

# ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: POR UMA INTRODUÇÃO A SUA TRADIÇÃO, CONTEMPORANEIDADE E MULDISCIPLINARIDADE

**Eduardo Davel\***  
**Antônia Colbari\*\***

## INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo de organizações recortadas pela dinâmica familiar tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas. De fato, podemos dizer que todas organizações são familiares, na medida em que consideremos que a esfera da vida pública relacionada ao trabalho não é totalmente desatrelada da influência da esfera privada e da experiência familiar dos indivíduos. Sob este enfoque globalizante, consideramos que a vida em organização e seus aspectos administrativos são influenciados pelo complexo e dinâmico mundo da família.

A influência e os desdobramentos da família no âmbito das organizações não se dá de forma unívoca, nem tão pouco uniforme. Os graus de impactos são variados e as repercussões são qualitativamente diversificadas e quantitativamente consideráveis. O capitalismo familiar sobreviveu à Primeira e Segunda Revoluções Industriais (Jones & Rose, 1993), permacendo uma forma dominante de organização na contemporaneidade (Church, 1993; Allouche & Amann, 1995; Bruland & O'Brien, 1998). Mesmo atravessando e embasando significativamente as economias de países europeus, asiáticos, africanos, americanos, etc., a escala, escopo, limitações e estatuto legal destas organizações variam historicamente, entre setores, entre países (Jones & Rose, 1993) e entre regiões.

As repercussões qualitativas da esfera familiar nas organizações têm sido estudadas por teóricos em administração e em ciências sociais, abarcando dimensões materiais e imateriais. Sob um prisma predominantemente pragmático, estrutural e funcionalista, o campo teórico específico dos estudos sobre empresas familiares irá empreender estudos mais voltados para as questões materiais, como as de sucessão, ciclos de vida, profissionalização, estratégia, etc. Entretanto, recentemente, os estudiosos em ciências sociais têm mostrado interesse e desenvolvido pesquisas sobre os aspectos simbólicos e culturais da vida organizacional, relacionado-os às imagens do universo familiar.

No decorrer da organização deste conjunto de artigos, vinculados ao tema central "Organizações Familiares", buscamos reunir autores e textos que representassem essa pluralidade e multidisciplinarietà presente na literatura organizacional. Por isso, neste texto introdutório, procuramos ressaltar como a problemática das "Organizações Familiares", tem sido abordada no âmbito das ciências sociais e da administração. Organizando os avanços e impasses deste campo teórico pluridimensional, nossa finalidade é a de estimular o desenvolvimento de novas pesquisas que dêem conta da diversidade de perspectivas teóri-

*\*Doutorando em administração na École des Hautes Études Commerciales de Montréal (Canadá), pesquisador no Centro de Estudos sobre Trabalho, Economia e Gestão da Télé-université (Université du Québec) e bolsista do CNPq*

*\*\*Doutora em Sociologia pelo IUPERJ, Profª no Deptº de Ciências Sociais da UFES e no Programa de Mestrado em Educação na UFES*

cas e metodológicas de uma problemática que ainda requer muita contribuição e atuação do meio acadêmico e profissional. Assim, estruturamos o texto da seguinte forma. Inicialmente, indicamos alguns desdobramentos teóricos realizados pelas ciências sociais e pela administração. Em seguida, destacamos as contribuições dos autores que participam deste volume e, finalizamos com a sugestão de algumas avenidas de pesquisa abertas à investigação científica.

## A CONTRIBUIÇÃO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS

A família tem se constituído em um objeto de estudo privilegiado desde a fundação das ciências sociais. No pensamento social do século XIX, duas concepções de família polarizavam o debate. Em um pólo, encontra-se a concepção naturalista que trata a família como entidade natural, configuração biológica, eterna, anterior a qualquer forma de sociedade; em outro pólo, a concepção historicista na qual casamento e família eram realidades históricas inseridas na dinâmica econômica, social e cultural. É esta última concepção que marcará a teoria evolutiva da família, do estado primordial até o patriarcado, desenvolvida por Morgan e incorporada por Engels (1977). Certamente não faltaram as tentativas de conciliação entre a concepção sociológica e a naturalista, pois a família está vinculada a um substrato natural, biológico, e, ao mesmo tempo, a uma realidade histórico, social e ético-cultural (Marcuse, 1933 apud Adorno & Horkheimer, 1981).

Na escola sociológica francesa, herdeira de Durkheim, sobretudo em Marcel Mauss e, em certa medida, em Claude Lévy-Strauss, o tabu do incesto, cuja origem rechaça quaisquer supostos dados naturais, foi eleito como princípio determinante na constituição da família, fazendo dela um fenômeno eminentemente social (Adorno & Horkheimer, 1981). Evidenciando a pluralidade de formas familiares, estes autores foram responsáveis por uma trilha fecunda de pesquisa enquadrada na antropologia cultural moderna.

Não cabe aqui, explorar a extensão e a complexidade das análises sobre família nas diversas correntes teóricas da Sociologia e da Antropologia. Mas vale registrar que muitas abordagens sociologizantes e antropologizantes marcaram os estudos sobre família, seja com ênfase nos papéis, nos significados ou na singularidade de sua configuração em diferentes contextos culturais. Também não se pode menosprezar as contribuições psicanalíticas e o foco na família como local socialmente definido no qual se forma e se estrutura a personalidade.

**A família e o industrialismo.** As análises no campo da Sociologia, da Antropologia e da História abriram um caminho fértil de pesquisa, desvendando as complexas relações firmadas entre a família e universo da produção em diferentes contextos. Sob o olhar de uma perspectiva crítica, a família, vinculada ou separada da esfera da produção, sempre foi uma instância privilegiada de socialização e de controle social, constituindo-se a referência básica no desencadeamento de processos motivadores e condicionadores da inserção dos indivíduos na atividade produtiva.

A industrialização, a urbanização e as mudanças culturais por elas acarretadas enfraqueceram as relações de parentesco, separaram as atividades empresariais das familiares, reduziram o tamanho da família e a autoridade do pai no seu interior. A difusão do modelo de família nuclear projetou socialmente a figura do provedor de família, da mesma forma que sacramentou a demarcação mais rígida entre unidade de produção e da vida doméstica, como territórios físicos e morais que, embora independentes, se interpelam mutuamente (Colbari, 1995).

Nesse processo de mudança, a família perdeu parte significativa de sua função como unidade da produção e do poder político, mas triunfou como realidade moral e sentimental (Sennett, 1988), transformando-se na principal referência normativa da vida humana, da organização psíquica e da integração da personalidade, bem como espaço da solidariedade e da satisfação emocional e afetiva.

Não é menos verdadeiro que a separação entre produtor e produto, entre família e trabalho, tornou o objetivo da atividade produtiva externo a ela mesma, deslocando-o para a esfera do consumo. Esta clivagem abala o estatuto valorativo do trabalho como um fim em si e como fonte de expressão e realização das

potencialidades humanas. Sobrepõe-se, então, a estas referências, o caráter instrumental do trabalho como o meio de acesso ao mercado de consumo e a realização de um projeto de vida familiar.

### **A família como princípio moralizador e instrumento de controle social.**

Vários autores, entre eles, Ariès (1973), Donzelot (1980) e Perrot (1988), contribuíram para elucidar as relações entre o sentimento de família e o desenvolvimento pioneiro do processo de industrialização na Europa. Tais autores evidenciam como o modelo de família nuclear foi sendo incorporado à nova ordem econômica, fundada na atividade industrial. Dessa forma, o modelo de família nuclear torna-se estratégico na sustentação de uma ação moralizadora de contingentes populacionais errantes que precisavam ser transformados em disciplinados operários de fábrica e responsáveis provedores de família.

O industrialismo resultou de um empreendimento técnico e econômico mas, também, incluiu o esforço moral e cultural de sedimentação de uma base valorativa e ideológica que acelerasse a racionalização das condutas de vida e sustentasse um padrão mais elevado de civildade. Ou seja, ele visava a realização de uma moral e de uma nova concepção de mundo que legitimasse um código de conduta e uma ética do trabalho, indispensáveis para se implantar formas mais consensuais de controle sobre a população trabalhadora (Bendix, 1966).

Esta presença da família na moralidade do industrialismo não minimiza o fundamento religioso da ética do trabalho nos países pioneiros no que se refere à produção industrial — a “afinidade eletiva”, estabelecida por Max Weber (1967), entre a ética protestante e o espírito do capitalismo. As bases religiosas e éticas para o ato do trabalho, consagradas pela Reforma Protestante e embutidas no conceito de vocação, asseguravam a dignidade da vida mundana e, assim sendo, a dignidade do casamento e da vida doméstica. Definia, simultaneamente, uma moral do trabalho e uma moral familiar (Colbari, 1995).

Sob esta perspectiva, o “familismo” funcionou como uma “tecnologia política” de intervenção no tecido social, produzindo os “suportes ideológicos, morais e simbólicos” necessários à imposição de um padrão disciplinar requerido pela sociedade industrial. Assim, a relação entre industrialismo e um padrão de moralidade — visão de mundo que exaltavam os valores familiares e estimulavam comportamentos mais disciplinados e mais regrados — será reforçada, mais tarde, com o fordismo e suas estratégias explícitas de intervenção na vida doméstica do trabalhador (Gramsci, 1984).

