticar a pesquisa a respeito do funcionamento dessas organizações, além de discutir algumas das principais contribuições desse campo de estudo à compreensão dos processos organizacionais contemporâneos.

## **Introdução**

Os interesses e as razões que justificam o estudo de organizações familiares são plurais. Além de serem predominantes nas diferentes partes do mundo, ao longo da história<sup>1</sup> (Jones e Rose, 1993; Colli, 2003; Grassby, 2001) e significativas em termos de performance social e financeira (Amann e Allouche, 2000; Allouche e Amann, 1997; Allouche e Amann, 2002) as organizações controladas e administradas por membros de uma mesma família também chamam a atenção pelas suas práticas de gestão de pessoal mais humanizadas, padrões de confiança, de comprometimento, de aprendizagem e de socialização mais intensivos e tomada de decisões mais rápida (Kets de Vries, 1993).

Existem estudos que sustentam serem as organizações familiares mais conscientes de suas responsabilidades sociais em relação à comunidade na qual se inserem e que os membros da família controladora aceitariam com mais frequência fazer sacrifícios e perdas a longo prazo para salvar a empresa e não fazer demissões (Astrachan, 1988; Kets de Vries, 1993). Um outro aspecto potencialmente positivo é que, em tempos de intensificação da racionalidade instrumental e de banalização da vida sentimental, as organizações familiares tendem a permanecer como redutos da sobrevivência do significado social e afetivo da atividade produtiva e profissional. Isto ocorre devido ao fato de que os processos de socialização e de aprendizado são frequentemente vivenciados de forma mais humanizada em muitas dessas organizações (Davel e Colbari, 2000; Nogueira, 1984).

Apesar desses indicadores favoráveis, uma visão negativa e um estado de “miopia” envolvem as percepções relativas ao funcionamento das organizações familiares. Daí elas terem sido, durante muito tempo, encaradas como um tipo de organização arcaica, signo de um declínio anunciado ou mesmo desejado, mediante a presença de um capitalismo administrativo dominante. Não faltavam elementos explicativos desta situação

desfavorável, em geral, associados ao paternalismo, aos dramas sucessórios e ao nepotismo.

Em grande medida, a construção de uma imagem negativa dos negócios familiares está relacionada ao advento do capitalismo administrativo nos Estados Unidos no decorrer do século XIX, marcado pela abertura e difusão do capital, e à projeção por ele atingida considerando-se os altos níveis de produtividade que fizeram da economia industrial americana a maior do mundo (Jones e Rose, 1993). Essa associação induziu a precipitada conclusão de que o estilo estadunidense de capitalismo administrativo seria mais eficiente do que outras formas encontradas em outras regiões.

Inserida em um contexto repleto de ambigüidades e contradições, a pesquisa sobre organizações familiares foi conduzida mediante abordagens conceituais e metodológicas variadas. Apesar da intensificação das pesquisas sobre o tema desde a década de 1980, os resultados são ainda relativamente limitados. Muitos têm se concentrado em aspectos sucessórios, econômicos, financeiros, funcionais e evolutivos, mas muito pouco tem-se pesquisado sobre os tipos de dinâmicas subjacentes à organização familiar: dinâmicas sociais, culturais, simbólicas, políticas, emocionais, relacionais, comunicacionais, lingüísticas, temporais, comunitárias e étnicas. Portanto, o traço singular dessa modalidade de organização não seria justamente a onipresença de dimensões humanas influenciando o seu ritmo e lógica de funcionamento? Então, porque não focalizar outros conteúdos e abordagens conceituais e metodológicas para o estudo daquilo que essas organizações poderiam fornecer de original à teoria organizacional?

Propondo discutir tais questões, este artigo tem como objetivo central examinar as principais teorias que tratam da problemática das organizações familiares, chamando a atenção para suas possíveis contribuições e singularidades para a pesquisa organizacional. A ênfase recai na abordagem sociocultural e dinâmica da relação entre família e organização como uma alternativa viável para se pensar a produção de novas pesquisas nesse campo. Isso coloca em destaque o outro eixo de análise: repensar o método de investigação e análise das organizações familiares, mediante aquele tipo de abordagem. Assim, o artigo estrutura-se da seguinte forma: inicialmente comentamos questões teóricas a respeito das organizações familiares; a seguir situamos a abordagem sociocultural; depois abordamos questões analíticas que emergem da utilização desse tipo de abordagem; e, finalmente, introduzimos as questões metodológicas.

## **Teorias sobre as organizações familiares**

Família e trabalho eram espaços entrelaçados nas sociedades pré-industriais, fato que unificava, em um mesmo espaço social, a administração dos eventos estritamente familiares e a da atividade produtiva e profissional. O processo de racionalização da atividade econômica que marca o triunfo da revolução industrial incluía a separação entre a vida produtiva e a vida familiar. Gradativamente, a consolidação do industrialismo enfraquecia a dependência do empregador quanto à lealdade dos trabalhadores e de sua rede familiar, minimizando a importância do controle familiar sobre o trabalho e trabalhadores.

Não deve ser subestimado, nessa separação entre mundos do trabalho e da família, a passagem do trabalho artesanal para formas mecanizadas, o crescimento das firmas e a intensificação do processo de urbanização (Kanter, 1989). Essas mudanças afetam as concepções anteriores sobre a influência da família na vida profissional sedimentando uma visão cada vez mais “científica” da administração. Nessa visão, o controle e a influência familiar são os melhores quando isolados do local de trabalho. Com o tempo, esta forma de conceber a administração domina, segundo Kanter (1989), as práticas organizacionais (e.g. leis organizacionais anti-nepotismo).

