

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO TEDOLDI MACHADO**

**TRAJETÓRIAS FAMILIARES E PRÁTICAS DE GESTÃO:**  
**ESTUDO DE CASO DA FAMÍLIA GOTARDO EM**  
**GUARAPARI**

VITÓRIA  
2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARCELO TEDOLDI MACHADO

TRAJETÓRIAS FAMILIARES E PRÁTICAS DE GESTÃO:  
ESTUDO DE CASO DA FAMÍLIA GOTTARDO EM  
GUARAPARI

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha

VITÓRIA

2005

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

M149t Machado, Marcelo Tedoldi, 1977-  
Trajetórias familiares e práticas de gestão : estudo de caso da família  
Gotardo em Guarapari / Marcelo Tedoldi Machado. – 2005.  
.....117 f.

Orientador: Gelson Silva Junquilha.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo,  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração. 2. Gestão de empresas. 3. Subjetividade. 4.  
Pesquisa qualitativa. 5. Empresas familiares. 6. Guarapari (ES). I.  
Junquilha, Gelson Silva. II. Universidade Federal do Espírito Santo.  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

MARCELO TEDOLDI MACHADO

TRAJETÓRIAS FAMILIARES E PRÁTICAS DE GESTÃO:  
ESTUDO DE CASO DA FAMÍLIA GOTTARDO EM  
GUARAPARI

Aprovada em 30 de maio de 2005.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Professor Dr<sup>o</sup> Gelson Silva Junquillo**

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

**Professor Dra Simone da Costa Fernandes Behr**

Faculdades Brasileiras – UNIVIX

**Professor Dra Antônia de Lourdes Colbari**

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

Dedico este trabalho à:

Maria Nelly Gomes Tedoldi e,

Maria Lúcia Gomes Tedoldi,

Cujos valores ensaio reproduzir.

Agradeço:

Antônio Gotardo

Claudiane Waiandt

Claudino Gotardo

Jamir Gotardo

Nilton Gotardo

Sandra Tedoldi

Teotônio Madeira Dias

A todos estes, que contribuíram de alguma forma para a realização deste estudo, o meu sincero obrigado. Em especial a Gelson Silva Junquillo pela orientação, apoio e amizade.

“Não me tirem as metáforas, sem elas a vida não faz sentido”.

*Pablo Neruda*



# **SUMÁRIO**

<b>RESUMO .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
1.1.1 GERAL .....	14
1.1.2 ESPECÍFICOS.....	14
<b>1.2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>15</b>
<b>2 A GESTÃO COMO PRÁTICA SOCIAL.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO: AS FORMAS DE DOMINAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS ESTRUTURAS BUROCRÁTICAS .....	19
<b>2.2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIAL .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 AS ABORDAGENS SOBRE GESTÃO .....	23
2.2.2 A PERSPECTIVA TÉCNICA .....	23
2.2.3 A PERSPECTIVA POLÍTICA.....	25
2.2.4 A PERSPECTIVA CRÍTICA .....	27
2.2.5 CONSIDERAÇÕES ÀS PERSPECTIVAS TÉCNICA, POLÍTICA E CRÍTICA.....	28
2.2.6 A PERSPECTIVA PRAXEOLÓGICA .....	28
<b>3 ESTUDOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 DIMENSÃO OBJETIVA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 DIMENSÃO SUBJETIVA.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 AS TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS FAMILIARES .....</b>	<b>38</b>

3.3.1 OS ESTUDOS DAS TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS FAMILIARES.....	38
3.3.2 ALGUNS ESTUDOS SOBRE TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS NO EXTERIOR.....	40
3.3.3 ALGUNS ESTUDOS SOBRE TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS NO BRASIL: O FOCO NA EMPRESA .....	41
3.3.4 ALGUNS ESTUDOS SOBRE TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS NO BRASIL: O FOCO NO CONTEXTO E MENTALIDADE .....	43
<b>4 FAMÍLIA, VALORES E GESTÃO: ALGUMAS NOTAS .....</b>	<b>45</b>
4.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE FAMÍLIA.....	47
4.2 A PROBLEMATIZAÇÃO DAS IMAGENS E VALORES FAMILIARES .....	51
4.2.1 OS VALORES CULTUADOS E PRESERVADOS POR FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS .....	52
4.2.2 VALORES NORTEANDO AS AÇÕES E GESTÃO .....	53
4.2.3 TRANSMISSÃO DE BENS, VALORES E SABERES CONFIGURADOS NAS IMAGENS DA FAMÍLIA .....	58
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>62</b>
5.1 SINOPSE INICIAL.....	62
5.2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA.....	62
5.3 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA QUALITATIVA .....	63
5.4 A HISTÓRIA ORAL E SEUS PROCEDIMENTOS .....	64
5.4.1 OS CUIDADOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	64
5.4.2 A TRANSCRIÇÃO E A TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	67
5.5 ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS E INFORMAÇÕES DO MOMENTO DA SUA REALIZAÇÃO .....	70
5.5.1 O ROTEIRO DAS ENTREVISTAS .....	71
5.5.2 COMO OCORRERAM AS ENTREVISTAS E DEPOIMENTO: ALGUMAS IFORMAÇÕES .....	72

<b>5.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS: A CRIAÇÃO DE CATEGORIAS.....</b>	<b>74</b>
5.6.1 AS CATEGORIAS DE VALORES E PRÁTICAS DE GESTÃO.....	75
<b>6 A TRAJETORIA DA FAMÍLIA GOTARDO .....</b>	<b>78</b>
<b>6.1 HISTÓRICO DA OCUPAÇÃO E EXPANSÃO URBANA EM GUARAPARI: CONSTRUÇÃO CIVIL .....</b>	<b>78</b>
6.1.1 DA CAPITANIA À CIDADE DOS ANOS 60 .....	79
6.1.2 O “BOOM” DA CONSTRUÇÃO CIVIL .....	82
6.1.3 A CRISE DA CONSTRUÇÃO CIVIL NOS ANOS 90.....	84
<b>6.2 A PESQUISA COM A FAMÍLIA GOTARDO EM GUARAPARI ...</b>	<b>85</b>
6.2.1 A TRAJETÓRIA DOS IRMÃOS.....	85
<b>6.3 O RESULTADO DA CATEGORIZAÇÃO DOS VALORES E PRÁTICAS DE GESTÃO IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>89</b>
<b>6.4 ANÁLISES E DISCUSSÕES .....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>

## **RESUMO**

Inserido em uma perspectiva subjetiva de pesquisa sobre empresas familiares, este trabalho, busca somar-se ao o esforço para interpretação de dinâmicas sócio-culturais, contrapondo-se aos que tratam apenas assuntos referentes à sucessão. A pesquisa tem caráter qualitativo e investiga **como as práticas sócio-culturais de gestão da família Gotardo configuraram as suas trajetórias empresariais**. Para tal, utiliza como procedimento metodológico à análise da história oral desenvolvida sobre a transcrição de entrevistas com os gestores de empresas pertencentes à referida família, em Guarapari-ES. O referencial teórico é desenvolvido em temáticas essenciais para direcionar a pesquisa: gestão como prática social; estudos sobre empresas familiares e trajetórias empresariais e; estudos sobre famílias.