**A família como princípio de socialização.** Uma das contribuições da corrente estruturalista e funcionalista foi ressaltar os mecanismos integradores dos indivíduos na ordem social. À instituição familiar cabe a socialização primária das crianças e a estabilização da personalidade adulta (Parsons e Sales, 1956), adequando-as ao desempenho dos papéis padronizados culturalmente. A família como uma “agência da sociedade”, como uma instância de controle que, entre outras funções, exercita a de interiorização da ordem e da autoridade, atua na formação da personalidade da criança e na integração da personalidade do adulto (Parsons e Sales, 1956). De fato, a personalidade estável advém de “processos familiares fixos, dentro de uma apresentação ordenada”, o que exige uma atividade de vigilância da família como forma de precaução contra os comportamentos espontâneos (Sennett, 1988). Cabe a ela filtrar parte das experiências e sentimentos individuais, neutralizando os “espontaneísmos” que possam desviar os indivíduos dos eixos grupais (Cooper, 1986).

No estudo de Parsons e Sales (1956), o conceito de família nuclear apresenta-se como “tipo ideal” que designa a estrutura familiar melhor adaptada ao modelo de sociedade industrial — caracterizada pela competição e pela mobilidade de seus membros. A família opera como um subsistema social especializado, com funções socializadoras e estabilizadoras das personalidades, além de estabelecer relações múltiplas com os demais subsistemas e com o sistema social mais amplo<sup>1</sup>. A família nuclear e a ética do trabalho contribuíram na criação das bases

<sup>1</sup> Entretanto, essa associação entre família nuclear e sociedade urbano industrial foi questionada. Tanto em países europeus quanto na América Colonial, a família nuclear existia muito antes dos sinais da presença de economia industrial (Corrêa, 1981, 1982 e 1984 apud Colbari, 1995).

psicológicas para a emergência de um tipo de personalidade "dirigida internamente e autoconfiada, que constitui a mais profunda contribuição da família às necessidades de uma sociedade de mercado, baseada na competição, no individualismo, no adiantamento da recompensa, na previsão racional e na acumulação de bens materiais" (Lasch, 1983, p. 26).

**A família como princípio emocional e afetivo.** Benjamin (1985) associou a separação entre a vida privada (reprodução biológica e social) e a vida pública (trabalho e atividades de produção) à uma outra clivagem, que, ideologicamente vem sendo alimentada pela própria família. De um lado, vincula-se ao universo do trabalho a despessoalização, a cruzeza e as incertezas da realidade do mundo dos negócios e, de outro lado, a estabilidade, a segurança, o respeito e o afeto marcam as relações no âmbito da família.

Para Adorno e Horkheimer (1981), a família está simultaneamente submetida a uma dupla dinâmica social desencadeada pelo progresso civilizatório e pelas tendências irracionais alimentadas pela tradição e pela afetividade. De um lado, insere-se nas relações de mercado, sujeitando-se e até mesmo estimulando a "racionalização" e a "integração" que reduzem os conteúdos irracionais e espontâneos das relações humanas. De outro lado, apresenta-se como refúgio, como *locus* de um tipo de resistência ética e afetiva face à desumanização, à mercantilização e a outros efeitos massacrantes da racionalidade, imperantes nas relações sociais da sociedade de mercado. Mesmo sob a ameaça de desfiguração de seu conteúdo ético, a família preserva a sua condição de espaço dos afetos e da solidariedade.

Esta função racionalizadora é integradora das relações sociais, segundo Habermas (1984), compromete a concepção de família como reino da humanidade, da liberdade e afetividade. No entanto, em que pese o fato de operar, no plano simbólico, como uma instância de adaptação dos indivíduos na sociedade, a família não é um mero instrumento da ordem social. Ela goza de certa autonomia que lhe permite exercitar a capacidade de lidar com as pressões externas e internas, conciliando os anseios e as demandas individuais com as pressões e exigências sociais. Não deixa de ser um espaço em que se condensam os conteúdos emocionais relacionados à vida psíquica de seus integrantes, um *locus* da descarga de ansiedades, angústias e sofrimentos, mas também de afeto, refúgio e proteção (Colbari, 1995).

Esta dimensão afetiva pode, muitas vezes, dissimular a dimensão da família como instância de poder, de relações conflituosas, de disputa e de competição, podendo levar à dispersão de seus membros ou então disseminar focos de sofrimento, aflorando comportamentos neuróticos e desequilíbrios emocionais (Cooper, 1986). Este poder amplo e vigoroso da família é responsável por uma ordenação de papéis que legitima a distribuição das tarefas desagradáveis e dos privilégios. Esta dimensão da ordem familiar é fundamental na compreensão da dinâmica das relações sociais nas organizações empresariais de base familiar. Não raramente, esta carga valorativa e afetiva que extrapola os parâmetros da racionalidade formal pode potencializar as situações de conflitos, sendo as disputas e divergências entre dirigentes e empregados ou entre os integrantes do comando da empresa percebidas em termos de injustiça, ingratidão ou traição (Perrot, 1988).

Dessa forma, a família é explorada pela teoria crítica como entidade inerentemente irônica e paradoxal, pois contém mecanismos estruturais que operam como supressores e reguladores das manifestações familiares conflituosas, ao mesmo tempo que é caracterizada por processos que operam como geradores e intensificadores destes conflitos. Neste sentido, a família parece possuir uma qualidade dualística, caracterizando-se por tendências orientadas, de um lado, pelo conflito, competição e desagregação, e de outro lado, pela ordem, estabilidade e cooperação (Farrington, & Chertok, 1993).

**A família e a cultura empresarial.** O referencial simbólico e ideológico da matriz familiar foi decisivo na sedimentação de uma moral do trabalho e na construção das identidades empresariais e profissionais, sendo, conseqüentemente incorporado pelas empresas na elaboração de uma cultura corporativa e nos padrões de gestão do trabalho, incluindo as estratégias de poder. Esta presença do "familismo" nas estratégias empresariais é classicamente representada pelo paternalismo - predominante no interior das organizações no início da industrialização - impregnando, ainda hoje, as modalidades mais modernas de gerenciamento (Colbari, 1996; Davel, 1998).

De fato, nas organizações mais modernas verifica-se a presença dos códigos familiares na implantação de uma cultura corporativa. As pesquisas recentes têm retratado como as modalidades gerenciais buscam fortalecer a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho, incorporando o emocional, o afetivo, o sentimento e os valores morais, extrapolando, assim, os parâmetros normativos do contrato de trabalho e os princípios de racionalidade que pautam a organização contemporânea. É o caso das empresas japonesas, marcadas pelo "paternalismo" ou "familiarismo" que impregnam as relações de trabalho. Um tipo de articulação entre as estruturas familiares e os sistemas produtivos, entre o espaço da reprodução e o das relações profissionais, demarca fronteiras precárias ou mal definidas entre as esferas pública e privada (Hirata, 1986). A cumplicidade do trabalhador com os objetivos e valores da organização é fortalecida mediante os mecanismos de estímulo aos grupos primários de relações que resgatam símbolos e práticas tradicionais, sendo a organização representada por uma comunidade, um corpo unificado (Cole, 1979).

As referências familiares reaparecem, também, em outros contextos, relacionadas, sobretudo, ao fato de que a dimensão objetiva da realidade das organizações (racionalidade técnica, parâmetros de eficiência, disciplina dos padrões) realiza-se em espaços interativos, permeados de significados culturais e da subjetividade dos atores (Arendt, 1983; Colbari, 1996). Desde os primórdios do industrialismo, a representação da empresa associada à imagem de família e de comunidade aparecem como construções míticas que fazem parte da aprendizagem cultural do trabalho e contribuem para dissimular as contradições internas, o caráter utilitário, desigual e desumano das relações de mercado (Sainsaulieu, 1977).

## A CONTRIBUIÇÃO DAS ABORDAGENS ADMINISTRATIVAS

As abordagens administrativas predominantes que constituem o campo teórico nos estudos das organizações familiares podem ser concentradas em dois segmentos. O primeiro, representa os estudos sobre empresas familiares do ponto de vista gerencial, enquanto o segundo está mais ligado à área de estudos organizacionais na perspectiva das ciências sociais e humanas. Nos dois segmentos, o estudo das organizações familiares tem sido influenciado por modelos teóricos desenvolvidos no âmbito da teoria da família. Segundo Déry et al. (1993) e Stafford et al. (1998), as teorias familiares são fontes potenciais dos modelos teóricos que têm sido empregados pelas análises das organizações familiares.

### A EMPRESA FAMILIAR

O campo de pesquisa sobre empresa familiar, data da década de 1950, quando um dos pioneiros, Carl Roland Christensen (1953) elabora um inventário dos principais problemas de sucessão nas pequenas empresas em crescimento. De maneira prescritiva, o campo vai se constituindo durante a década de 60 e 70 ao redor de aspectos específicos sobre temática da sucessão (Hugron, 1993a). Entretanto, será ao longo da década de 80 que o campo de estudos organizacionais se enriquecerá com a publicação de diversas pesquisas e com variados eventos, como a criação: (a) da Canadian Association of Family Enterprise, em 1983; (b) da Family Firm Institute, em 1984, bem como, de sua revista *Family Business Review*; (c) do Family Business Research, nos EUA, em 1988; e (d) do Family Business Network, na Europa, em 1989.

De fato, desde a década de 80, a atenção, tanto dos profissionais quanto do mundo universitário, tem se orientado para o fenômeno "empresa familiar", produzindo uma literatura nacional já considerável (Oliveira, 1999; Carrieri, 1994; Padula, 1998; Vidigal, 1997; Ricca Neto, 1998; Lodi, 1987, 1986, 1989, 1994;

Gutierrez, 1987; Leone e Souza, 1993; Martins, Menezes e Bernhoeft, 1999; Rodrigues, 1991; Bernhoeft, 1989; Silva, 1999; Dias, 1998) e uma vasta literatura internacional (ver as revisões de literatura: Allouche e Amann, 1998; Déry et al., 1993; Wortman, 1996; Sharma, Chrisman e Chua, 1996).