Esse contexto histórico fornece alguma explicação às referências negativas que os estudos pioneiros sobre organizações familiares destacaram na abordagem da família e de seu papel nos negócios. Os laços familiares e as questões emocionais eram concebidos como sendo incompatíveis com as exigências de organização e colocavam obstáculos à sedimentação das habilidades de ser leal, eficiente e comprometido com a organização. Assim, os primeiros estudos (Donnelley, 1964) tinham caráter altamente normativo: buscavam prescrever estratégias preventivas e corretivas para o trato das questões emocionais envolvidas no funcionamento de uma organização familiar. A separação entre questões familiares e negócios foi alçada à condição de princípio orientador básico para um empreendimento bem sucedido. A abordagem conceitual dominante adotada pelos estudiosos concebia a família e o negócio como dois sistemas em competição pelo poder e pelo controle da organização: dois sistemas, um racional, outro emocional, que deveriam ser separados para a obtenção de negócios bem ordenados e eficientes (Fletcher, 2000).

Essa concepção da dinâmica das organizações familiares é flagrante em várias discussões sobre as necessidades organizacionais básicas: profissionalização do negócio, administração da sucessão (Dyer, 1989; Fox, Nilikant e Hamilton, 1996), manipulação das mudanças do ciclo de vida (Gersick, Davis e Hampton, 1997) e encorajamento do empreendedorismo. O pressuposto de que as organizações familiares não são sempre eficientes e empreendedoras levou a uma perspectiva dualística (Fletcher, 2000) que situava, em pontos extremos, duas supostas modalidades de organização: a familiar e a empreendedora.

Outras abordagens que contribuíram para uma concepção das organizações familiares como especiais ou diferentes das firmas não familiares foram aquelas enquadradas na perspectiva dos “sistemas”. Apesar desta concepção mais holística da interação entre a família e a empresa, as questões familiares ainda são percebidas como tendo o potencial de inabilitar a performance de trabalho e de desequilibrar os diferentes componentes do sistema.

Na década de 1980 emergem as visões mais desenvolvimentistas das organizações familiares. Kepner (1983) e Ward (1987) reconhecem componentes separados dos sistemas familiar e organizacional, mas argumentam que eles são permeáveis. Dessa forma, as influências familiares não são interpretadas como externas ao sistema organizacional. Ao contrário, são vistas como motivadores de sua eficiência. A predominância de uma visão sistêmica e desenvolvimentista dos negócios familiares ainda orientava e dominava a teorização nesse campo de pesquisa.

Todavia, esse quadro começa a ser alterado, pois se observa que tais visões já não são mais dominantes nas teorias organizacionais contemporâneas. Apesar dos avanços teóricos nesse campo, que colocam em xeque as concepções predominantes para

incorporarem o valor de concepções estéticas (Strati, 1999; Linstead e Höpfl, 2000), discursivas (Alvesson e Karreman, 2000; Hardy, 2001), políticas (Hardy e Clegg, 1996; Hardy, 1994), críticas (Alvesson e Deetz, 2000), posmodernas (Calás e Smircich, 1999), emocionais (Fineman, 1996), culturais (Alvesson, 2002), dentre outras; o quadro teórico recorrente na análise das organizações familiares é relativamente limitado. A proposta desse estudo é contribuir para o alargamento teórico da compreensão das organizações familiares privilegiando uma perspectiva sociocultural que permita desvendar dinâmicas organizacionais induzidas pelas singularidades da instituição familiar.

## **Organizações familiares na perspectiva sociocultural**

Desafiando a visão funcional, instrumental, racional, sistêmica e desenvolvimentalista das organizações familiares, emerge uma pauta de pesquisa que destaca os processos de criação de sentido, de difusão de valores, de interpretação de símbolos, de exercício de poder e dominação. A abordagem sociocultural permite captar tanto a maneira pela qual os significados, crenças, valores e símbolos são instituídos no âmbito da família quanto as formas de exercício do poder e de manifestação da dominação. Poder e cultura são aspectos inerentes à vida familiar e organizacional, mas o que se torna o eixo central de destaque da família moderna é a experiência emocional e sentimental de seus membros (Ariès, 1973). Assim, no caso das organizações familiares, a alta carga emotiva cimentaria de forma *sui generis* e intensa as dimensões do poder e da cultura (Fletcher, 2000).

Fletcher (2000) argumenta que em organizações familiares as relações sociais são mais coesas e intensas; envolvem relacionamentos familiares que possuem uma longa história, pois se desenvolvem também fora da organização, abrangendo a infância e a adolescência de seus membros. Nas organizações familiares, um longo período de convivência e um conhecimento de experiências partilhadas e de eventos passados convergem na influência de atividades, eventos e relacionamentos correntes (Fletcher, 1998). Dessa forma, nas organizações familiares, as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição (que caracterizam qualquer organização) são possivelmente mais complexos, enraizados e imbricados neste tipo de organização.

Ao levar em conta múltiplos fatores (e.g. emoção, poder e cultura), a perspectiva sociocultural parece fornecer à teoria organizacional um substrato para aprofundar a compreensão das lógicas sociais vinculadas às questões de cooperação, lealdade, conflito, confiança, associação, iniciativa, engajamento, inovação, entre outras. Os processos sociais seriam mais visíveis em organizações familiares devido a essa conjunção relativamente densa de aspectos políticos e simbólicos com aspectos emocionais construídos no passado recente e longínquo. De fato, torna-se quase impossível suprimir valores, emoções, laços afetivos e padrões de ação no interior de uma organização que foi modelada pelos papéis e relacionamentos familiares. Essa base de valores e sentimentos tende a sobreviver e permanecer como referência nas interações, mesmo quando a organização deixa de ser familiar.