## **ABSTRACT**

Inserted in a subjective perspective of research on family companies, this work search to add to the effort for interpretation of partner-cultural dynamics, opposing to the that just treat referring subjects about the succession. The research has qualitative character and investigates as the social practices of the Gotardo family set its businesses trajectory. For such, it uses as methodological procedure the analysis of the oral history developed about the transcription of interviews with the managers of the companies that belong the referred family in Guarapari-ES. The theoretical thought is developed in essential thematic to set the research: management as social practice; studies on family companies; managerial paths and studies on families.

# **1 INTRODUÇÃO**

Grande parte dos trabalhos sobre gestão em empresas familiares tratam temas que enfatizam processos sucessórios; bem como retratam conflitos pelo poder que ocorrem na gestão (DONNELLEY, 1967; LODI, 1987, 1989, 1994, 1998; BERNHOELFT, 1987; OLIVEIRA, 1989). Esses trabalhos, e muitos outros aqui não referenciados, são sempre desenvolvidos em uma ótica funcional, isto é, são propostos modelos para solução dos problemas, porém, em sua maioria, não enfocam os valores, as culturas e trajetórias empresariais das famílias, elementos esses primordiais em estudos que se proponham a uma análise sócio-cultural em organizações familiares.

Assim, propõe-se este trabalho dissertativo, que busca as subjetividades presentes nas relações organizacionais, mais especificamente: as representações familiares nas práticas de gestão decorridas nas trajetórias empresariais e familiares dos irmãos Gotardo<sup>1</sup>. Logo, evidencia-se a importância de se inserir a pesquisa em uma dimensão mais ampla, buscando sua orientação pela subjetividade, via uma orientação paradigmática da sociologia interpretativa.

Não se trata aqui de uma oposição ao foco predominantemente funcional nos estudos sobre organizações familiares, que podem ser posicionados no paradigma da “sociologia funcionalista” (BURRELL in CLEGG et all, 1999). Apenas indica-se que esses estudos necessitam de apoio para explicar os fenômenos influenciadores e norteadores das empresas familiares que, quando abordados com conceitos diferenciados, permitem a observação das representações e dos valores dos diferentes tipos de famílias e suas influências na vida da organização, em sua gestão, na trajetória da organização e nos seus demais aspectos.

É nesse caminho que outro paradigma é proposto, o da “sociologia interpretativa” (BURRELL in CLEGG et all, 1999), pois este permite a inserção da dimensão

---

<sup>1</sup> A família Gotardo, de Gurapari – ES, é composta pelos irmãos Antonio, Claudino, Nilton e Jamir, que são empreendedores da construção civil e do ensino médio e superior. Esses são os sujeitos desta pesquisa e serão melhor identificados no decorrer desta dissertação.

subjetiva, que surge como caminho para os trabalhos sobre organizações familiares. Os estudos nela inseridos, antes de tudo, visam a interpretar a realidade e o contexto histórico-social das organizações estudadas, bem como dos atores envolvidos. Também não são dadas fórmulas para gestão organizacional, pois o foco é a descrição de fenômenos sociais.

Embora sustentando um estudo baseado em outro modelo de análise para organizações familiares, as considerações a seguir parecem encaminhar-se no sentido que se busca com esta dissertação, pois é necessária

a criação de um corpo teórico que sustente a discussão mais aprofundada sobre um determinado tema de pesquisa, possibilitando comparações com pesquisas previamente realizadas. É neste sentido que recomenda-se que novos estudos sejam procedidos a fim de ampliar o conhecimento científico sobre organizações familiares. (MAGALHÃES NETO & FREITAS, 2003, p.11)

Assim, diferencia-se este estudo ao buscar mais profundamente respostas para questionamentos como: quais as verdadeiras representações das famílias nas organizações familiares? Lembrando que este enfoque é pouco explorado pelos estudos vigentes, não se espera respondê-los completamente, mas os esclarecimentos atingidos serão retratos, interpretações da realidade com sensibilidade e fidelidade à mesma.

Ao desenvolver este estudo, é construído um referencial teórico que serve como pano de fundo para a pesquisa que foi desenvolvida com os gestores de empresas pertencentes à família Gotardo, geridas por quatro irmãos, no município de Guarapari-ES. A referida família tem características peculiares, que são abordadas na descrição do caso estudado.

O referencial teórico abranje estudos voltados à compreensão de algumas temáticas, como: gestão como prática social; estudos sobre empresas familiares e trajetórias empresariais familiares e; algumas notas sobre família e gestão.

A abordagem que se utiliza não está preocupada com uma questão técnica de gestão familiar e da sucessão, já que este enfoque é abundante na literatura administrativa. Entretanto, ciente da carência de estudos que tratem as dimensões sócio-culturais nas organizações familiares, busca-se seguir e somar com trabalhos de autores como Davel e Colbari (2000; 2003) e Colbari (2002), que estudam aspectos subjetivos das empresas familiares. Tentar agregar contribuições a esta linha de pesquisa justifica este projeto.

Ao enriquecer essa linha de estudo, é gerada contribuição à rede internacional de pesquisas da família, organizada por Eduardo Davel, com sede em Montreal, Canadá, que conta com a participação de diversos pesquisadores brasileiros, envolvidos em elaboração e desenvolvimento de projetos.

Assim, seguindo essa guisa, nesta pesquisa trata-se o seguinte problema:

**Como as práticas sócio-culturais de gestão da família Gotardo configuraram as suas trajetórias empresariais?**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso com caráter qualitativo e utiliza como técnica analítica a "história oral" dos gerentes proprietários das organizações estudadas obtida por meio de entrevistas livres e semi-estruturadas.

Toma-se como pressuposto que a "História Oral ou Método Biográfico é o registro da história de vida de indivíduos que, ao focalizar suas memórias pessoais, constroem também uma visão mais concreta da dinâmica de funcionamento e das várias etapas da trajetória do grupo social ao qual pertencem" (LAHO / UNICAMP, 2004).

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 GERAL**

**Descrever as trajetórias da família Gotardo e as influências recebidas das práticas sócio-culturais de gestão em seus negócios empresariais.**

### **1.1.2 ESPECÍFICOS**

- Descrever as trajetórias da família Gotardo no mundo dos negócios – do período agrícola ao empresarial;
- Identificar as imagens familiares na edificação dos seus negócios empresariais em Guarapari;
- Interpretar os significados dessas trajetórias familiares e imagens na construção de práticas sociais de gestão no seio dos negócios empresariais.



Muitas são as abordagens teóricas sobre empresas familiares. Entretanto estas dão ênfase a questões ligadas à sucessão e conflitos na gestão, como já se afirmou no início desta introdução. Então, como saber qual a influência das representações das famílias na gestão das empresas, sendo esta uma abordagem pouco priorizada nos estudos organizacionais? É necessário discutir os conceitos de empresas familiares, tendo como referência de trabalho literaturas que norteiem e facilitem uma melhor compreensão das esferas familiares presentes nas organizações.