As pesquisas sobre empresa familiar, nos últimos anos, vêm despertando sensível aumento de interesse, em particular no que se refere a literatura anglo-saxônica<sup>2</sup>. Podemos citar, a criação da Family Owned Business Educators (FOBE) e da International Family Business Program Association (IFBPA). Nos EUA, mais de 60 universidades oferecem programas sobre empresa familiar (Vinturella, Elstrott & Galiano, 1993). Na Europa, o INSEAD e o IMD possuem grupos importantes de pesquisa e ensino; na França, o LAREGO (Laboratoire de Recherches en économie et gestion des organisations) dedica grande parte de suas atividades ao assunto; na Espanha, acontece o mesmo com o Centro de pesquisa IESE, na Universidade de Navarre.

**A questão das definições e modelos de análise.** Apesar da diversificação de empreendimentos, do aumento do número de artigos publicados e do número de universidades que incluem pesquisa sobre empresa familiar em seus objetivos, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro sobre os fenômenos familiares (Wortman, 1994; Déry et al. 1993). Um exemplo disso é a imensa variedade de definições de empresa familiar como indica Sharma, Chrisman e Chua (1996) que, em sua revisão de literatura, encontraram mais de 34 definições diferentes.

Entretanto, mesmo havendo uma pluralidade excessiva de abordagens sobre o conceito, certo consenso se estabelece com relação ao pressuposto de que a empresa familiar se caracterizaria globalmente, pela interrelação e combinação complexa de dois sistemas sociais: a família e a gestão (Goffee, 1996; Davis, 1983; Lansberg, 1983). Grande parte dos pesquisadores admitem que esses dois subsistemas coexistem e são seus poderes relativizados que fazem da empresa familiar um objeto peculiar (Davis & Stern, 1988; Beckhard & Dyer, 1983; Hollander & Elman, 1988; McCollom, 1988; Friedman, 1991). Nesse esquema está, notoriamente, presente a abordagem sociológica da família como sistema, em que conceitos-chave da teoria geral dos sistemas relacionados às famílias são derivados da influência mútua dos componentes, hierarquia, limite, equifinalidade e *feedback* do sistema (Whitchurch & Constantine, 1993).

Influenciados por essa perspectiva sistêmica, os estudiosos vão acrescentando outras dimensões e complexificando o modelo de estudo sobre empresas familiares. Por exemplo, Déry et al. (1993), indicam que os critérios relacionados à propriedade/ controle da empresa, implicação de ao menos dois membros da família, direção familiar, trabalho e sucessão são os mais referenciados pela literatura especializada em empresa familiar. A combinação desses elementos gera uma pluralidade de concepções sobre empresas familiares que variam segundo o grau de propriedade e administração pelos membros da família, segundo sub-sistemas interdependentes e transferência geracional (Handler, 1989).

Dito isso, vale ressaltar que a definição inicialmente mais vulgarizada é aquela proposta por Donneley (1964), em que uma empresa é considerada como familiar quando é fortemente identificada a uma família durante, pelo menos, duas gerações e quando este vínculo influencia mutuamente as políticas da empresa, os interesses e os objetivos da família. Donneley (1964) fornece sete condições necessárias para se considerar uma empresa familiar: (1) um dos fatores da escolha do sucessor é determinado pelo vínculo familiar; (2) as esposas e/ou filhos dos dirigentes ocupam espaço no Conselho de Administração; (3) os valores institucionais da organização são identificados a uma família de maneira formal ou informal; (4) as ações dos membros da família são expostas em função da reputação da empresa; (5) os parentes envolvidos no negócio se sentem obrigados a conservar as ações por razões não só financeiras; (6) o *status* no âmbito da família influencia o cargo ocupado na empresa; e (7) cada membro da família deve determinar seu vínculo com a empresa escolhendo uma carreira.

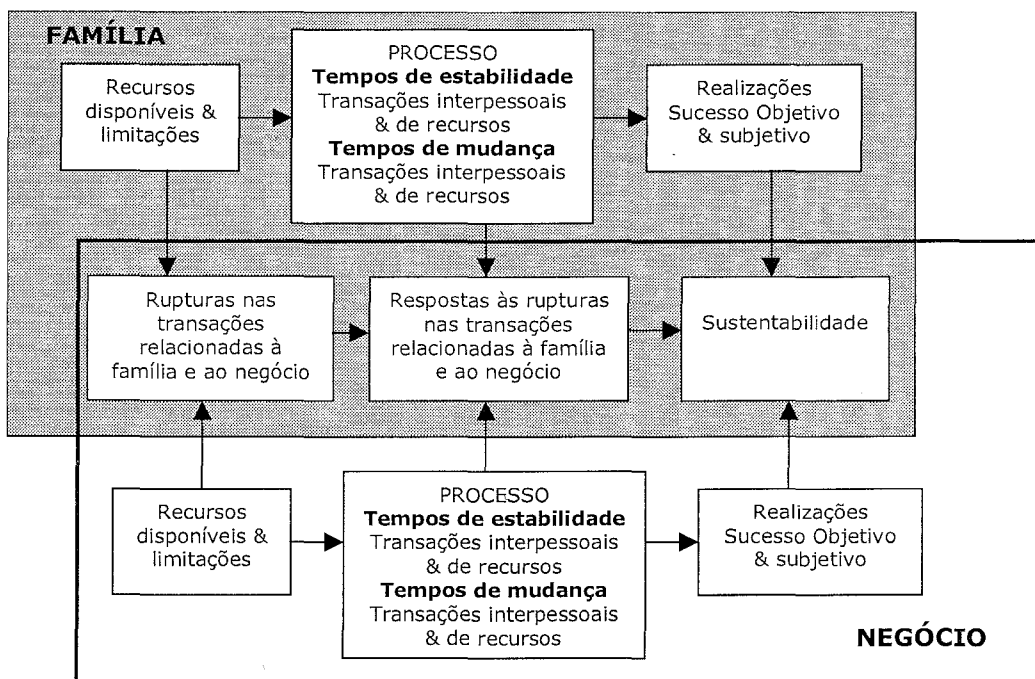
<sup>2</sup> Um estado aprofundado da pesquisa em empresas familiares é disponibilizado no site internet de Bruno Amann: <http://www.univ-pau.fr/~amann>

Dentro de uma gama variada de conceitos, o controle tem sido um critério utilizado para se estudar as empresas familiares. De fato, o proprietário-fundador, como um empreendedor familiar, estabelece uma filosofia de delegação e de descentralização mas retém um forte controle centralizador, intervém freqüentemente em vários detalhes e não se sente tolhido pela hierarquia. Subordinados devem tolerar e se adequar a mensagens contraditórias porque, de um lado, fundadores-proprietários têm sempre o direito de serem inconsistentes ou, de qualquer forma, são muito poderosos para serem confrontados (Schein, 1985, p.223-224).

Seguindo essa perspectiva do controle, Goffee (1996) e Goffee e Scase (1991) estudam o desenvolvimento interno dos sistemas de controle organizacional das empresas familiares, relacionando-o ao grau de orientação externa para as questões do mercado. Goffee (1996) encontra, então, quatro tipos de padrões de desenvolvimento de empresas familiares. São eles: o tipo gerencial (altamente orientados para as oportunidades de mercado com sistemas meritocráticos de controle); empreendedor (altamente orientado para as questões de mercado mas com sistemas de controle subdesenvolvidos); paternal (baixa orientação para o mercado com alta responsabilidade social pelos empregados, consumidores e sociedade); e, o tipo da custódia familiar (com a herança de uma empresa, os proprietários se envolvem pouco com o negócio, repercutindo em sistemas de controle enfraquecidos).

Outro modelo de análise presente na literatura (Stafford et al., 1998) propõe a sustentabilidade do negócio e da família (ver figura 1) como conceitos-chave. Ou seja, a sustentabilidade resulta da confluência do sucesso familiar, do sucesso do negócio e das respostas apropriadas às rupturas. Este modelo identifica os recursos, limitações, processos e transações que são fundamentais para levar à realização tanto da família quanto da empresa. Sustentabilidade requer, também, certa habilidade da família e da lógica da empresa para cooperarem nas respostas que darão às rupturas que colocam em risco seu sucesso. Tais respostas, segundo Neubauer e Lank (1998, p.75), passam pela gestão de conflitos na empresa e na família, podendo ir de uma estratégia de evitação (ignorando-os, negando-os ou esquivando-se), arbitragem (ponderando e arbitrando) ou confrontação (face a face, solucionando problemas e dialogando).

FIGURA 1 - MODELO SUSTENTÁVEL DE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES



Fonte: Stafford, Duncan, Dane & Winter (1999: 204)

**A dualidade das forças e fraquezas.** Uma estratégia corriqueiramente utilizada para se conceitualizar o campo de estudos de empresas familiares tem sido através das forças e fraquezas de suas características intrinsecamente peculiares. As forças são geralmente reconhecidas como sendo aquelas ligadas (a) à lealdade e à dedicação ao trabalho (para os membros familiares e não-familiares), (b) relações interpessoais mais calorosas, (c) considerável sensibilidade e responsabilidade social com relação à comunidade e à cultura local e (d) perspectiva do longo prazo, continuidade com relação aos objetivos e políticas organizacionais (Donnelley, 1964; Hugron, 1993). As fraquezas incluem (a) dificuldade em atrair profissionais de talento, (b) falta de disciplina e profissionalismo por causa das políticas e procedimentos praticados, (c) pressão para manter a tradição e resistência a mudança, e (d) interferências de conflitos familiares no âmbito do negócio (Burack & Calero, 1981; Kets de Vries, 1996).