A organização familiar pode ser concebida em termos de uma “realidade mapeada”<sup>ii</sup> (Levin, 1993) ou de uma “categoria realizada”<sup>iii</sup> (Bourdieu, 1993). Ambas concepções destacam a necessidade de acomodar questões mais complexas oriundas da

experiência cotidiana e das interpretações que os membros (e não membros) elaboram a respeito da família. Tais interpretações são socialmente construídas e ajudam a conferir sentido à realidade que eles descrevem. Uma concepção alternativa da organização familiar poderia ser baseada numa abordagem mais interpretativa. Ou seja, uma abordagem que permitisse um exame do conceito de família tal qual ele é interpretado e construído pelos indivíduos inseridos na organização (Levin, 1993). A cultura familiar poderia, então, ser apreciada e estudada por intermédio do discurso familiar — forma de relatar, de conferir significados e de criar sentido dos relacionamentos. Para alguns estudiosos, tais significados são permanentemente negociados dentro do contexto organizacional familiar (Ram, 1994; Ram e Holliday, 1993). O grau de complexidade e de contradição que a família imprime nas dinâmicas de trabalho é resultado de um processo predominantemente contingente e negociado, também em termos de etnia e gênero (Ram e Holliday, 1993)

## **Estudando a dinâmica entre organização e família**

A cultura e as relações sociais familiares podem funcionar como fonte de coesão, cooperação e comprometimento, mas também como fonte de conflito, rivalidade, discriminação e exclusão. Assim sendo, a pesquisa científica, ao ressaltar a dinâmica existente entre organizações e família, consegue qualificar com mais propriedade as tensões, contradições e reavaliações constantes inerentes às relações entre esses dois universos — família e empresa. É essa visão dinâmica das organizações familiares que permeia as considerações a seguir a respeito de alguns avanços propostos pelas pesquisas empíricas que adotam um referencial sociocultural. Tais pesquisas sugerem as seguintes propostas conceituais para se pensar a relação entre família e organização:

- a família favorece a adesão cultural ao trabalho;
- a família explica as relações duais de conflito e consenso no âmbito organizacional;
- a família habilita o exercício da liderança;
- a família induz um processo gradativo e contínuo de desenvolvimento da organização;
- a família favorece a iniciativa empresarial;
- a influência da família é contrabalanceada pela lógica discursiva do mercado.

### **A família motiva uma cultura de trabalho?**

A pesquisa realizada com um seletivo grupo de trabalhadores — os operários-padrão — colocou em evidência os eixos que sustentaram, na sociedade brasileira, uma concepção favorável ao trabalho no momento de imposição da racionalidade capitalista, o que incluía a constituição de um mercado de trabalho e de um tipo de trabalhadores cuja constituição física<sup>iv</sup> e psicológica estivesse adaptada ao trabalho industrial (Colbari, 1995).

As histórias de vida moldadas pelo trabalho e pela família indicavam a manifestação de certos fenômenos cujos significados estão próximos do conteúdo original da ética do trabalho: o início precoce no trabalho, o senso de responsabilidade, o sucesso profissional obtido mediante dedicação e esforço pessoal (a ideologia do êxito), o cultivo da sobriedade, a moderação e a autodisciplina. Todavia, não se tratava propriamente de indivíduos motivados apenas a provar seu valor moral, mas de provedores de família, esta sim a razão principal da inserção bem sucedida no mundo do trabalho.

Assim é correto afirmar que a vida familiar modelou uma cultura do trabalho permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos, sentimentos de auto-estima, solidariedade, justiça, honradez. A convivência familiar é destacada como responsável pela interiorização de valores e padrões de conduta como o esforço e a dedicação, o senso de dever e de responsabilidade, a persistência, o desejo de fazer sempre melhor e de adquirir uma carreira profissional estável. Verifica-se, dessa forma, que as referências morais subjacentes ao ato do trabalho se acoplam a uma concepção instrumental do trabalho, projetando uma imagem profissional calcada na destacada performance técnico-produtiva e na capacidade de liderança no grupo e de exercício de funções de chefia no interior das empresas (Colbari, 1995).

No grupo estudado, família e trabalho forneciam os parâmetros para a configuração da visão de mundo dos trabalhadores, ou seja, delimitavam um quadro de referências cognitivas e existenciais mobilizado na elaboração da concepção do mundo, da natureza, de si mesmo, da sociedade (Geertz, 1978: 143). Assim, esse quadro de referências, ao sustentar a construção de modelos interpretativos da realidade e do universo mental atuava de maneira decisiva na formação da subjetividade.

### **A família conduz à uma cultura de união ou de conflito?**

A caracterização da família é marcada pelo dualismo: de um lado, é acusada de fomentar a ordem, a estabilidade e a cooperação e, de outro lado, de incitar o conflito, a competição e a desagregação (Farrington e Chertok, 1993). A pesquisa sobre a cultura organizacional de uma empresa de alimentos (Davel, 1998) destaca essa capacidade integradora e diferenciadora da cultura de organizações familiares. Neste estudo de caso, o caráter de integração harmônica da cultura remonta aos elementos míticos de fundação da empresa, em que os valores da ética puritana, da honestidade, da justiça, da frugalidade, da disciplina e do auto-controle eram enfatizados e difundidos. O líder (e pai simbólico) desta empresa simbolizava, nesta ocasião, os princípios da autoridade, cooperação, solidariedade, generosidade e cordialidade.