Para Sawaia (2000, p.2), “o homem é pensado pela preocupação com a origem da sociedade e com a reprodução da ordem social, raramente como um a priori”. No caso das empresas familiares, é fundamental que a subjetividade das famílias empresárias, focalizando os valores e as relações afetivas, priorizem esta perspectiva, “pois é a família o coletivo portador da afetividade incondicional” (2000, p.9) que locomove as ações.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Assim sendo, justifica-se este projeto pela necessidade de incentivar a abordagem subjetiva no momento de entender as organizações familiares. Todos os estudos e pesquisas que não têm esta dimensão como enfoque estão desprezando a essência, as verdadeiras influências familiares nas organizações. Basta desprender-se de conceitos que só enfatizem a sucessão e inserir-se em uma perspectiva mais ampla, mostrando que:

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 predominante 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, ciclo 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, relacionando-os às imagens do universo familiar. (DAVEL E COLBARI, 2000, p.45)

Considerando essa perspectiva mais ampla, possível explicar de forma muito mais coerente as influências familiares nas organizações. Quando na dimensão subjetiva inserem-se aspectos culturais de um povo, abandonam-se os conceitos de gestão

elaborados de forma tecnicista e passa-se a problematizar e contextualizar, tornando as pesquisas muito mais realistas.

Uma das forças das empresas familiares é, sem dúvida, a questão cultural. Podem-se traçar considerações importantes sobre as empresas familiares: a capacidade de situar-se, de criar valores e símbolos, a linguagem utilizada e outros fatores estarão diretamente ligados com o fundador e sua família (DAVEL, COLBARI, 2000). A organização, então, será fortemente influenciada pelo seu fundador, e serão observados no cotidiano organizacional, na cultura da organização, traços culturais inerentes a este patriarca.

Não importa o caminho, a abordagem que se esteja utilizando, pois os valores e as representações familiares vão estar presentes via família fundadora, via famílias que compõem essa organização. Daí a importância de se estar pesquisando e entendendo essas representações e valores, as práticas cotidianas dos gestores e sua influência na trajetória das empresas.

É conveniente, neste momento, expressar o interesse do autor deste trabalho nos temas ligados à empresa familiar e assim desculpa-se a passagem momentânea do texto para forma pessoal.

Nasci em uma empresa agropecuária familiar onde meu avô, pai de meu pai, constrói patrimônio considerável para a região, em contexto que está inserido no município de Castelo - ES. A minha família é de origem basicamente italiana, tanto a paterna como a materna. Todos os onze filhos do Sr. Luiz Machado, meu citado avô, já falecido, foram educados e criados no que comumente chamamos “berço de ouro”. Todos tiveram acesso à educação superior subsidiada pelos pais, sendo que a grande maioria terminou os estudos. As crianças, desde novas, eram mandadas para colégios internos, o que até hoje, cinquenta anos mais tarde, é citado em discursos domésticos carregados de emoção e mágoa. Enfim, todos foram criados com certo distanciamento dos pais e da família.

Porém, algo me intriga: por que meu avô, que só cursou até o equivalente à quarta série do ensino fundamental, foi um grande empreendedor, destacando-se nos negócios, na

política e na sociedade, não sendo igualado por nenhum de seus descendentes, tão bem preparados academicamente? Faltou convívio familiar?

Neste contexto ideológico surge a oportunidade de estudar a família Gotardo, que tem uma trajetória muito diferente da minha família. Pessoas da mesma origem italiana e agrária buscam e conseguem sucesso na edificação dos seus negócios empresariais e na política, sendo que a preparação acadêmica dos empreendedores é praticamente inexistente.

Essa diferença de trajetórias pode ser explicada pelas fortes representações familiares e religiosas que estão presentes na história de vida dos quatro irmãos? Ou pelo fato de os Gotardo permanecerem juntos, unidos em tudo que fazem? Essa é a resposta pessoal que espero deste trabalho.

## **2 A GESTÃO COMO PRÁTICA SOCIAL**

Todos os envolvidos no estudo da administração já passaram ou passarão por uma situação delicada quando perguntados: Quantos anos tem a administração? O que é administração? O que é gestão?

Esses questionamentos podem ser respondidos de várias maneiras, com diferentes enfoques e dimensões, ou pautados em diferentes paradigmas. As formas mais recorrentes apresentadas na literatura para guisar tais questões são elucidadas no decorrer deste capítulo.

"Os enfoques prescritivos são abordagens que propõem técnicas e ferramentas, visando solucionar problemas específicos" (MOTTA e VASCONCELOS, 2002:3). Essas abordagens são baseadas em uma ideologia, em que muitas vezes a busca é por "*the best way*" para a solução de problemas no cotidiano do gestor. O comprometimento dessas abordagens é puramente técnico indicando o desdobramento prático.

Nesta dimensão prescritiva estão as abordagens que priorizam a racionalidade absoluta na implantação de mudanças organizacionais, por exemplo, o D.O. - desenvolvimento organizacional.

Diferentes, "os enfoques explicativos são teorias formuladas com base em pesquisas empíricas. Desenvolvem-se conceitos e, a partir de observações práticas, constituem-se em um corpo de conhecimentos específicos" (MOTTA e VASCONCELOS, 2002:3). Essas abordagens se propõem a explicar os fenômenos. A preocupação é com a interpretação dos acontecimentos. São propostas que tendem a ser muito mais realistas, pois, primeiro buscam subsídios a um melhor entendimento para que posteriormente o gestor possa escolher qual solução adotará nos seus problemas administrativos.

Nesta dimensão explicativa estão as abordagens que se preocupam com os pilares epistemológicos, a fim de explicar as origens do pensamento administrativo, as origens e os desdobramentos das principais escolas da administração, bem como a incorporação

gradativa e cronológica de outras ciências nas abordagens administrativas. Enfim, a preocupação não é focada no "como", mas sim no "por que".

## **2.1 ADMINISTRAÇÃO: AS FORMAS DE DOMINAÇÃO**

O pensamento administrativo ou a administração não nasce desconexa dos acontecimentos sociais. Para Motta e Vasconcelos (2002, p.11) “o pensamento administrativo surgiu a partir da consolidação da estrutura burocrática no processo de modernização da sociedade”.

Pautados na obra do sociólogo Max Weber, os autores citados conduzem seus argumentos demonstrando que a burocracia forma uma estrutura organizacional que facilita a orientação da atividade humana para a execução de objetivos comuns em determinado tempo, com o objetivo de aumentar a produtividade e gerar lucro.

### **2.1.1 O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS ESTRUTURAS BUROCRÁTICAS**

A modernização das estruturas sociais deu-se de forma progressiva. A substituição de estruturas sociais baseadas na autoridade tradicional por estruturas normativas (racional-legal) e a implantação da lógica capitalista foram os focos de Max Weber (1969) que, estudando as relações entre a economia e a sociedade, busca o entendimento do funcionamento e o exercício da autoridade. Três formas “puras” são identificadas pelo autor:

- **Autoridade Tradicional** - se baseia nos costumes e tradições de uma cultura. A autoridade dos patriarcas, o poder do senhor feudal e o poder dos reis são baseados nesse tipo de legitimação. A tradição religiosa, as crenças e os costumes sociais davam legitimidade a esse tipo de autoridade.
- **Autoridade Carismática** - é baseada nas características pessoais de um indivíduo. Os profetas, heróis, guerreiros e líderes normalmente são reconhecidos a partir de seus feitos e qualidades pessoais, onde as pessoas depositam suas angústias, sua esperança e sua identificação na figura do líder.