Entretanto, a relação entre vantagens e desvantagens, fraquezas e forças das empresas familiares é marcada por limites tênues e ambíguos (Tagiuri & Davis, 1996), como se pode observar, por exemplo nos seguintes aspectos: papéis simultâneos, identidade partilhada, história em comum, envolvimento emocional das pessoas, linguagem específica, privacidade, significado da empresa. Segundo Tagiuri e Davis (1996), tais características organizacionais podem ser simultaneamente fontes potenciais de forças e fraquezas das empresas familiares, devendo, então, ser geridas com a finalidade de maximização de seus aspectos positivos e minimização de suas consequências negativas.

**A questão da cultura e da confiança.** Uma das forças das empresas familiares é, sem dúvida, a questão cultural, freqüentemente atrelada ao seu fundador. Algumas das mais importantes explorações em empresa familiar têm abordado as motivações e as características do fundador (Hollander & Elman, 1988). Com a capacidade de situar e criar valores, símbolos, linguagem, etc. (Schein, 1985), o fundador possui as virtudes da autoridade e da firmeza, combinadas às da generosidade e da camaradagem. Este estilo de atuação pode promover um clima de camaradagem, cooperação e solidariedade próximo às representações do universo familiar e opera por meio de uma troca - um relacionamento direto e próximo dos proprietários-gestores com os empregados, incluindo a distribuição de ajuda e favores e a mediação de situações conflitivas, tendo como contrapartida a sua lealdade, engajamento e eterna gratidão (Colbari, 1995, 1996).

Definitivamente, a família transmite atitudes que integram a dinâmica da empresa, intervém com elementos emocionais e motivadores, podendo gerar uma concepção temporal predominantemente qualitativa (Davel & Robichaud, 1999). Trata-se de padrões cognitivos sobre a realidade que conferem uma determinada orientação à ação, sedimentando psico-socialmente o processo de influência. De fato, as representações geradas pela cultura familiar conferem às pessoas em linha de comando, um repertório de significações que é utilizado e reelaborado para legitimar o exercício de sua influência (Davel & Robichaud, no prelo).

Dessa forma, as atitudes com relação ao próximo e aos direitos e deveres originados das relações de autoridade, bem como a concepção do apropriado e inapropriado nas transações e reciprocidades, não estão ausentes quando as pessoas explicam estilos de conduta, agem e decidem estrategicamente (Nogueira, 1994). Tais padrões tendem a se caracterizar por uma cultura com orientações mais comunitárias, conferindo às empresas familiares valores e pressupostos contrastantes com a cultura burocrática de organizações sem a influência direta da família controladora (Astrachan, 1996). Na tabela 1, as distinções entre esses dois tipos de cultura aparecem por meio dos tipos diferenciados de relações (do homem com a natureza) e de naturezas (da realidade, da verdade, da natureza humana, da atividade humana e das relações humanas).



TABELA 1 - DISTINÇÕES CULTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Categoria do pressuposto cultural	Cultura comunitária & da organização familiar	Cultura urbana & burocrática
<b>Relação do homem com a natureza</b>	Harmonia com a natureza; ênfase na manutenção do equilíbrio delicado com a natureza	Dominação da natureza; até a forma burocrática busca formatar e controlar a natureza
<b>Natureza da realidade e da verdade</b>	A verdade testável é pragmaticamente definida  Na empresa, a verdade incontestável é definida pelo fundador ou proprietário Na comunidade, a verdade incontestável é definida pelo conselho dos mais antigos ("pais") Sentido policrônico ou difuso de tempo: espaço aberto	A verdade deve ser encontrada no próximo nível superior da hierarquia, nos especialistas que detêm a <i>expertise</i> , e em análises cuidadosas A mais alta forma de verdade é aquela que sobrevive aos conflitos e debates  Tempo e espaço são rigidamente definidos e compartimentalizados
<b>Natureza da natureza humana</b>	Basicamente boa, confiável, capaz de desenvolvimento substancial, responsável até que se prove o contrário	Capaz de crescimento limitado, não confiável, auto-centrado e ganancioso; somente individualmente pode ser mostrado o contrário
<b>Natureza da atividade humana</b>	Reativa, pouca ênfase no planejamento específico e detalhado  Atividades prioritárias são aquelas que beneficiam a coletividade Orientação temporal de longo alcance	Sempre planejando e projetando a atividade futura, ações são avaliadas na base de planos, a maioria dos comportamentos são explicitados com a finalidade de implementação Atividades prioritárias são aquelas que beneficiam o indivíduo Orientação temporal de curto alcance
<b>Natureza das relações humanas</b>	Altamente emocional, difusa por natureza, particularista, partilhadora, cooperativa, orientação para o coletivo e atribuições	Emocionalmente neutra, específica por natureza, impessoal, universalista, orientação para o indivíduo e realizações

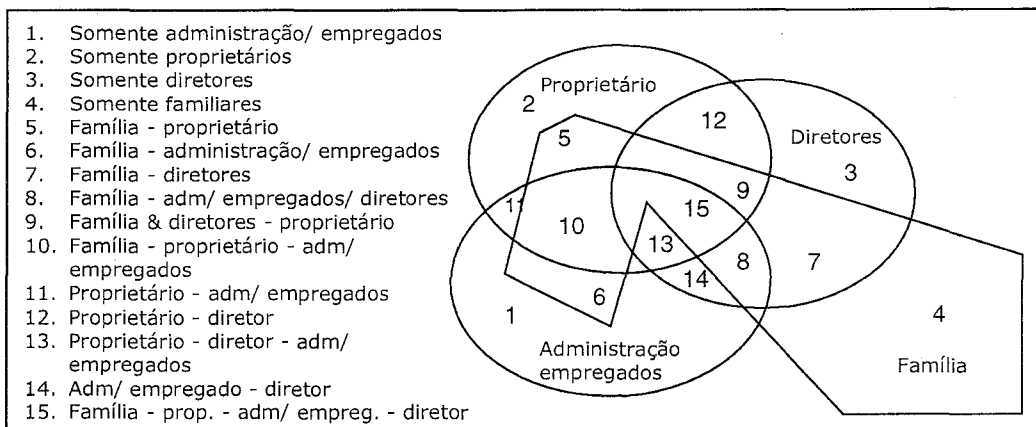
Fonte: Astrachan (1988)

Dyer (1988) parte desses pressupostos e propõe padrões culturais distintos entre as empresas familiares que podem ir de um tipo de cultura tipicamente paternalista a outras do tipo *laissez-faire*, participativa ou profissional. Cada uma delas é baseada em um pressuposto diferente a respeito da natureza humana. A cultura paternalista assume que os seres humanos, a não ser que pertençam a família, são basicamente, não confiáveis. Contrariamente, as culturas *laissez-faire* e a participativa acreditam que as pessoas são confiáveis, conferindo aos funcionários maior autonomia. A cultura profissional procura não fazer julgamento sobre a natureza humana, baseando-se em critérios mais profissionais e técnicos. Cada um desses padrões culturais, no entender de Dyer (1988), traz consigo vantagens e desvantagens que devem ser consideradas pelos gestores a fim de transformar e dar continuidade à lógica do empreendimento familiar frente a mudanças ambientais.

Uma das vantagens da dinâmica cultural que impregna as empresas familiares é o estabelecimento de uma rede de relacionamentos sociais baseados na proximidade, na pessoalidade e, principalmente, na confiança. A noção de confiança na empresa familiar está associada à interpenetração e à simultaneidade de papéis desempenhados pelas pessoas (ver figura 1), fundados em uma identidade partilhada, uma história em comum, um envolvimento emocional, uma linguagem privada dos parentes, uma sensibilização mútua e uma significação simbólica da empresa. Nesse conjunto, a noção de confiança constitui um cimento social mais forte e estável do que a noção de interesses que orienta outros tipos de organizações (Allouche & Amann, 1999), porque se situa em um contexto regu-

lamentado pelo implícito, pela capacidade dos membros de deduzirem as regras de funcionamento a partir de sinais sutis, pela aprendizagem através da transferência sistemática e sem barreiras de saberes acumulados. As relações interpessoais, tecidas no seio da rede criada por laços de família e de amizade se estruturam segundo uma matriz pouco formalizada, reagrupando implicitamente valores e crenças partilhadas. É por isso que os membros da família e da empresa são condenados, de certa forma, a situar suas transações sobre uma confiança recíproca. A confiança se torna, neste caso, o substituto de contratos explícitos (Allouche & Amann, 1999).

FIGURA 2 - DIFERENTES PAPÉIS EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR TÍPICA



Fonte: Neubauer & Lank (1998: 15)

### A questão da mudança, do desenvolvimento e da profissionalização. A

quase totalidade dos estudiosos sobre a mudança nas organizações familiares se baseia em um modelo evolucionista e desenvolvimentista de teoria familiar (Rodgers & White, 1993) que se preocupa em estudar como a família muda, passando por sucessivos estágios no seu ciclo de vida. Nesse arcabouço teórico, tais estágios são marcados por eventos como casamento, nascimento, morte, divórcio, etc., que vão mudando ao longo do tempo a estrutura da família. Como resultado da mudança estrutural, os padrões de interação na família são qualitativamente diferentes do estágio anterior. O refinamento desta perspectiva aparece na teoria sobre a ecologia familiar que estuda a família na sua interação com o seu ambiente. Nesta abordagem, a família é vista como uma instância interdependente com relação ao seu *milieu* biológico, físico, social e cultural (Bulbolz & Sontag, 1993).