O sentimento de união e coesão manifestado na cultura organizacional se estrutura em torno desses conjuntos de atitudes do líder que são espelhadas na imagem do pai: atitudes de autoridade e da firmeza, combinadas às da generosidade e da cordialidade. Esse estilo de gestão promove um clima de camaradagem, cooperação e solidariedade próximo às representações do universo familiar e opera através de uma troca: um relacionamento direto e próximo dos dirigentes com os funcionários. Isso inclui a distribuição de ajuda e favores e a mediação nas situações conflitivas, tendo como contrapartida a lealdade, engajamento e gratidão dos empregados (Colbari, 2000a).

A cultura familiar presente na organização pesquisada por Davel (1998) é também fonte de conflitos e diferenciação. A dinâmica sociocultural da empresa foi afetada por vários fatores, entre eles, o aumento da produção e do número de funcionários, a estrutura organizacional, as subculturas profissionais, a sofisticação tecnológica e os conflitos sindicais. Em decorrência dessas mudanças, os elementos culturais/familiares que atribuíam significado às ações individuais e coletivas perderam, relativamente, sua capacidade de funcionarem como elementos integradores, ocultando e instrumentalizando as relações de dominação e exclusão preexistentes. É notório, nesta pesquisa, que cultura e poder, conflito e consenso fazem parte de uma mesma lógica que anima a dinâmica de organizações familiares.

### **A família habilita a liderança de gerentes intermediários?**

As representações familiares que são elaboradas e mantidas pelos indivíduos em uma organização interferem no exercício da liderança, fundamentando-a ou debilitando-a (Davel e Robichaud, 2002). No estudo de duas organizações familiares, uma brasileira e outra canadense, Davel e Robichaud (2002) evidenciam como as estruturas nas organizações são emprestadas da estrutura psicossocial familiar, situando a atuação e a interação social, sobretudo o exercício da influência entre líderes e seguidores. Por exemplo, no caso da empresa canadense, os indivíduos utilizam e ativam as imagens de “pai que não usa cuecas” e de “filhos adotivos abandonados e maltratados” para indicar a debilidade da liderança dos gestores, incapazes de ordenar as relações e transformá-las em relações sociais de cooperação.

No caso da empresa brasileira, a figura do pai é representada de forma diferente. É visto como aquele que oferece um referencial (baseado na exaltação do trabalho) e um enquadramento real para que as interações entre os indivíduos possam acontecer de forma ordenada. A figura paterna fornece também o sentimento de proteção, de cuidado e de afeto. Tais sentimentos são fundamentados por práticas pessoais e quotidianas vinculadas ao estilo de gestão do fundador que vão sendo transmitidas com o tempo às novas gerações de filhos e de funcionários em linha de comando (Robichaud e Davel, 2002: 69). O exercício da liderança seria então consistente com as funções paternas de ordenamento da vida quotidiana pela valorização do trabalho, pelo cuidado, afeto e proteção de seus membros.

### **A família explica o desenvolvimento organizacional?**

O desenvolvimento no âmbito familiar (e.g., infância, adolescência, vida adulta) inspira reflexão sobre o tipo de mudança que se concebe com relação a organizações familiares. A pesquisa realizada em uma grande organização no setor de construção (Davel, Souza Silva e Fischer, 2000) revela que a concepção de mudança que se pressupõe no âmbito familiar e organizacional é, em geral, positiva (associada ao progresso e ao crescimento), gradual, contínua. Tal concepção se escora em uma visão racionalista, voluntarista, estruturada e cronológica da mudança organizacional.

O estudo de caso, baseado no corpo conceitual proposto por Gersick et al. (1997), revela que o desenvolvimento familiar não acompanha necessariamente o desenvolvimento

organizacional e que hibridismos acontecem, frequentemente. Neste caso, a família pode, então, sugerir algumas mudanças organizacionais, mas não as explica como prevêem as teorias evolucionistas e desenvolvimentistas dominantes no campo de estudos sobre organizações familiares. Outras abordagens de mudanças, outros níveis de análise, outras concepções de família podem ser acrescentadas com a finalidade de sofisticar a análise do processo de mudança em organizações familiares (Davel, Souza Silva e Fischer, 2000).

### **A família favorece a iniciativa empresarial?**

A presença de pequenas e micro empresas de estrutura familiar, o emprego de mão-de-obra feminina, as formas de recrutamento e modelo de gestão tipicamente paternalistas e um tipo de qualificação e de aprendizado que se processa sobretudo no espaço doméstico são alguns dos traços típicos do setor de confecções. A análise das trajetórias de um grupo de empresários deste setor ressaltou a origem social nos estratos de baixa renda e a importância da família no desenvolvimento do espírito empreendedor que impulsiona a afirmação da atividade empresarial (Colbari, 2000b; Colbari, 2002).

A influência familiar no ingresso na atividade empresarial merece destaque, uma vez que a introdução de valores verificada no processo de socialização ocorrida no interior da família pode resultar no desenvolvimento de certas disposições psicossociais que promovem a "adesão antecipada aos significados culturais" de um tipo de inserção na atividade produtiva (Machado da Silva e Chinelli, 1997: 38). No caso do grupo de empresários estudados, a influência familiar afetou a "a percepção, valores e a racionalidade dos agentes" favorecendo as atitudes empreendedoras. Todavia, a ênfase na carga biográfica e nos determinantes sócio-culturais das famílias para a composição do perfil empreendedor não minimiza, nesse processo, a importância do capital profissional e da bagagem cultural acumulados pelos empresários pesquisados nas experiências individuais de trabalho.