- **Autoridade Racional-Legal** - trata-se da autoridade baseada nas regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos os membros de uma dada comunidade; uma norma que estabelece competências, direitos e deveres atribuídos a cada função e a autoridade se impõe a partir da obediência a esses princípios. O exercício da função e da autoridade é, assim, limitado pela regra.

A partir dessas considerações sobre os diferentes tipos de autoridade, Weber opõe a estrutura e o funcionamento da sociedade tradicional à sociedade de massa, formada a partir da industrialização. O fundamento do estado moderno é a autoridade racional-legal. No estado moderno, uma lei é considerada legítima se ela foi votada nas condições estabelecidas pelos procedimentos legalmente aceitos na sociedade em questão. Nesse caso, a lei é válida e reconhecida como obrigatória pelos cidadãos dessa comunidade. Dentro dessa mesma linha de raciocínio, em uma empresa, um regulamento é considerado legítimo se ele foi elaborado por uma autoridade detentora do direito legal de fazê-lo. Esse é um dos princípios que embasam a burocracia enquanto forma organizacional (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.15).

Max Weber, em uma de suas obras clássicas, **Economia e Sociedade** (1969), interroga sobre o exercício dessas diversas formas de autoridade (tradicional, racional-legal e carismática) na sociedade industrial em vias de consolidação na qual vivia. O autor mostra que a autoridade racional-legal é mais adaptada que a autoridade tradicional e a autoridade carismática às mudanças sociais de sua época e ao surgimento da sociedade industrial.

Para o autor, a burocracia busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual indicando uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar, da esfera do trabalho, vista como esfera pública de atuação do indivíduo. Nas sociedades tradicionais, normalmente, a esfera familiar e a esfera do trabalho se confundiam, dado o caráter pessoal das relações. Na sociedade industrial há uma ruptura com esses padrões.

Em síntese, a burocracia é uma solução organizacional que tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder. Seu objetivo é de organizar a atividade humana a partir da utilização de regras e da rotinização, fornecendo segurança, tentando minimizar incertezas e riscos.

A burocracia foi a forma organizacional adotada pelas empresas com o objetivo de tornarem-se competitivas dentro da lógica de mercado. O pensamento administrativo

(técnico, tratado a seguir) surge como consequência do processo de modernização da sociedade industrial.

Gradualmente, porém, os diversos estudiosos das organizações vão relatando os problemas e disfunções (MERTON, 1978) produzidas pela estrutura burocrática. A crítica à burocracia também é um dos degraus da evolução do pensamento administrativo contemporâneo e do estudo da gestão.

Nesse prisma, as imagens familiares nas culturas das organizações (COLBARI, 2002) e as dimensões paternas nas relações de trabalho e gerência das organizações (DAVEL e VASCONCELLOS, 1997) levam a crer que traços da dominação tradicional estão presentes nas empresas, principalmente nas familiares, e geram um conflito com a dominação burocrática, que é um modelo impessoal. Essa dualidade entre o tradicional e o burocrático provavelmente será caracterizada no grupo de gestores pesquisados neste estudo, principalmente na fase da trajetória, onde os empreendimentos ganham porte.

Agora se discute a gestão em um foco mais amplo e completo, como prática social, para depois se iniciar a abordagem de empresas familiares e famílias.

## **2. 2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIAL**

A importância de Taylor como pioneiro da engenharia organizacional é indiscutível. Porém, quando se discute o pioneirismo na gestão, como conjunto de atividades inerentes ao trabalho do administrador, Fayol, no início do século XX, por meio de suas célebres funções administrativas – planejar, comandar, controlar, avaliar e organizar – inicia a discussão em torno do tema gestão. Criticar o caráter prescritivo e funcional do fayolismo é algo muito comum na administração, mas, para isto, sapiente é contextualizar as bases e influências de seu local e época.

Respeitando sua contribuição para as ciências administrativas, porém cientes das limitações do pioneirismo de Fayol, Mintzberg (1990) afirma que aquelas funções devem ser caracterizadas como folclore.

Junquilha (2001, p.305) reafirma que:

os gerentes não só têm dificuldades para o exercício de atividades sistematizadas por intermédio do planejamento, bem como tomam decisões nem sempre baseadas em sistemas formalizados de informações, estando envolvidos em ambientes dinâmicos em que são imperiosos os contatos informais.

O autor supracitado procura avançar as vias de conhecimento no trato da questão gerencial e preocupa-se em mostrar o **fato**, ou seja, o vínculo do dia-a-dia gerencial com aspectos histórico-sociais de uma dada realidade. Entretanto, Mintzberg (1973, 1990), ainda que trazendo uma marcante e reconhecida contribuição ao campo dos estudos sobre gestão e ação gerencial, é criticado por Junquilha (2001, p.305), pois este afirma que Mintzberg

não discute questões que possam explicar o vínculo daquelas duas temáticas a possíveis condicionamentos de estruturas sociais mais amplas de uma sociedade, deixando vago a compreensão de significados mais profundos daquilo que ele descreve como 'fato', ou seja, o vínculo do dia-a-dia gerencial a aspectos histórico-sociais de uma dada realidade.

Para dar consistência a tal crítica, Junquilha apresenta e problematiza as abordagens sobre gestão e ação gerencial, mais comumente utilizadas nos estudos organizacionais, problematizando suas limitações ao não abranger contextos macro-sociais e suas articulações com os cenários micro-sociais das organizações. Como alternativa, o autor propõe e utiliza o conceito de gestão como "prática social", apresentado por Reed (1984, 1985, 1989, 1997). Seguir este caminho é a escolha de orientação deste texto.

Compreender a gestão na alteração das dinâmicas institucionais da sociedade é de grande importância, e esta vem sendo estudada por sociólogos desde que se observou o impacto provocado pela revolução industrial e as grandes organizações que a partir dela surgiram, o que aqui se discute, brevemente, a partir das idéias de Max Weber.

Essa mudança de proporções induz grande alteração na ordem institucional das organizações. Também, qualitativamente diferente, surge a figura do gestor, que passa ser participante de um grupo de interesse para as pesquisas. Suas atitudes, comportamentos e os resultados de seu labor são foco de estudos da administração.



A fragmentação analítica no estudo da gestão constrói quadro, onde as abordagens são desenvolvidas e contrapostas, para que cada uma possa provar sua eficácia sobre as demais.

Examinar as diferentes abordagens, **perspectivas analíticas**, as metodologias que foram desenvolvidas e propagadas no decorrer da trajetória do estudo da gestão é o que se propõe. Utilizar um quadro conceitual que demonstre as deficiências das perspectivas e ao mesmo tempo informe as questões teóricas centrais sobre as diferentes abordagens é fundamental para o entendimento cronológico e até mesmo epistemológico das teorias que tentaram desvendar e prescrever meios para se administrar situações, isto é, gerir.