De fato, existe uma certa afinidade dos pesquisadores em examinar as interdependências dos ciclos da vida familiar com relação aos ciclos da empresa familiar, afirmando que as transições nesses dois mundos coincidem (Kepner, 1983). Por exemplo, Barnes e Hershon (1976) sugerem que os melhores resultados acontecem quando as transições familiares coincidem com as transições na empresa (e vice-versa), envolvendo processos de ajustamentos mútuos entre os subsistemas familiar e empresarial. Seguindo esse pressuposto, Gersick et al. (1997) elaboram um modelo tridimensional de análise das empresas familiares em que cada sub sistema (família, empresa e propriedade) possui etapas pré-definidas e interconectadas em sua trajetória evolutiva. A mesma lógica prevalece na pesquisa de Berenbeim (1990) em que cada estágio evolutivo dentro de cada dimensão relacionada ao fundador, à família e à empresa indica necessidades e relacionamentos diferenciados.

Sob essa perspectiva de desenvolvimento, a profissionalização seria um estágio inevitável que as organizações supostamente alcançariam. Assim, vários autores sugerem que num processo de transição, o curso de evolução da empresa familiar envolve um caminho que inicia no pessoal e familiar e desemboca em uma administração racional, impessoal e profissional. Frente às dificuldades que podem surgir de um período de sucessão, autores indicam que as empresas fa-

miliares podem ser fadadas à profissionalização. Organizações movem-se em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos, inevitavelmente deslocando iniciativas e visões empresariais (Mintzberg & Waters, 1990).

**A questão da sucessão.** A sucessão constitui a temática central e primeira dentro da literatura sobre empresas familiares, já que os pesquisadores parecem concordar que a administração da transição de uma geração para outra é um processo importante e difícil. Na verdade, a natureza do tratamento analítico dado a essa temática decorre dos modelos teóricos empregados pelos estudiosos que tendem, como indicado anteriormente, a privilegiar as abordagens do desenvolvimento e da evolução. Assim, em um processo de transição entre fases, a sucessão é uma determinante importante, pois inclui várias pessoas: membros familiares que trabalham ou não na empresa, empregados não familiares, o fundador-proprietário, os clientes, fornecedores, etc. Handler (1991) identifica três estágios específicos nessa transição: o desenvolvimento pessoal do herdeiro aparentemente prioritário, o envolvimento deste herdeiro com o negócio e a sucessão da liderança.

O relacionamento entre o dirigente-proprietário e o membro da próxima geração é extremamente importante porque sucessores são treinados por meio de uma abordagem pessoal e direta, ao invés de terem uma atuação somente formalizada, descompromissada e centrada em tarefas (Sharma, Chrisman & Chua, 1996). Uma breve revisão de literatura nos permite situar três categorias que pontuam o processo de sucessão em empresas familiares. A primeira categoria se refere ao planejamento e ao controle de atividades relacionadas à sucessão (Danco, 1982; Kets de Vries, 1993; Ward & Aronoff, 1992; Williams, 1990). A segunda categoria diz respeito ao relacionamento pessoal dentro da família e entre os membros familiares e não familiares da empresa. Ou seja, a confiança e a comunicação são as principais questões entre os membros da família (Barnes & Hershon, 1976; Brockaw, 1992; Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993; Ward & Aronoff, 1992) já que podem revelar as rivalidades entre irmãos. A terceira categoria envolve o nível de preparação dos herdeiros, indicando requisitos, tais como: habilidades administrativas e negociais, conhecimento das operações da empresa e predisposição comportamental para administrar o negócio (Doescher, 1993; Fenn, 1994; Hyatt, 1992; Osborne, 1991) e os conflitos dele decorrentes.

**A questão da flexibilidade, da inovação e da mudança.** Organizações familiares que se comprometem com um crescimento rápido e mantêm uma flexibilidade adequadamente razoável, permanecendo pouco burocratizadas, são aquelas que têm capacidade de dar respostas mais adequadas às incoerências e contradições da sociedade capitalista contemporânea. As organizações familiares detêm reconhecidamente um potencial para oferecer - em tempos de aumento da racionalidade instrumental e de banalização da vida afetiva - um significado social e emotivo à atividade produtiva e organizativa do indivíduo, já que sua socialização, formação de atitudes e aprendizado podem ser vivenciados de forma mais humanizada. Assim, a organização passa a ser uma instituição formadora, obrigando uma certa coerência entre os valores explicitados e os comportamentos efetivos e uma responsabilidade que não é neutra e despersonalizada, mas que deve ser assumida frente à família proprietária e aos membros da empresa e da sociedade.

Além disso, possuindo relações internas menos formalizadas, mais pessoais e difusas, as organizações familiares podem fomentar um alto potencial de inovação. Na verdade, esse é um de seus desafios centrais: manter a capacidade de inovar no decorrer do processo de crescimento e de institucionalização. Estruturas de administração mais flexíveis e democráticas, dentro das quais as restrições burocráticas são minimamente mantidas, podem ser ajustadas, manipuladas e redefinidas de acordo com os objetivos dos diretores-proprietários (Nogueira, 1984) com o tipo de relacionamento junto ao mercado. Ou seja, a estrutura quase orgânica da empresa familiar pode ser manipulada para promover uma atmosfera democrática e inovadora, ao mesmo tempo, que pode suscitar um certo controle centralizado (Goffee & Scase, 1991). Entretanto, na medida que contraponham a personalização do controle ao anonimato e à obscuridade da corporação idealmente racionalizada, as organizações familiares tendem a se tornar uma alternativa para se impor freios ao exercício de um poder totalizador sem contrapartidas.

Nesse esquema, a maneira que a família conjuga estabilidade/tradição e mudança é um resultado de sua integração, harmonia e eficácia, projetando estes atributos na organização, transferindo a aptidão ou inaptidão para preservar alguns de seus elementos particulares e para adaptar-se criativamente às circunstâncias contemporâneas. Tal projeção não implica que a organização reproduza exatamente os atributos familiares. Sua maior especificidade em matéria de objetivos e atividades exige certa permeabilidade e reatividade às mudanças que se produzem no ambiente externo. Mas, simultaneamente, o vínculo a uma família cria um clima organizacional e uma cultura que legitima certas formas organizacionais e hábitos gerenciais, válidos mais pela sua origem do que simplesmente pela sua funcionalidade e racionalidade empresarial. Produz-se então uma tensão constante entre estabilidade/tensão e mudança, o que se expressa em planos distintos e com intensidade diferenciada.

**Questões esporádicas, gênero e etnicidade.** Já existem algumas pesquisas sobre as questões étnicas nos empreendimentos familiares. Tais pesquisas procuram compreender as distinções entre as várias etnias que envolvem o negócio familiar, pressupondo que o contexto étnico-cultural afeta o desenvolvimento do negócio (Sharma, Chrisman & Chua, 1996). Outra questão timidamente explorada pela literatura é a de gênero. Vários estudos relatam que a mulher é muito pouco considerada nos estudos sobre empresa familiar (Hollander & Bukowitz, 1990; Salangicoff, 1990; Upton & Sexton, 1987). Portanto, no ocidente existe um número crescente de negócios familiares fundados por mulheres e que revelam que as relações entre a esfera da família e a esfera do negócio são relativamente diferentes daquelas fundadas e geridas por homens (Goffee, 1996).

Um exemplo original de um empreendimento familiar que recorta simultaneamente os aspectos de gênero e de etnia são as baianas de acarajé, na Bahia. Tratam-se de microempresas vinculadas a grupos familiares de origem africana que incorporam o sistema familiar matrilinear em que a mulher constitui o eixo central do empreendimento. As baianas de acarajé, em Salvador, escapam ao modelo formal de organização, trazendo a família como sua referência simbólica (a mulher-mãe como o ponto crucial da rede de relações) e suscitando de seus membros um forte sentimento de participação e pertencimento (Dias, 1998).

## A ORGANIZAÇÃO COMO FAMÍLIA

As abordagens interacionistas, simbolistas e fenomenológicas da família vêm ganhando respaldo nos estudos de organizações. Essas abordagens se concentram na construção do "familiar" pela linguagem e significados conferidos a eventos, tais como aborto, divórcio, casamento, parceiros, reponsabilidade pelos filhos, etc. (Gubrium & Holstein, 1993). Elas se situam na tensão existente entre os traços gerais da consciência da família como um fenômeno social e seu caráter finito de significados, que estruturam interações e práticas cotidianas dos indivíduos a partir do que eles "fazem" com e enquanto família (McLain & Weigert, 1979). Para os teóricos simbolistas, a família é um grupo social, onde o desenvolvimento individual decorre das interações sociais, habilitando os seus membros, independentemente, a avaliar e conferir valor a suas atividades em família. Conceitualizar a família com um grupamento social e como um conjunto de interações entre indivíduos e identidades, levam os teóricos a se interessarem pela questão: qual é o processo pelo qual os membros da família conseguem partilhar um sentido comum de mundo? (LaRossa & Reitzes, 1993).