Impregnadas por uma forte cultura familiar, as organizações do setor de confecções enfrentam de forma peculiar os desafios da sobrevivência em um mercado mais competitivo. A ação e o discurso empresarial, no grupo pesquisado, mobilizam recursos materiais e simbólicos que evidenciam a combinação da ética e da concepção tradicional de empresa — a presença do *ethos* familiar nas relações sociais — com a moderna linguagem empresarial e o modelo mais profissional de gestão. Os traços de uma representação da empresa invocando imagens associadas ao mercado — espaço de atores autônomos, pautado pelo individualismo, pela racionalidade econômica e pelo imperativo contratual — permanece em tensão com aquela representação que destaca o referencial comunitário, a racionalidade social, o coletivismo, a prestação social que envolve lealdade e reciprocidade. E, de forma gradativa, as referências materiais e simbólicas derivadas das imagens familiares e comunitárias, que legitimavam o tradicional padrão de relações de trabalho, vão sendo questionadas por um discurso que valoriza a eficiência, a ambição, a flexibilidade, o profissionalismo, a autoconfiança e o autocontrole (Colbari, 2000a e 2002).



### **A família se enfraquece mediante a autoridade do mercado?**

O estudo de duas empresas familiares constatou que o *ethos* organizacional ao redor do qual se manifestava a autoridade familiar se enfraqueceu, ao longo da década de 1990, frente a emergência de um discurso centrado na lógica do mercado (Colbari, Davel e Santos, 2001). O contexto cultural dessas empresas, até recentemente impregnado por referências solidárias e comunitárias, foi sendo superado por outro, esvaziado emocionalmente e estruturado pelas idéias de empregabilidade e profissionalismo e pelos valores individualistas da eficiência, da ambição, da flexibilidade, da autoconfiança e do autocontrole.

No contexto dessas duas empresas de grande porte, o mercado se torna um princípio de autoridade que sustenta o conjunto dos processos sociais. O engajamento nos novos padrões de gestão é legitimado pela adoção e internalização das relações de mercado, cuja racionalidade não se restringe unicamente aos objetivos de competitividade, tornando-se também o princípio organizador e regulador das relações sociais e hierárquicas dentro da empresa como relações entre clientes. A autoridade escorada na discurso do mercado afeta os padrões de gestão, o perfil da formação profissional e as identidades sociais dos funcionários.

O enfraquecimento da família como princípio de autoridade acontece, então, a medida que as organizações começam a forjar sua representação como um tipo de mercado interno, utilizando-se da imagem do mercado externo como agente impessoal e ameaçador com vistas a facilitar e dissimular uma cultura da eficiência, da qualidade e da urgência (Du Gay e Salaman, 1992; Aubert e De Gaulejac, 1992). Nesse processo de mudança organizacional, ao enfatizarem a necessidade de uma cultura orientada para o mercado como única forma de responder aos desafios ambientais e competitivos, essas duas organizações familiares estariam facilitando a aceitação inquestionável de certos princípios e relações sociais (Colbari, Davel e Santos, 2001).

### **O que é ausente sobre organizações familiares?**

Resumidamente, as pesquisas empíricas avaliadas nesta seção sugerem que a dinâmica sociocultural da família influencia a dinâmica sociocultural das organizações em termos de motivação, consenso, conflito, iniciativa empresarial, mudança e liderança. Não deixando, entretanto, de serem influenciadas pela lógica impositiva do mercado.

Apesar desses avanços no entendimento da dinâmica sociocultural das organizações familiares, muitas dimensões ainda permanecem ausentes. Como ilustração dessas ausências observamos que as dimensões temporais, emocionais, políticas, discursivas, lingüísticas, étnicas e de gênero ainda carecem de exame e aprofundamento pelos estudiosos. Portanto, todas essas dimensões não deixam de ser fundamentais tanto para a vida familiar quanto para o funcionamento das organizações. E, como veremos a seguir, nesse aprofundamento analítico proposto, a metodologia de pesquisa é inseparável.

## **Investigando organizações familiares: foco, método e reflexão**

Raras são as discussões metodológicas sobre as pesquisas que focalizam organizações familiares. Nosso pressuposto é que os procedimentos metodológicos utilizados na investigação das organizações familiares sob o ponto de vista sociocultural devem manter uma linha de coerência com a natureza do fenômeno a ser focalizado, estudado e interpretado. Como o foco é sobre a dinâmica sociocultural, a metodologia de pesquisa deve ser pensada de maneira a fornecer recursos, procedimentos e argumentos coerentes com essa perspectiva teórica.

Por isso, é importante entender que, não tendo condições de apreender os fenômenos sociais em si, as ciências sociais e humanas operam mediante construção, manipulação, realização e predição dos fatos (Bruyne, Herman e Schouthete, 1974; Latour, 1989). Neste caso, o pesquisador que busca desvendar as engrenagens socioculturais das organizações familiares é um ator socialmente competente que constrói e conhece seu objeto de pesquisa por intermédio de uma série de ações e operações que se transformam a medida que a interação entre sujeito e objeto avança no tempo (Audet, 1986). Dados e fatos são construções ou resultados de um processo de interpretação, exigindo a mobilização de impressões sensoriais, se dados e fatos devem ser compreensíveis e significativos (Alvesson e Sköldberg, 2000: 1).

A geração de novos conhecimentos sobre as organizações familiares pode (e deve) pressupor a observação empírica. Mesmo assim, o progresso da pesquisa permanece indissociável de sua elaboração teórica. Ancorada em um corpo teórico mais ou menos explícito, o método conduz a busca do material empírico, define os procedimentos de organização e de análise dos dados de maneira a inserir a pesquisa de campo no enquadramento conceitual delimitado no projeto. Nessa ótica, o método que se apresenta mais fecundo para captar a dinâmica sociocultural de organizações familiares é de natureza qualitativa. Novamente, método aqui não se refere essencialmente a “administração dos dados” ou a mecanismos e logística de produção e processamento de dados, mas a uma atividade reflexiva durante a qual o material empírico exige uma cuidadosa interpretação – processo onde as questões teóricas, políticas e éticas são centrais (Alvesson e Deetz, 2000: 4-5).