### 2. 2. 1 AS ABORDAGENS SOBRE GESTÃO

Na investigação sociológica sobre gestão, é possível, segundo Reed (1997), identificar três perspectivas de análise, fundamentais desde as primeiras décadas deste século: a técnica, a política e a crítica. Cronologicamente pode-se iniciar na abordagem técnica, passando pela política, até chegar a uma abordagem crítica.

Para o autor, a importância das perspectivas resulta do fato de preencherem três funções intelectuais fundamentais para quem se dedica à investigação sociológica da gestão: **proporcionar caracterização** de assuntos que estabelecem uma referência para a análise; **veicular modelos preferenciais** de explicação que dão conta dos fenômenos classificados e descritos sob aquela caracterização prévia; **legitimar** certas intervenções práticas na vida social, criadoras de condições para que se desenvolvam projetos coletivos, retirando a aura de legitimidade a estratégias de intervenção concorrentes.

### 2. 2. 2 A PERSPECTIVA TÉCNICA

Dentro de uma concepção racionalmente concebida, direcionando a gestão predominantemente para o instrumentalismo, fica ela caracterizada pela coordenação sistemática em grande escala e pela busca da continuidade ao longo prazo.

A tecnologia de gestão atua mais nos fins buscando uma neutralidade necessária para atingir objetivos coletivos e irrealizáveis sem ela. A gestão é caracterizada

como a estrutura organizacional que torna possível e, ao mesmo tempo, protege o sentido de imortalidade num mundo social onde é endêmico o conflito de interesses setoriais gerador do caos (REED, 1997).

Apoiada na perspectiva sistêmica e contingencial, a perspectiva técnica é uma fiel representante da teoria clássica ou tradicional das organizações, em que se busca a formulação e reformulação de quadros conceituais cada vez mais elaborados que permitam a busca incessante da melhor forma, além de identificar os limítrofes da organização, a fim de torná-la perfeita em uma ótica de racionalidade absoluta.

A perspectiva técnica, na sua fase clássica, foi bastante criticada, até mesmo por pesquisadores que podem ser enquadrados nela. Etzioni (1961), Woodward & Reeves (1970) e Burns & Stalcker (1961) criticam-na, pois acreditam que a abordagem não tratou os detalhes, os pormenores empíricos, ainda caracterizando a busca da estrutura perfeita - no caso, apenas a **estrutura formal perfeita** - que se adapta às características do ambiente. Já Mintzberg (1973) critica a abordagem técnica mostrando uma maior complexidade nos processos de decisão e na atuação do gestor.

Reed (1997) salienta os elementos encontrados nas obras caracterizadas por ele como da perspectiva técnica: a estrutura organizacional é conceitualmente tratada como sinônimo de organização formal; as explicações sobre a existência e persistência dessas estruturas são concebidas em uma lógica determinista em que as relações sociais são institucionalizadas, impondo aos atores da organização - incluindo os próprios gestores - uma forma de relação própria decorrente da trajetória pré-determinada e independente da relação humana e; os gestores exercem uma espécie de controle limitado sobre a evolução e orientação da reconfiguração estrutural, porém o desenvolvimento da organização ocorre praticamente de forma autônoma, independente da vontade dos atores envolvidos.

Principalmente devido a este último fator e, também, à insatisfação crescente com a lógica determinista que permeia a perspectiva técnica, o estudo da gestão buscou uma alternativa que se baseou em um modelo político, no qual os temas centrais são: a

compreensão da mudança organizacional, das dinâmicas do poder e das resoluções dos conflitos gerados por estas.

### **2. 2. 3 A PERSPECTIVA POLÍTICA**

A perspectiva política tem uma visão da gestão como processo social direcionado para a regulação do conflito entre grupos de interesse, num meio envolvente caracterizado por incertezas consideráveis acerca dos critérios de avaliação do desempenho organizacional.

Essa forma de análise expõe um claro rompimento com o racionalismo associado à perspectiva técnica. Reestruturado o processo de gestão, considera a existência de uma pluralidade de grupos concorrentes entre si ou de alianças que entram em conflito a propósito de decisões respeitantes à escolha das configurações organizacionais, resolvendo temporariamente o desacordo através, e sob várias formas, do exercício do poder, como afirma Reed (1997, p.10):

Opondo-se diretamente à tendência determinista, implícita na perspectiva técnica, a análise política da estrutura de tomada de decisões sobre a configuração organizacional concentra-se nas transformações permanentes do equilíbrio de interesses e de poder que se gera no quadro dos órgãos de gestão, especialmente ao nível da gestão de topo ou da coligação dominante, e no impacto dessas transformações sobre a evolução das decisões.

A mudança de ênfase da estrutura para o processo não é um acaso e demonstra a aversão da concepção estática e mecanicista da gestão nos trabalhos englobados na perspectiva técnica.

A perspectiva política proporciona uma abordagem que trata os gestores, individualmente considerados, como agentes informados e conhecedores, operando em situações dinâmicas, em que quer os meios quer os resultados organizacionais são por eles substancialmente moldados (REED, 1989, p.11).

Para o autor, a concentração dos pesquisadores defensores de uma perspectiva política da gestão baseou-se na necessidade de equilibrar, ou entender como se dá: o equilíbrio entre as fontes de poder disponíveis entre as várias alianças que se formam nas estruturas de gestão; o grau de capacidade política que tais alianças revelam na forma como mobilizam o seu poder de influência e; o grau de controle que a mobilização

estratégica de recursos de poder proporciona para manipular o quadro de referência em que ocorre a tomada de decisões.

Os pesquisadores que atuam nessa abordagem baseiam-se, comumente, num modelo de análise que reconhece as relações de poder referentes às práticas de gestão como relações de poder e dependência, em que há capacidade para que uma coalizão determine o como a tomada de decisões será.

O poder é interpretado como a competência demonstrada para diminuir a dependência em relação a outras alianças,

assim, para os defensores da perspectiva política, o esforço de pesquisa deve concentrar-se em duas questões essenciais: (1) a combinação complexa de oportunidades determinadas pela situação e, (2) o grau de capacidade política exibida para utilizar possibilidades de controle que permitam alcançar resultados provenientes das decisões que se privilegiaram. (...) As estruturas organizacionais são tidas como redes de interação social permanentemente reelaboradas onde os aspectos mais estáveis dos sistemas de controle formal - hierarquia, regras, procedimentos, normas de regulação, técnicas de monitoramento, etc. - são entendidas como constituindo o contexto de fundo sujeito à renegociação através das ações de rotina de todos os funcionários. Como resultado, a estrutura é redefinida como um padrão temporário de processos interativos em constante movimento, sujeita a flutuações constantes, aberta à reavaliação e reconstrução periódicas por meio de acordos negociados entre os participantes. Assim, a estrutura perde o estatuto teórico de fator determinante da interação social, transformando-se, conceitualmente, de instrumento neutro de controle social em "produto surgido de processos de negociação e interpretação desenvolvidos por atores diferencialmente colocados em quadros que estabelecem as aplicações das regras organizacionais e dos programas administrativos (REED, 1997, p.15-6).