Sob inspiração das perspectivas teóricas simbolistas, interacionistas e interpretativistas, as organizações podem ser estudadas, analisadas e compreendidas por meio das metáforas da família (Morgan, 1996; McKenna & Wright, 1992; Brown & McCartney, 1996; Schein, 1998; Colbari, 1996; Cairoli, 1998; Fruin, 1980; Galimberti et al. 1986). Por causa da primazia da experiência familiar para a maioria dos indivíduos, existe uma tendência em se utilizar tais experiências como

parâmetros de organização, de negociação e de interação no ambiente de trabalho. Assim, a família fornece um repertório para a ação social no contexto das organizações, emprestando, não só estruturas, mas formas de pensar e agir no trabalho que são vinculadas às metáforas do universo familiar.

Segundo Brown e McCartney (1996), estas metáforas se referem prioritariamente a uma visão de família como uma forma flexível de ordenar as relações sociais, do que simplesmente ao seu caráter institucional - mesmo que constantemente e continuamente a instituição família seja envolvida. Nesses termos, a família fornece aos indivíduos o senso do apoio (tanto emocional quanto material), da segurança, da integração, do afeto, da ordem e da autoridade. Contudo, as organizações familiares são percebidas como um espaço de estabilidade, de coesão, mas também como fonte de dificuldades e limitações (Lévy, 1989). A identificação à família é, simultaneamente, uma inspiração, um elemento de coesão e uma limitação, uma fonte de problemas e de conflitos (Lévy, 1990).

Associando-se, no plano imaginário, as formas de organização específicas da empresa ao universo retórico familiar, as práticas cotidianas ganham um significado para as pessoas que a realizam (Rouleau, no prelo). A retórica familiar engloba as possibilidades de interpretação, de significação, de ordenamento e de transformação da atuação humana nas organizações (Gubrium & Lynott, 1985). Assim, o processo de relacionamento social nas organizações, fundamentado pela linguagem da família, oferece aos indivíduos subsídios para se conformarem, resistirem ou transcenderem a cultura organizacional local (Gubrium & Holstein, 1993; Holstein & Gubrium, 1994). "Quando numa interação, uma pessoa desempenha, conscientemente ou não, um papel de pai, de mãe ou de criança, ela se posiciona, subjetivamente, com relação ao outro, ao mesmo tempo que reatualiza um conjunto de laços de dominação ou de subordinação" (Rouleau, no prelo).

A família detém um papel simbólico fundamental na constituição do sujeito, e consequentemente, do indivíduo nas organizações. Como demonstra Casey (1999), em seu estudo psicanalítico das práticas organizacionais em uma multinacional americana, empregados assumem papéis familiares sendo administrados por regras e processos tipicamente familiares. Tais processos incluem evocações conscientes da dinâmica interna das relações familiares, sistemas familiares inconscientes e transferências que ocorrem nas relações interpessoais. Casey (1999) exemplifica, então, as contradições que podem aparecer no estabelecimento de uma cultura familiar, já que o igualitarismo da retórica familiar não desloca necessariamente as desigualdades das relações de trabalho, fomentando continuamente um sentimento de ambivalência e de ansiedade. Esse caso estudado revela como uma cultura empresarial pode dissimular pela aparente imagem do cuidado familiar, um *aparatus* disciplinar baseado no controle da desintegração, na mobilização e na ambivalência.

Langellier e Peterson (1993) discutem as narrativas familiares como uma prática discursiva que produz a cultura familiar. Entretanto, segundo estes autores, tais narrativas não são somente formas sócio-emotivas, mas também práticas de controle social. Pelo ato de contar histórias e relatar fatos, acontece a gestação e reprodução da família porque, ao mesmo tempo, se legitima significados e relações de poder que privilegiam pais em detrimento de filhos, homens em detrimento de mulheres, famílias brancas de classe média em detrimento de estruturas alternativas de família.

## DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES DE UM OLHAR MULTIDISCIPLINAR SOBRE AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Como pudemos constatar com esse breve balanço dos estudos no âmbito das ciências sociais e administrativas, as investigações teóricas e empíricas desenvolvidas sob a ótica da influência da família nos fenômenos organizacionais

são variadas e ricas em oportunidades de pesquisas. Definitivamente, organizações familiares se tornam um objeto de estudo, além de multidisciplinar, de alta relevância para se compreender vários processos impostos pelas eras moderna e contemporânea, e sobretudo, pela condição humana, social, política e imaterial que permeia e fundamenta qualquer organização produtiva, flexível e inovadora.

Os artigos agrupados sob o tema central "organizações familiares", apesar de sua confluência para um eixo comum, caracterizam-se pela diversidade teórico-metodológica e por recortes singulares privilegiados na construção do objeto de investigação. Assim, podemos, não isentos dos riscos de arbitrariedades e de filiações teóricas não muito legítimas, enquadrá-los em três grupos. Os artigos do primeiro grupo situam-se próximos ao individualismo metodológico, buscando por meio de um enfoque microsocial captar a presença das dimensões inconscientes, da subjetividade, na construção de processos objetivos e de significados (Alain Robichaud) ou a contextualidade das ações cotidianas nas microempresas familiares (Geoff Lighfoot e Valérie Fournier).

*Alain Robichaud* parte de estudo de caso, um indivíduo dirigente de empresa, objetivando compreender as dimensões da subjetividade, os processos inconscientes e as emoções que constituem as teorias implícitas, as quais traduzem e interpretam a realidade em que se encontram os sujeitos. São estes conteúdos explícitos, vinculados à filosofia de gestão do dirigente — idéias, noções, valores, crenças e convicções — que inspiram as ações diárias, sobretudo aquelas relacionadas com a direção dos negócios. Por meio de uma entrevista nos moldes da escuta psicanalítica, desvenda os mecanismos psíquicos subjacentes ao pensamento do sujeito e à sua prática gerencial; a coerência verificada nas conexões de significado entre os processos inconscientes (a história familiar que inclui a relações com os pais, irmãos e parentes e irmãos) e a atuação empresarial.

*Geoff Lighfoot e Valérie Fournier* realizam uma pesquisa etnográfica em pequenas empresas familiares, buscando compreender como os proprietários, também gestores de seus negócios, constroem as narrativas do cotidiano, vivenciam as suas rotinas de trabalho. Apontados como um dos ingredientes das estratégias de revigoração econômico, os pequenos negócios familiares readquirem popularidade na mídia e no mundo acadêmico, em virtude de sua identificação com a produção flexível e com formatos organizacionais enxutos e desburocratizados.

À luz da abordagem etno-metodológica de Garfinkel, os autores desvendam a trama que entrelaça negócio e família, casa e trabalho, procurando escapar das grandes narrativas e de suas generalizações apressadas. Apontam os limites explicativos da matriz teórica ancorada na racionalidade instrumental e na natureza calculista do negócio que ofusca a maneira como interagem família e empresa na configuração da experiência de trabalho, mas, também, daquelas abordagens que associam empresas familiares à flexibilidade e informalidade, ausência de regularidades, certezas, cálculo, disciplina financeira e organização. O foco no cotidiano permite compreender como os significados e a racionalidade das ações destes proprietários-gestores vão sendo construídos e negociados na vivência diária, criando práticas normalizadoras e estabilizadoras.

Os artigos do segundo bloco entrelaçam as dimensões macro e microsociais para demarcar a centralidade da família na definição do percurso evolutivo e da cultura empresarial. Neste bloco, os estudos revelam situações em que se opera a transição do modelo familiar para o modelo profissional de gestão da empresa, contudo, a família permanece como uma poderosa metáfora na estruturação da cultura empresarial.

*Eduardo Davel, Jader de Souza Silva e Tânia Fischer* analisam quatro etapas relevantes na história da Organização Odebrecht, um percurso marcado pela evolução de uma empresa familiar tradicional para a condição de empresa familiar profissionalizada. A aplicação do modelo de desenvolvimento tridimensional — propriedade, família e gestão — permitiu detectar as particularidades do caso investigado, bem como explorar as contribuições e limitações das abordagens centradas no desenvolvimento e na evolução para compreensão das organizações contemporâneas, sobretudo as familiares.

A visão estrutural e sistêmica das organizações, embutida no modelo tridimensional, permite avançar no entendimento dos processos e fluxos contínuos de mudanças que ocorrem de forma estruturada e cronológica. No entanto, a investigação empírica evidencia que as seqüências de mudanças não são lineares, nem sempre se encaixam no modelo de evolução, e as etapas do ciclo de vida das organizações são marcadas por hibridismos e idiosincrasias, exigindo abordagens teóricas mais individualizantes. Outra contribuição desta análise, foi apontar novas pistas, novos recortes de pesquisa referentes às organizações familiares, dentre eles, a necessidade de ampliar a concepção de família e explorar mais substancialmente as relações da organização com o poder local.

*Éric Forgues e Jacques Hamel* destacam a importância da família nas organizações dirigidas pelos nativos de origem francesa na região do Quebec. Aos valores familiares tem sido atribuído o sucesso econômico da empresa mas, também, a permanência de traços conservadores que, não raramente, sobrepunham os imperativos inerentes à dinâmica familiar à lógica do mercado. A crise dos anos 80 reverteu esta situação, impondo as exigências da racionalidade econômica em um contexto que redefiniu a funcionalidade das relações de parentesco como relações de produção, ao reativar a família como modelo de uma cultura de empresa. A pesquisa reitera a hipótese desenvolvida por Godelier (1979) de que "as relações de parentesco podem, em certas condições, funcionar como relações sociais de produção" e a de Bourdieu (1994) de que se, anteriormente, os modelos inspirados na relação de parentesco moldaram os negócios econômicos, atualmente, são as relações de parentesco moldadas pelo modelo das relações econômicas.

Por último, o terceiro grupo abrange os artigos que priorizam o enfoque macrossocial com vistas a estabelecer as conexões entre a família na cultura brasileira e a estrutura de poder empresarial centrada na figura paterna. São estudos que abordam aspectos inerentes às organizações familiares buscando suas raízes históricas no processo de constituição da sociedade brasileira.