Discutimos e destacamos, nesta parte, alguns aspectos metodológicos fundamentais inerentes aos estudos empíricos da dinâmica sociocultural de organizações familiares, que pode ser desvendada de forma mais profunda mediante estratégias que favoreçam a compreensão e a interpretação crítica e reflexiva. No que diz respeito à sistemática de interação com o material empírico, o foco recai na estratégia do estudo de caso e nas modalidades de análise do discurso e de outras linguagens. De forma geral, ressaltaremos a importância das seguintes atividades para a sofisticação da pesquisa sobre organizações familiares:

- privilegiar o estudo de caso como estratégia de pesquisa;
- focalizar processos, interdependências e dinâmicas socioculturais, no lugar de entidades estáticas, elementos e estruturas isoladas;
- sistematizar a interação com o material empírico e a análise de observações e discursos; e

- desenvolver uma interpretação crítica e reflexiva dos primeiros resultados da análise preliminar.

Uma estratégia de pesquisa favorável ao aprofundamento e ao detalhamento da dinâmica sociocultural das organizações familiares é o **estudo de caso** que, segundo Becker (1993), permite a compreensão mais abrangente do objeto estudado mas sem abrir mão das questões teóricas mais gerais acerca das regularidades dos processos e das estruturas sociais. Essa estratégia permite avaliar uma situação que interpela família e organização no seu contexto originário e de analisar como ela se manifesta e evolui ao longo do tempo. Além disso, ela facilita ao pesquisador um conhecimento mais próximo das ações individuais, mas permite também captar padrões de interação recorrentes que explicitam as especificidades da dinâmica sociocultural das organizações familiares.

De fato, se o objetivo é compreender os fenômenos socioculturais constituintes da dinâmica das organizações familiares, a metodologia qualitativa de pesquisa, em decorrência de seu caráter circular e reflexivo, é mais adequada para a apreensão de tais fenômenos. Para a compreensão dos processos socioculturais de organizações familiares não bastam a verificação de frequência de aparição de fenômenos e outras modalidades de mensuração que privilegiam aspectos quantitativos, descritivos e recorrentes em detrimento das diferenças de versões da realidade, das representações, da explicação das causas e das dinâmicas internas. Assim conta mais a profundidade da análises do que a multiplicação de casos.

Como dados e fatos são construções *a posteriori*, julgamos mais adequado o uso do termo “interação com o material empírico” no lugar de “coleta de dados”. Vários procedimentos podem ser utilizados para a **interação com o material empírico**. Os mais recorrentes são: a pesquisa em documentos escritos e em registros audio-visuais (públicos ou internos à organização); a observação sistemática; a realização de entrevistas, questionários, grupos focais, bem como a restituição de histórias de vida. Quanto mais aprofundado e intenso for o contato com o material empírico, maior será a possibilidade do pesquisador de captar e sugerir novos processos organizacionais como sendo relevantes, na teoria e na prática.

Um dos meios de análise do material empírico é a **análise de discursos**. Tal tipo de análise envolve uma variedade de enfoques no estudo de textos e falas que são construídos em processos formais e informais de comunicação. O foco não é situado na linguagem como uma entidade abstrata (e.g. como um léxico e conjunto de regras gramaticais indicados pelas lingüística), um sistema de diferenças (como indicado no estruturalismo), um conjunto de regras par transformar proposições (como indicado pelas genealogias foucauldianas). A ênfase recai no discurso como meio de interação produzida em contextos históricos e culturais específicos e, assim, revelador da forma como os indivíduos compreendem o mundo e nele atuam. Neste caso, o discurso remete à ação (Wood e Kroger, 2000).

A respeito do processo de análise, Alvesson e Sköldberg (2000) destacam que a riqueza analítica das pesquisas empíricas surgem em situações de tensão entre a base empírica e a liberdade e a possibilidade de exercício da criatividade. O ato criativo implica em ultrapassar as visões consensuais que definem “as coisas como elas são” para, assim, captar os fenômenos sociais de forma singular, produzindo novos entendimentos a respeito de um mesmo objeto investigado.

A última observação metodológica refere-se ao processo de *interpretação crítica e reflexiva*. Como as ciências sociais e humanas analisam fenômenos indissociáveis de seu contexto político e ético, os resultados das pesquisas podem afirmar ou contrariar certos interesses, dependendo de como as questões são formuladas e da maneira como a realidade será representada e interpretada no momento da produção do saber. A análise crítica e reflexiva parece ser o caminho mais seguro para um empreendimento investigativo isento das suposições ingênuas quanto à neutralidade, mas sem abandonar os ideais de busca da verdade científica.

A noção de reflexividade exige profunda atenção à forma como os diferentes tipos de elementos linguísticos, sociais, políticos e teóricos modelam o processo de desenvolvimento do conhecimento (Alvesson e Sköldbberg, 2000) sobre a dinâmica das organizações familiares. A interpretação crítica da primeira análise elaborada pelo pesquisador busca contrabalançar a dominação de ideais, de idéias e de discursos que são tidos como naturais, neutros e incontestáveis. A reflexão crítica pode também conduzir a uma “reconstituição renovadora”, engajando o pesquisador a uma preocupação de elaborar conhecimentos pertinentes e entendimentos práticos que habilitarão as pessoas à mudança e à reflexão (Alvesson e Deetz, 2000).