Desse modo, reforça-se a importância, teórica e prática, atribuída à forma como o padrão dominante de relações de poder na organização configura os processos de negociação, através dos quais se reproduzem as estruturas organizacionais. Os pressupostos de base são construídos a partir da noção de que as organizações são palcos de conflitos entre grupos ou coalizões (MINTZBERG, 1983) que disputam, entre si, processos de escolha decisória, apoiando-se, para a resolução desses conflitos, no exercício de relações de poder (JUNQUILHO, 2001).

A atenção às formas como se davam as lutas de poder nas organizações e ao papel na estruturação dos processos políticos originados por essas lutas, onde se mobilizam recursos e transformam configurações estruturais, foi incentivar a elaboração de nova perspectiva: a crítica.

#### 2. 2. 4 A PERSPECTIVA CRÍTICA

A perspectiva crítica da gestão conceitua a gestão como

um mecanismo de controle que funciona para satisfazer os imperativos econômicos impostos pelo modo de produção capitalista e para difundir o quadro ideológico que permite obscurecer estas realidades estruturais. As estruturas e estratégias de gestão são tratadas como instrumentos que promovem e protegem os interesses políticos e econômicos da classe dominante de um modo de produção específico (REED, 1997, p.15).

A caracterização dos processos e das estruturas de gestão está ligada à abordagem **marxista** da análise das organizações, que tem o objetivo de relacionar o trabalho organizacional dos gestores com a determinação da estrutura de relações de produção que esta ótica prega.

Esta perspectiva analítica não nega a importância prática ou explicativa dos conflitos políticos com função de gestão. Discute-se, entretanto, que, neste tipo de processo político, o que prevalece é o imperativo econômico, onde a gestão tem de cumprir a necessidade de atingir um grau de controle suficiente sobre o processo de produção, que assegure a **mais-valia** e os níveis de lucro. Os incentivos materiais, atrativos ideológicos e acordos administrativos desempenham o trabalho de evitar ou conter a resistência dos engajados no sistema, escondendo as estruturas que os dominam.

A mais clara expressão do aumento da influência da perspectiva crítica na sociologia da gestão encontra-se numa série de análises teóricas e estudos empíricos sobre o processo de trabalho nas sociedades capitalistas, propostos por Braverman (1987) na sua tentativa pioneira de reafirmar a superioridade da abordagem marxista, em que se reconhece as dinâmicas da organização e do controle do trabalho.

Porém, sua grande contribuição foi a mudança acentuada de ênfase - de uma análise funcionalista para uma abordagem dialética - vindo ainda a revelar esta mudança de perspectiva às consideráveis alterações e às contradições a que as estratégias e estruturas de controle organizacional, promovidas pelas práticas de gestão, estão sujeitas. A interpretação dialética demonstra as rupturas inevitáveis que ocorrem entre os

imperativos macroeconômicos e os sistemas de controle implementados em nível micro, quando trabalhamos a perspectiva crítica (REED, 1997).

### **2. 2. 5 CONSIDERAÇÕES ÀS PERSPECTIVAS TÉCNICA, POLÍTICA E CRÍTICA**

Das perspectivas analíticas da gestão estudadas até agora, quatro questões principais permanecem por resolver, como afirma Reed (1997, p.20):

A primeira tem a ver com o insucesso no desenvolvimento de um quadro analítico que integrasse, na mesma perspectiva, o estudo das práticas de gestão, da estrutura organizacional e do contexto institucional. A segunda decorre da tendência para regressar tanto à determinação estrutural como opção estratégica face à evidência aparentemente dominante da supremacia explicativa de qualquer uma daquelas perspectivas. A terceira resulta do recurso a uma lógica de explicação funcionalista que trata os gestores como agentes ou protagonistas de forças sociais que se defrontam num contexto institucional mais vasto, do qual têm pouco ou nenhum conhecimento teórico, analisando os processos e sistemas de gestão como epifenômenos de "estruturas profundas" que, no quadro daquele contexto, se desenvolvem de acordo com a sua própria lógica. A última questão, e em consequência dos três pontos anteriores, está associada à grande incapacidade de reconhecer os dilemas inevitáveis, e as suas implicações profundas, das práticas de gestão em virtude da existência de formas de análise sociológica que, independentemente da sua tendência teórica específica, permanecem ligadas a um modelo racional de análise das práticas de gestão.

Para o autor, em qualquer das perspectivas, os gestores tornam-se simplesmente agentes de forças funcionais, que não são produzidas pelos atores envolvidos. Os gestores, nestas perspectivas, perdem qualquer possibilidade de compreensão sobre si mesmos e de defesa da sua identidade cultural. Esta ocorrência faz com que não sejam aceites os dilemas éticos e políticos envolvidos com o trabalho dos gestores. (Reed, 1997).

### **2. 2. 6 A PERSPECTIVA PRAXEOLÓGICA**

A proposta, segundo Reed (1997), passa por pensar uma abordagem que possa incorporar, ao mesmo tempo, à análise da gestão os níveis institucional, organizacional e comportamental, permitindo as interseções entre a ação gerencial, a dinâmica da organização e o contexto macro-estrutural.

Os atores envolvidos passam a ser vistos não só como agentes responsáveis pelo trabalho organizacional e os interesses destas, mas também como participantes das contradições e conflitos da prática gerencial.

A perspectiva praxeológica permite uma concepção mais realista e flexível. Reed (1995:79) conceitua gestão "como uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas à junção de controle sobre diversos recursos e atividades requeridos à produção". As organizações são vistas como um agrupamento de práticas nas quais os gestores estão envolvidos na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais.

Assim, pode-se inferir que os gerentes não devem ser tomados exclusivamente como agentes imparciais e defensores dos interesses organizacionais. O trabalho gerencial deve ser percebido como dotado de tensões que são inerentes às relações de produção que do pressupõem conflitos de interesses quanto à distribuição de recursos e gestão do trabalho, conflitos esses que perpassam todo o universo organizacional, incluídos aí também os gerentes (JUQUILHO, 2001, p.307).

Ainda, a gestão como prática social é de primordial valor para o aumento do campo de análise de estudos organizacionais que buscam um corpo teórico mais expressivo e realista para compreensão da ação gerencial, ao ponto que se permite a ligação do que é desvinculado à dimensão institucional, comportamental e organizacional (REED 1997). Ou seja, a idéia da prática social supera a fragmentação das análises induzidas pelas abordagens técnica, política e crítica, ao mesmo tempo em que as une e complementa, enriquecendo a compreensão das realidades organizacionais nas quais os gerentes atuam (JUQUILHO, 2001).

Desse modo, os períodos em que, perante um cenário de mudança, os gestores têm de iniciar grandes reestruturações nas organizações evidenciam, provavelmente, maior clareza no que se refere às tensões subjacentes que se desencadeiam entre a lógica de controle burocrático e a exigência operacional com todos os dispositivos inerentes a essa lógica.