O primeiro, de *Ricardo Bresler*, tem como ponto de partida um universo microssocial — uma pesquisa etnográfica realizada em uma oficina de marcenaria —, mas constrói sua análise mediante uma perspectiva macrossocial, que aborda a figura paterna como eixo estruturador de um sistema de relações de poder nas organizações empresariais. Valendo-se, sobretudo, de três dos autores emblemáticos na interpretação da sociedade brasileira — Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Caio Prado Júnior — apresenta a imagem paterna como uma construção simbólica elaborada socialmente tendo como referência a trajetória histórico cultural da sociedade brasileira desde a colonização portuguesa. A figura paterna, na configuração de modelos de gestão e de um sistema de relações de poder no interior das organizações, teria suas raízes na sociedade patriarcal, um dos eixos estruturadores da colonização no Brasil.

O segundo, de *Luiz Gonzaga Capelão*, valendo-se de um marco teórico delimitado pela contribuição de Max Weber e de Michel Foucault, aborda as questões relativas à constituição do poder na organização familiar, sobretudo, no processo sucessório, demonstrando a sua vinculação com a genealogia do poder na sociedade brasileira — do senhor de engenho, passando pelo patriciado rural nas culturas cafeeiras e chegando ao proprietário de indústria. A proposta de Capelão retoma a idéia de empresa familiar como uma categoria analítica diferenciada e assim contribui para superar a abordagem de aspectos administrativos e empresariais típicos a esta modalidade de empreendimento e avançar na exploração das complexas relações de poder dissimuladas pelo *ethos* familiar.

As inovações nos procedimentos, determinadas pela dinâmica do mercado, não foram suficientes para desencadear um movimento de profissionalização que impusesse um novo paradigma de poder na empresa pesquisada. O enfoque no processo sucessório de uma empresa tipicamente familiar revela que o padrão de dominação tradicional persiste, reiterando a tese de que a modernização empresarial não segue um curso linear, dando margens a situações híbridas e até inusitadas, e que não é incompatível com a persistência de elementos tradicionais.

Com esse rol multidisciplinar de artigos e abordagens, está aberto um leque de oportunidades de pesquisa para aqueles que se interessam pela riqueza e complexidade dos fenômenos organizacionais contemporâneos. Do micro ao macrosocial, das dimensões inconscientes e subjetivas às culturais, estruturais, contextuais e sociais; restam ainda esforços e estudos para se aprofundar a compreensão das organizações familiares. Dessa forma, estão na pauta atual e urgente da investigação acadêmica: (a) estudos longitudinais mostrando como a organização familiar se perpetua ao longo do tempo; (b) estudos que abordem o ambiente e o contexto organizacional no qual as organizações familiares operam; (c) estudos comparados de organizações familiares que ultrapassem e abordem as fronteiras nacionais (internacionalização de empresas familiares), culturais e étnicas; (d) estudos que utilizem outros referenciais teóricos oriundos da teoria da família, como a fenomenologia, o interacionismo, a teoria crítica, a teoria feminista, o simbolismo, etc. e (e) estudos que avaliem outros tipos e modelos familiares, como os de família ampliada, o matriarcado, as relações de parentesco, as famílias alternativas. Finalmente, esperamos que os artigos aqui apresentados possam contribuir para estimular um diálogo criativo e crítico entre os estudiosos das diversas facetas da organização familiar, incorporando problemas atuais e servindo de inspiração e de estímulo intelectual a novos estudos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORNO, T. & HORKHEIMER, M. «Sociologia da família» in CANEVACCI, M. (org.) *Dialética da família*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*. Cahiers du Larego, 1999.
- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. *L'entreprise familiale, un état de recherche*. Cahiers du Larego, 1998.
- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. "Le retour triomphant du capitalisme familial" dans *de Jaques Coeur à Renault: Gestionnaires et organisations*. Toulouse: Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995.
- ARENDET, Hannah. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.
- ARIÈS, Philippe. *História Social da Criança e da Família*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- ASTRACHAN, J. H. "Family Firm and Community Culture" in ARONOFF, C. E., ASTRACHAN, J. H. & WARD, J. L. *Family Business Sourcebook II*. Georgia: Business Owner Resources, 1996.
- BARNES, L. B. & HERSHON, S. A. "Transferring Power in the Family Business" *Harvard Business Review*, July-August, p. 105-114, 1976.
- BECKHARD, R. & DYER, W. G. "Managing Continuity in the Family-Owned Business" *Organizational Dynamics*, summer, p.5-12, 1983a.
- BECKHARD, R. & DYER, W. G. "Managing change in the Family Firm: Issues and Strategies" *Sloan Management Review*, volume 24, number 3, p. 59-65, 1983b.
- BEJAMIN, Walter. "Paris, Capital do Século XIX" in KOTHE, F. (org), *Walter Benjamin*, São Paulo: Editora Ática, 1985.
- BENDIX, Reinhard. *Trabajo y Autoridad en la Industria*. Buenos Aires: Espaço Universitário de Buenos Aires, 1966.
- BERENBEIM, R. E. "How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management" *Family Business Review*, volume 3, number 1, p.69-110, 1990.
- BERNHOFET, R. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. (2ª ed.) São Paulo: Nobel, 1989.
- BOURDIEU, Pierre *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris: Seuil, 1994.
- BROCKAW, L. Why family businesses are best, *INC*, March, p. 73-81, 1992.
- BROWN, R. B. & MCCARTNEY, S. "A Home From Home: The Organization as Family" *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, volume 2, p.241-255, 1996.



- BRULAND, K. & O'BRIEN, P. *From Family Firms to Corporate Capitalism*. Oxford: Clarendon Press, 1998.
- BUBOLZ, M. M. & SONTAG, M. S. "Human ecology theory" in BOSS, P. G. et al. (Eds.) *Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach*. New York: Plenum, 1993.
- CAIROLI, M. L. "Factory as Home and Family: Female Workers in the Moroccan Garment Industry" *Human Organization*, volume 57, number 2, p.181-189, 1998.
- CARRIERI, A. de P. & AGUIAR, A. C. "A transferência da gestão em unidades de produção familiar: a sucessão e a herança no bairro rural de Cardoso" *Anais do 18º Enanpad - Administração rural e agroindustrial*, volume 4. Curitiba: ANPAD, 1994.
- CASEY, C. "Come, Join Our Family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture" *Human Relations*, volume 52, number 2, p. 155-178, 1999.
- CHRISTENSEN, R. D. *Management Sucession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- CHURCH, R. "The family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History" *Business History*, volume 35, number 4, p.17-43, 1993.
- COLBARI, A. "Imagens familiares na cultura de empresa" in DAVEL, E. & VASCONCELLOS, J. G. "Recursos" *Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- COLBARI, A. *Ética do Trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional*. São Paulo : Letras & Letras, Ed. da FCAA/UFES, 1995.
- COLE, Robert. *Work, Mobility and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*. Berkeley/Los Angeles/Londres, University of California Press, 1979.
- COOPER, David. *A Morte da Família*, São Paulo, Martins Fontes, 1986.
- DANCO, L. *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*. Cleveland: University Press, 1982.
- DAVEL, E. & ROBICHAUD, A. "Influência, Sexualidade e Representações Familiares nas Organizações" em MOTTA, F. C. & ALCADIPANI, R. *Organizações e Sexualidade*. No prelo.
- DAVEL, E. & ROBICHAUD, A. «The Social Construction of Time in a Brazilian Company: Internal Clock and External Time» *98th American Anthropological Association Annual Meeting* (paper presented at the session - Time on their clock: Anthropology in, about and for businesses), Chicago, 1999.
- DAVEL, E. « Ethos Empresarial Familiar e Reestruturação produtiva-Gerencial » em DAVEL, E. e VASCONCELLOS, J. *Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho. Ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.
- DAVIS, P. & STERN, D. "Adaptation, survival, and growth of the family business: Na integrated systems perspective" *Human Relations*, volume 34, number 4, p. 207-222, 1980
- DAVIS, P. (1983) "Realizing the Potential of the Family Business" *Organizational Dynamics*, Summer, p.47-56.
- DERY, R. DUPUIS, J.-P., HUGRON, P. & ÉMOND-PÉLOQUIN, L. *La variété des entreprises familiales : constructions théoriques et typologique*. (Cahier de recherche no. GREF093-08) Montréal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HRC, 1993.
- DIAS, T. M. *A Baiana de Acarajé, uma empresa familiar de sucesso*. Salvador: NPGA/EAUFBA (dissertação de mestrado), 1998.
- DOESCHER, W. F. "How to shake the family tree" *D&B Reports*, July-August, p.10-11, 1993.
- DONNELLEY, R. G. "The Family Business" *Harvard Business Review*, July-August, 1964.
- DONZELOT, Jacques. *A Polícia das Famílias*. Rio de Janeiro, Graal, 1980.
- DYER, W. G. "Culture and Continuity in Family Firms" *Family Business Review*, volume 1, number 1, p. 37-50, 1988.