## **Conclusões**

A principal contribuição prevista nesse artigo é fornecer inspirações e provocações ao redirecionamento dos quadros conceituais e das práticas metodológicas de pesquisa que envolvem diferentes faces e problemáticas presentes nas organizações familiares. Trata-se de um campo de pesquisa dominado pelas abordagens sistêmicas, desenvolvimentistas e instrumentais. Por isso, o avanço dos debates, envolvendo as teorias organizacionais, identificam novas perspectivas e concepções que se tornam relevantes para se pensar o funcionamento das organizações familiares. O foco na dimensão sociocultural apresenta-se como uma alternativa para os pesquisadores desse tipo de organização, como mostram as pesquisas comentadas nesse artigo. Este enfoque permitiria novas investigações que avançassem na compreensão das dinâmicas organizacionais explorando as suas várias dimensões: sociais, culturais, simbólicas, políticas, emocionais, relacionais, comunicacionais, linguísticas, temporais, comunitárias e étnicas

Como vimos, esse re-direcionamento na pesquisa exige também ajustamentos no plano metodológico. Os processos interativos e a linguagem dos atores demarcam momentos privilegiados que desvendam os mecanismos explícitos e implícitos de uma dinâmica sociocultural ou mesmo de uma psicodinâmica das empresas familiares. A observação direta, os documentos produzidos, as histórias de vidas, as narrativas, os depoimentos dos atores podem ser reveladores dos padrões interativos consensuais e conflitivos, dos afetos e sentimentos em geral, dos recursos linguísticos. A exploração dessas fontes certamente favorece a compreensão da família e da empresa como instâncias produtoras de significados, crenças, valores e símbolos e como local tanto de experiência emocional e sentimental quanto do exercício de poder e de dominação. Por outro lado, essas revelações permitem explorar com maior densidade analítica as complexas relações entre dois grupos sociais movidos por interesses e valores distintos, mas que se fundem no caso das organizações familiares. Estas, por sua vez, não podem ser analisadas como um fenômeno homogêneo, dada suas diferenças no que diz respeito tanto a constituição, trajetórias,

características estruturais e culturais quanto a base de sentimentos e interesses conscientes e inconscientes que movem a ação dos integrantes da família proprietária.

## Referências Bibliográficas

- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. Le retour triomphant du capitalisme familial. *L'Expansion Management Review*, vol. 85, p. 92-99, 1997.
- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. Entreprises familiales: une explication de la performance par les réseaux sociaux. In: HUAULT, I. (Ed.) *La construction sociale de l'entreprise: autour des travaux de Mark Granovetter*. Colombelles: éditions EMS, 2002.
- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications, 2002.
- ALVESSON, M. & DEETZ, S. *Doing critical management research*. London: Sage Publications, 2000.
- ALVESSON, M. & KARREMAN, D. Taking the linguistic turn in organizational research. *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 36, nº 2, p. 136-158, 2000.
- ALVESSON, M. & SKÖLDBERG, K. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage Publications, 2000.
- AMANN, B. & ALLOUCHE, J. L'entreprise familiale, un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, nº 1, p. 33-79, 2000.
- ARIÈS, P. *L'enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime*. Paris: Editions du Seuil, 1973.
- ASTRACHAN, J. H. Family firm and community culture. *Family Business Review*, vol. 1, nº 2, p. 165-189, 1988.
- ASTRACHAN, J. H. & KOLENKO, T. A. A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*, vol. 7, nº 3, p. 53-68, 1994.
- AUBERT, N. & DE GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil, 1992.
- AUDET, M. Le procès des connaissances de l'administration. In: AUDET, M. & MALOUIN, J.-L. (Eds.) *La production des connaissances scientifiques de l'administration*. Québec: Les presses de l'Université Laval, 1986.
- BECKER, H. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Editora Hucitec, 1993.
- BOURDIEU, P. À propos de la famille comme catégoei réalisée. *Actes De La Recherche En Sciences Sociales*, vol. 100, p. 32-36, 1993.
- BRUYNE, P. d., HERMAN, J. & SCHOUTHEETE, M. d. *Dynamique de la recherche en sciences sociales*. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.
- CALÁS, M. B. & SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 4, p. 649-671, 1999.
- COLBARI, A. *Ética do trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional*. São Paulo: Editora Letras & Letras, 1995.
- COLBARI, A., DAVEL, E. & SANTOS, G. Mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. *Revista De Administração Pública*, vol. 35, nº 2, p. 9-37, 2001.
- COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E. & VASCONCELLOS, J. G. (Eds.) *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2000a.
- COLBARI, A. Trajetórias empresariais e visão de mundo no setor de confecções. *XI Ciclo De Estudos Sobre o Imaginário*, vol. Recife, 2000b.
- COLBARI, A. Impasses e contrastes na modernização das empresas do setor de confecções. *Revista Sociedade Em Debate*, vol. 8, nº 2, p. 85-111, 2002.
- COLLI, A. *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University