Pautado nessa perspectiva praxeológica, apreciar a gestão como prática social vai facilitar o entendimento das dimensões familiares nas organizações. Esse modo de elucidar a gestão demonstra as práticas sócio-culturais entrelaçadas entre o dilema tradicional *versus* burocrático, no cotidiano do gestor, o que não era possível em abordagens ou perspectivas menos elaboradas.

A seguir são focalizados os estudos sobre empresas familiares, apresentados em duas dimensões: a objetiva e a subjetiva, bem como estudos pertinentes às trajetórias

empresariais familiares. Contribuir para a leitura subjetiva unida ao foco nas trajetórias é o que aqui se trata.



### **3 ESTUDOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES**

O que são empresas familiares? Como se pode estudar as empresas influenciadas por suas famílias, por seus símbolos familiares ou pelas famílias nelas inseridas, sem antes responder à primeira pergunta?

Então, inicialmente, discutem-se alguns conceitos de empresas familiares tendo como referência de trabalho as literaturas comumente utilizadas nos estudos da Administração e alguns outros conceitos mais amplos ou completos que permitem uma melhor compreensão das esferas familiares presentes nas organizações.

Os conceitos de empresas familiares presentes neste texto são resgatados para melhor entender como se é induzido a conceituar empresas familiares. Nesta fase, são apresentados os conceitos que aqui se classificam como da dimensão objetiva.

Alguns aspectos importantes também são resgatados de leituras diferenciadas, focalizando a dimensão subjetiva e demonstrando a pequena eficácia da utilização dos conceitos da dimensão objetiva. São discussões sobre valores familiares, representações simbólicas da família, cultura, tipologia e conceitos de família.

Ainda, é importante e legítimo elucidar que estes conceitos apresentados estão enquadrados em um referencial teórico - pano de fundo - que os posiciona em diferentes dimensões: a subjetiva e a objetiva. A abordagem mais adequada parece-nos ser a de Burrell in Clegg et al (1998), conforme o argumento introdutório deste estudo.

#### **3.1 DIMENSÃO OBJETIVA**

Nesta dimensão, quando se buscam os conceitos de empresas familiares em bibliotecas institucionais, alguns livros despontam rapidamente nos computadores que triam as disponibilidades do acervo. Todos esses autores utilizam conceitos próximos e enfatizam em suas obras os problemas que essas empresas têm, principalmente no processo sucessório e na disputa pelo poder. Também, consideraram-se as citações mútuas e recorrentes nos textos analisados.

- Donnelley (1967) considera familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.
- Semler (1988) enfatiza em seu livro as dificuldades do processo sucessório devido principalmente às diferenças ideológicas entre ele e pai. Na mesma obra, defende a saída da família da empresa, para que esta possa “respirar”. Afirma também que não acredita na empresa familiar em longo prazo e que seus descendentes terão, se quiserem trabalhar na organização, de passar por rígido processo de seleção (será que ele mesmo passou?). Enfim, empresa familiar para ele é a organização onde ocorreu um processo sucessório, sendo a gerência executada por herdeiro natural ou pessoas ligadas à família.
- Lodi (1998, p.6) afirma que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, onde os fatores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. A empresa familiar surge então após a segunda geração de dirigentes. A primeira geração não é familiar, pois a empresa tem muitas características pessoais do fundador. Apenas após o processo sucessório - um arranjo de relações que a segunda geração virá a quebrar, transformar ou continuar a ótica do fundador – aproveita-a de alguma maneira. Nessa linha seguem outras obras do autor (1987, 1989, 1994).
- Ricca (1998) reforça que o aumento da complexidade do mercado devido a crescente globalização forçará a profissionalização das empresas familiares. O autor praticamente desenvolve um manual para mudanças, que de forma gradativa pretende reduzir conflitos e incertezas. O conceito adotado na obra indica que a empresa é familiar quando o controle perpassou ao menos duas gerações.
- Oliveira (1999) esclarece, em seu livro, que a empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Para ele o início deste tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes à família e uma superposição constante dos valores e políticas empresariais e dos valores e políticas familiares. Nesse caso, os familiares são retratados de forma

pejorativa, isto é, em sua obra, o autor, por enfatizar principalmente os problemas do processo sucessório e as soluções para este, critica a família colocando-a como responsável pelos problemas empresariais.

Os autores falam da necessidade de profissionalização das empresas familiares, demonstrando que deve ser extirpado dessas organizações o maior problema: a família. Em suas argumentações ela é responsável por boa parte dos problemas da gestão devido a confusão que fazem entre os limites da família e da empresa, e por esta ser responsável por uma gestão arcaica, devido aos membros da família (filhos e outros) não acharem necessária formação ou preparação para ocupar cargos gerenciais. De forma muito tímida, também abordam as vantagens das organizações familiares, mas essas, em suas obras, são inexpressivas se comparadas aos problemas e a tão aclamada necessidade de profissionalização.

Apesar de tratar o assunto sucessão na empresa familiar, Cohn (1991) trabalha com uma visão que começa transpassar da objetividade para a subjetividade, pois ele contempla, em sua abordagem, as questões emocionais e humanas na transferência de poder para novas gerações. Porém, sua obra concentra atenções nas questões tributárias, como contingência para o planejamento e estratégias no processo de sucessão, o que é bastante objetivo e pragmático.

Vidigal (1999) indica que a mentalidade protecionista e cartorial trazida pela coroa portuguesa para o Brasil, nos primórdios de nossa colonização, está até hoje presente e, aliada ao sentimentalismo e ao paternalismo, é a causa do enfraquecimento das empresas familiares perante um novo contexto sócio-econômico. Nesses primórdios, no processo sucessório, era privilegiado o primogênito nas primeiras organizações com comando familiar: as Capitania Hereditárias. Mais tarde as famílias adotaram um sistema afetivo, em que dividiam o patrimônio igualmente entre os filhos<sup>2</sup>.

---

2 Em análise no texto de Vidigal (1999) vê-se que, no conjunto, este se encaixa na dimensão objetiva que propomos. Porém a análise interpretativa que é desenvolvida em seu início contribui para uma interpretação subjetiva de acontecimentos organizacionais e familiares. Esse argumento também é desenvolvido por Peixoto (2000).

A partir desse momento ficou configurada a principal causa do enfraquecimento e desmembramento das empresas familiares. Com a empresa fragmentada e a descontinuidade do poder, fica praticamente inevitável a falência de tais empreendimentos, quando é feita uma análise de longo prazo. Porém, apesar da rica abordagem histórico-cultural do autor (VIDIGAL, 1999), sua concentração retorna ao ponto central dos trabalhos desta dimensão aqui tratada: a sucessão.

Como se pode observar, a dimensão objetiva contém subliminarmente os aspectos de subjetividade, que são pouco explorados ou enfatizados.

O que é realmente importante para quem estuda, pesquisa as organizações familiares: a sucessão ou as dinâmicas sócio-culturais? É a partir de questionamentos como este que se focaliza a segunda dimensão proposta.