- ENGELS, Friedrich. *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1977.
- FARRINGTON, K. & CHERTOK, E. "Social Conflict Theories of the Family" in BOSS, P. G., et al. *Sourcebook of Family Theories and Methods: a Contextual Approach*. New York: Plenum Press, 1993.
- FENN, D. "Are your kids good enough to run your business" *INC*, August, p. 36-48, 1994.
- FRIEDMAN, S. D. "Sibling relationship and intergenerational succession in family firms" *Family Business Review*, volume 4, number 1, p.3-20, 1991.
- FRUIN, W. M. "The Family as a Firm and the Firm as a Family in Japan: The case of Kikkoman Shoyu Company Limited" *Journal of Family History*, winter, 1980.
- GALIMBERTI, C. MARCHETTI, A. et al. "Family firms and families run as firms or like firms" *Dragon - Standing Conference on Organizational Symbolism Journal*, volume 4, April, p.56-82, 1986.
- GERSTICK, K. E. et al. *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
- GODELIER, Maurice "Anthropologie économique" in *L'Anthropologie en France. Situation actuelle et avenir*, Paris: Éditions du CNRS, 1979.
- GOFFEE, R. & SCASE, R. "Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of Quasi-Organic Management Systems" *Family Business Review*, volume 4, number 3, p.337-352, 1991.
- GOFFEE, R. "Understanding Family Business: issues for further research" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, volume 2, number 1, p.36-48, 1996.
- GRAMSCI, Antonio. "Americanismo e Fordismo" in GRAMSCI, Antonio. *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- GUBRIUM, J. F. & HOLSTEIN, J. A. "Phenomenology, Ethnomethodology and Family Discourse" in BOSS, P. G., et al. *Sourcebook of Family Theories and Methods: a Contextual Approach*. New York: Plenum Press, 1993.
- GUBRIUM, J. F. & HOLSTEIN, J. A. «Family Discourse, Organizational Embeddedness, and Local Enactment» *Journal of Family Issues*, volume 14, number 1, p.66-81, 1993.
- GUBRIUM, J. F. & LYNOTT, R. J. «Family Rhetoric as Social Order» *Journal of Family Issues*, volume 6, number 1, p.129-152, 1985.
- GUTIERREZ, L. H. "Clima organizacional em uma empresa familiar" *Revista de Administração - FEA/USP*, volume 22, p.36-43, abr./jun., 1987.
- HABERMAS, Jürgen. *Mudança Estrutural da Esfera Pública*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984.
- HANDLER, W. "Key interpersonal relationship of next-generation family members in family firms" *Journal of Small Business Management*, volume 28, July, p. 21-32, 1991.
- HANDLER, W. C. "Methodological Issues and Considerations in Studing Family Businesses" *Family Business Review*, volume 2, number 3, p. 257-276, 1989.
- HIRATA, Helena. "Trabalho, Família e Relações Homem/Mulher - Reflexões a Partir do Caso Japonês". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 1, nº 2, 1986.
- HOLLANDER, B. S. & BUKOWITZ, W. R. "Women, Family Culture, and Family Business" *Family Business Review*, volume 3, number 2, p. 139-151, 1990.
- HOLLANDER, B. S. & ELMAN, N. S. "Family-Owned businesses: An emerging field of inquiry" *Family Business Review*, volume 1, number 2, p. 145-164, 1988.
- HOLSTEIN, J. A. & GUBRIUM, J. F. "Constructing Family: Descriptive Practice and Domestic Order" in SARBIN, T. R. & KITSUSE, J. I. *Constructing the Social*. London: Sage Publications, 1994.
- HUGRON, P. *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) Partie II - Littérature sur la continuité, la survie et la succession* (Cahier de recherche no. GREF093-01b) Montréal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HRC, 1993b.

- HUGRON, P. *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) Partie I - Littérature générale* (Cahier de recherche no. GREF093-01a) Montréal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HRC, 1993a.
- HYATT, J. *Fathers and sons, INC*, May, p.51-62, 1992.
- JONES, G. & ROSE, M. B. "Family Capitalism" *Business History*, volume 35, number 4, p.1-16, 1993
- KEPNER, E. "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective" *Organizational Dynamics*, Summer, p.57-70, 1983.
- KETS DE VRIES, M. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Boston: International Thomson Business Press, 1996.
- KETS DE VRIES, M. F. R. "The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news" *Organizational Dynamics*, volume 21, Winter, p. 59-71, 1993.
- LANGELIER, K. M. & PETERSON, E. E. "Family Storytelling as a Strategy of Social Control" in MUMBY, D. K. *Narrative and Social Control: Critical Perspectives* (Sage Annual Reviews on Communication Research, volume 21). Newbury Park: Sage Publications, 1993.
- LANSBERG, I. "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap" *Organizational Dynamics*, volume 12, number 1, p. 39-46, 1983.
- LAROSSA, R. & REITZES, D. C. "Symbolic Interactionism and Family Studies" in BOSS, P. G., et al. *Sourcebook of Family Theories and Methods: a Contextual Approach*. New York: Plenum Press, 1993.
- LASCH, Christopher. *A Cultura do Narcisismo: a Vida Americana numa Era de Esperanças em Declínio*. Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda, 1983.
- LASCH, Christopher. *Refúgio num Mundo sem Coração. A Família: Santuário ou Instituição Sitiada?*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.
- LEONE, N. M. & SOUZA, C. C. "Sucessão nas empresas familiares: a visão dos dirigentes de pequenas e médias empresas comerciais de João Pessoa" *Estudos Avançados em Administração*, volume 1, número 1, p. 10, 1993.
- LÉVY, A. "Solidarités régionales et développement de PME" *Connexions*, volume 54, número 2, p.83-92, 1989.
- LEVY, A. "Conjonction dans l'entreprise d'un projet personnel et familial et de l'histoire d'une région" in *Inconscient Organisation Sociale Collectif - Actes des 5èmes Journées de l'invention Freudienne*, Toulouse, p.145-160, 1990.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- LODI, J. B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LODI, J. B. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LODI, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MARTINS, I. G., MENEZES, P. L. & BERNHOEFT, R. (Coords.) *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: FCESP/Negócio Editora, 1999.
- MCCOLLOM, M. E. "Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture" *Family Business Review*, volume 1, number 4, p. 399-417, 1988.
- MCKENNA, D. D. & WRIGHT, P. M. "Alternative Metaphors for Organizational Design" in DUNNETTE, M. D. & HOUGH, L. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.
- MCLAIN, R. & WEIGERT, A. "Toward a Phenomenological Sociology of Family: A Programmatic Essay" BURR, W. R. et al. *Contemporary Theories about the Family. General Theories, Theoretical Orientations*. New York: The Free Press, 1979.
- MINTZBERG, H. & WATERS, J. A. "Tracking strategy in an entrepreneurial firm" *Family Business Review*, volume 3, number 3, p. 285-315, 1990.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEUBAUER, F. & LANK, A. G. *The Family Business. Its Governance for Sustainability*. New York: Routledge, 1998.
- NOGUEIRA, R. M. *Empresas Familiares: Analisis Organizacional y Social*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1984.

- OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- OSBORNE, R. L. "Second-generation entrepreneurs: passing the baton in the privately-held company" *Management Decision*, volume 29, number 1, p. 42-46, 1991.
- PADULA, A. D. *Empresa Familiar*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998
- PARSONS, Talcott e SALES, Robert. *Family, Socialization and the Interaction Process*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1956.
- PERROT, Michelle. *Os Excluídos: Operários, Mulheres, Prisioneiros*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- RICCA NETO, D. *Da Empresa Familiar à Empresa Profissional*. São Paulo: Editora CL, 1998.
- RODGERS, R. H. & WHITE, J. M. "Family development theory" in BOSS, P. G. et al. (Eds.) *Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach*. New York: Plenum, 1993.
- RODRIGUES, A. R. "Padrões Afetivos na Família e Empresa Familiar" *Revista de Administração de Empresas*, volume 31, número 4, p.35-48, 1991.
- ROULEAU, L. "Subjetividade nas organizações e estruturação social da ação" in DAVEL, E. & VERGARA, S. (org.) *Gestão de Pessoas e Subjetividade*, no prelo.
- SAINSAULIEU, R. *L'Indentité au Travail*. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
- SCHEIN, E. "The family as a Metaphor for Culture" *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, number 2, p.131-132, 1998.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985
- SENNETT, Richard. *O Declínio do Homem Público*, São Paulo, Companhia das Letras. 1988.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J. & CHUA, J. H. *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SILVA, J. C. de S. *Organizações familiares e tipologias de análise: o Caso da Organização Odebrecht* (dissertação de mestrado). Salvador: NPGA, 1999.
- STAFFORD, K., DUNCAN, K. A., DANE, S. & WINTER, M. "A Research Model of Sustainable Family Businesses" *Family Business Review*, volume 12, number 3, p. 197-208, 1999.
- TAGIURI, R. & DAVIS, J. "Bivalent Attributes of the Family Firm" *Family Business Review*, volume 9, number 2, p. 199-208, 1996.
- VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Xenon, 1997.
- VINTURELLA, J., ELSTROTT, J. B. & GALIANO, A. University Programs for Family Businesses: Survey and Projections. In *Director's Manual*, New Hampshire: International Family Business Program Association, 1993.
- WARD, J. L. & ARONOFF, C. E. "Accountability: the whetstone effect" *Nations Business*, volume 80, number 2, November, p. 52-53, 1992.
- WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1967.
- WHITCHURCH, G. G. & CONSANTINE, L. L. "Systems theory" in BOSS, P. G. et al. (Eds.) *Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach*. New York: Plenum, 1993.
- WILLIAMS, R. *Preparing Your Family to Manage Wealth*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- WORTMAN, M. S. "Critical Issues in Family Business: An International Perspective on Practice and Research" *Small Business Advancement National Centre Conference Proceedings*, University of Central Arkansas, 1996.
- WORTMAN, M. S. "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm" *Family Business Review*, volume 7, number 1, p. 3-27, 1994.