- Press, 2003.
- CROMIE, S., STEPHENSON, B. & MONTEITH, D. The management of family firms: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, vol. 13, nº 4, p. 11-34, 1995.
- DAVEL, E. Ethos empresarial familiar e reestruturação produtiva - gerencial: sobre o campo simbólico da Chocolates Garoto. In: DAVEL, E. & VASCONCELLOS, J. G. (Eds.) *Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: Editora da Universidade Federal do Espírito Santo, 1998.
- DAVEL, E. & COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 7, nº 18, p. 45-64, 2000.
- DAVEL, E., SOUZA SILVA, J. D. & FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 7, nº 18, p. 99-116, 2000.
- DAVEL, E. & ROBICHAUD, A. Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises. *Connexions*, vol. 77, p. 119-145, 2002.
- DONCKELS, R. & FRÖHLICH, E. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, vol. 4, nº 2, p. 149-160, 1991.
- DONNELLEY, R. G. The family business. *Harvard Business Review*, vol. 42, nº 3, p. 93-105, 1964.
- DU GAY, P. & SALAMAN, G. The cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies*, vol. 29, nº 5, p. 615-633, 1992.
- DYER, W. G. Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, vol. 2, nº 3, p. 221-235, 1989.
- FARRINGTON, K. & CHERTOK, E. Social conflict theories of the family. In: BOSS, P. G.; DOHERTY, W. J.; LAROSSA, R.; SCHUMM, W. R. & STEINMETZ, S. K. (Eds.) *Sourcebook of family theories and methods: a contextual approach*. New York: Plenum Press, 1993.
- FINEMAN, S. Emotion and organizing. In: CLEGG, S.; HARDY, C. & NORD, W. R. (Eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1996.
- FLETCHER, D. Swimming around in their own ponds: the weakness of strong ties in developing innovative practices. *International Journal of Innovation Management*, vol. 2, nº 2, p. 137-159, 1998.
- FLETCHER, D. Family and enterprise. In: CARTER, S. & JONES-EVANS, D. (Eds.) *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. Essex: Pearson Education Limited, 2000.
- FOX, M., NILIKANT, V. & HAMILTON, R. T. Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, vol. 15, nº 1, p. 15-25, 1996.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A. & HAMPTON, M. M. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
- GRAMSCI, A. Americanismo e fordismo. In: GRAMSCI, A. (Ed.) *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- GRASSBY, R. *Kinship and capitalism: marriage, family, and business in the English-speaking world*. Cambridge: Woodrow Wilson Center Press, Cambridge University Press, 2001.
- HARDY, C. Power and politics in organizations. In: HARDY, C. (Ed.) *Managing strategic action: mobilizing change, concepts, readings and cases*. London: Sage Publications, 1994.
- HARDY, C. & CLEGG, S. Some dare call it power. In: CLEGG, S.; HARDY, C. & NORD, W. R. (Eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1996.

- HARDY, C. Researching organizational discourse. *International Studies of Management & Organization*, vol. 31, nº 3, p. 25-47, 2001.
- IBRAHIM, A. B. & ELLIS, W. H. *Family business management: concepts and practice*. Dubuque: Kendall/ Hunt Publishing Company, 1994.
- JONES, G. & ROSE, M. B. Family capitalism. *Business History*, vol. 35, nº 4, p. 1-16, 1993.
- KANTER, R. M. Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, vol. 2, nº 1, p. 77-114, 1989.
- KEPNER, E. The family and the firm: a co-evolutionary perspective. *Organization Dynamics*, vol. Summer, p. 57-70, 1983.
- KETS DE VRIES, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. *Organization Dynamics*, vol. Winter, p. 59-71, 1993.
- LATOUR, B. *La science en action*. Paris: La Découverte, 1989.
- LEVIN, I. Family as mapped realities. *Journal of Family Issues*, vol. 14, nº 1, p. 82-91, 1993.
- LINSTEAD, S. & HÖPFL, H. *The aesthetics of organization*. London: Sage Publications, 2000.
- MACHADO DA SILVA, L. A. & CHINELLI, F. Velhas e novas questões sobre a informalização do trabalho no Brasil atual. *Revista Contemporaneidade e Educação*, vol. 2, nº 1, p. 24-45, 1997.
- NOGUEIRA, R. M. *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1984.
- RAM, M. *Managing to survive: working lives in small firms*. Oxford: Blackwell, 1994.
- RAM, M. & HOLLIDAY, R. Relative merits: family culture and kinship in small firms. *Sociology*, vol. 27, nº 4, p. 629-648, 1993.
- STRATI, A. *Organization and aesthetics*. London: Sage Publications, 1999.
- WARD, J. L. *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987.
- WESTHEAD, P. & COWLING, M. Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. Fall, p. 31-56, 1999.
- WOOD, L. A. & KROGER, R. O. *Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

---

<sup>i</sup> Na França, estima-se que 90% das empresas de 10 e 500 empregados são familiares. Nos Estados Unidos, ao menos 90% das empresas são possuídas ou controladas por uma ou várias famílias (Ibrahim e Ellis, 1994; Astrachan e Kolenko, 1994), contribuindo para a realização de 30% a 60% do PNB e para o pagamento da metade do total dos salários (Ward, 1987; Ibrahim e Ellis, 1994). De maneira geral, as organizações familiares constituem mais de dois terços das empresas na esfera dos países ocidentais (Donckels e Fröhlich, 1991; Cromie, Stephenson e Monteith, 1995). Tudo leva a crer que a contribuição das organizações familiares à criação de riquezas, à criação de empregos e à competitividade permanece majoritária (Westhead e Cowling, 1999).

<sup>ii</sup> Levin (1993) concebe a família como uma realidade na qual seus membros indicam o quão próximos ou distantes se situam (percebem) uns com relação aos outros. Esse sistema de proximidades e distanciamentos entre seus membros se torna um mapa (modelo) da realidade familiar e social.

<sup>iii</sup> Bourdieu (1993) se refere a família como uma categoria realizada no intuito de sintetizar o “acordo quase perfeito que se estabelece entre as categorias objetivas e subjetivas” que envolvem o universo familiar. Este acordo faz com que a família se apresente como a mais natural de todas as categorias sociais a medida em que ela funciona, no habitus, como esquema classificatório e princípio de construção do mundo social.

<sup>iv</sup> Gramsci (1984) sugere que durante o fordismo, o trabalhador era formado fisicamente e fisiologicamente ao trabalho da fábrica: o adestramento dos corpos, a adaptação ao ambiente fechado da fábrica, a adaptação do corpo ao ritmo da produção, etc.