### **3.2 DIMENSÃO SUBJETIVA**

Não se pode tratar esse tópico sem deixar de citar Davel (2003, p.1)

As últimas décadas testemunharam os aumentos significativos de pesquisas e de avanços teóricos sobre o fenômeno organizações familiares, delimitando um campo específico de estudo, o que não excluiu contribuições fecundas para 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 sócio-cultural que incorpora métodos e teorias assimilados de outros campos das ciências sociais e humanas.

Em seus textos, o autor busca destacar, apresentar e discutir elementos e processos que alimentam a dinâmica sócio-cultural de organizações familiares<sup>3</sup>.

Ao interpretar a narrativa que descreve as trajetórias empresariais e visão de mundo de empresários do setor de confecções, Colbari (2000) identifica alguns aspectos notórios: o espírito empreendedor, a origem social nos estratos de baixa renda e a importância da família na afirmação da atividade empresarial. Também é levantada a forte presença de uma cultura do trabalho, em que se destacam: o esforço e a dedicação profissional, o

---

<sup>3</sup> A proposta deste estudo é singelamente contribuir, somando e valorizando trabalhos de autores como Eduardo Davel e Antonia Colbari, que já desenvolvem avançada contribuição no estudo de aspectos subjetivos de empresas familiares.

senso e o dever de responsabilidade, a persistência, o desejo de fazer sempre melhor e de adquirir estabilidade nos negócios. No mesmo trabalho, a autora demonstra que a racionalidade do mercado vai debilitando as demarcações materiais e simbólicas derivadas das imagens familiares.

Agregando valor à abordagem subjetiva, Macêdo (2001) trata assuntos ligados ao poder, à cultura e às decisões nas empresas familiares brasileiras. Ressalta em seu estudo que existe uma necessidade de incentivar as pesquisas na área de psicologia social que abordam as organizações familiares, abrangendo novas dimensões até então negligenciadas, em detrimento de fatores relacionados com a instrumentalidade da organização.

É grande a necessidade de incentivar e fortalecer a abordagem subjetiva no momento de entender as organizações familiares. Todos os estudos e pesquisas que desconsideram esta dimensão estão desprezando a essência, as verdadeiras influências familiares nas organizações. Basta desprender-se de conceitos que só enfatizam a sucessão e inserir em uma perspectiva mais ampla para observar que

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 predominante 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, ciclo 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, relacionando-os às imagens do universo familiar. (DAVEL E COLBARI, 2000, p.45)

Quando, na dimensão subjetiva, inserem-se aspectos culturais de um povo, abandonam-se os conceitos de gestão elaborados de forma tecnicista e se passa a problematizar e contextualizar a realidade, tornando as pesquisas muito mais realistas, ressaltando importância de abordagens, como a perspectiva praxeológica de Reed (1997), já exposta neste trabalho.

Davel e Colbari (2003) discutem as investigações e contribuições das últimas décadas que indicam um aumento significativo de pesquisas e avanços teóricos sobre o fenômeno “organizações familiares”. A incorporação da perspectiva sócio-cultural e de métodos assimilados de outros campos das ciências sociais e humanas são retratadas nas

discussões sobre alguns trabalhos empíricos que exploram questões subjacentes a esse tipo de organizações, estabelecendo, assim, um ponto de partida para outras abordagens.

Preocupado com o processo de formação das empresas familiares, Gonçalves (2000) faz de sua obra uma grande descrição histórico-social, que tem caráter de interpretar contextos e cenários para a empresa familiar, que é uma das possibilidades em uma busca pela subjetividade. Para tal, o autor utiliza a história de empresas brasileiras, tais como: o Grupo Pão de Açúcar, o Grupo Votorantin, as Organizações Globo, as Casas Bahia, o Grupo Gerdau, a Hering, a Sadia, a Sul América Seguros, dentre outros exemplos de mesmo ou menor porte. O interessante é a **descrição da trajetória das organizações**<sup>4</sup> e do perfil do empreendedor que a inicia e conduz, para interpretar as características destas empresas, suas peculiaridades e de seus gestores.

A imagem paterna como uma construção simbólica elaborada socialmente tendo como referência a trajetória histórico-cultural da sociedade brasileira desde a colonização portuguesa (...) colocaria a figura paterna, na configuração de modelos de gestão e de um sistema de relações de poder no interior das organizações, que teriam suas raízes na sociedade patriarcal, um dos eixos estruturadores da colonização do Brasil. (BRESLER, apud DAVEL e COLBARI, 2000, p.59).

A capacidade de situar-se, criar valores, símbolos, a linguagem utilizada e outros fatores estarão diretamente ligados ao fundador e sua família (DAVEL e COLBARI, 2000). A cultura da organização, então, será fortemente influenciada pela cultura do seu fundador, e serão observados no cotidiano organizacional - na cultura da organização - traços culturais e representações simbólicas inerentes a esse patriarca e essa família, induzindo a idéia da existência de um “*ethos familiar*”, trabalhado por Davel (1998)<sup>5</sup>.

Não importa o caminho ou a abordagem que se esteja utilizando, pois os valores familiares vão estar presentes na organização via família fundadora, via famílias que compõem esta organização ou embebidos nos traços culturais de um povo. Daí a importância de se pesquisar e entender estes símbolos e valores.

---

4 Recordando que esta temática é um dos pilares desde trabalho e é abordada a seguir, para basear a própria descrição histórica da Família Gottardo.

5 Para construir a idéia de “*ethos familiar*” Davel pega emprestado o conceito de “*ethos*”(uso, costume) empregado por Geertz (1989, p.143): “O *ethos* de um povo é o tom, o caráter e a qualidade de sua vida, seu estilo moral e estético e sua disposição, é a atitude subjacente em relação a ele mesmo e a seu mundo que a vida reflete”.

O processo de socialização primária é aquele em que o indivíduo se torna membro da sociedade a partir do contato com seus outros significativos, ou seja, com seus pais e parentes, pessoas próximas que mediatizam o mundo para ele, (...) aprende a desenvolver comportamentos que a sociedade espera da criança (...), “o que é ser um bom filho”, “um bom irmão”, etc. Desta forma os atores sociais incorporam (internalizam) os primeiros elementos que irão constituir seus padrões culturais de base, sua “visão de mundo” – a maneira como percebem e interpretam a realidade (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.317-8).

São esses valores, formados no convívio familiar, que serão os norteadores do comportamento humano. Os primários dificilmente serão mudados no decorrer da vida do indivíduo. Pode-se, então, indicar agora, com maior clareza, como a família influencia as organizações, já que estas influenciam a formação da cultura, do caráter e dos valores dos indivíduos que as formam. Os valores familiares estão na base de quase todo comportamento humano e, conseqüentemente, nas organizações<sup>6</sup>.

A relação entre a família e o universo de produção sempre foi muito estreita. Mesmo com a separação entre as esferas da produção e da reprodução operadas pelo capitalismo não gerou uma independência na relação empresa, trabalho e família. Essas mútuas influências invadem o terreno das configurações ideológicas, morais e simbólicas (COLBARI, 2002, p.198).

Apesar desses avanços no entendimento da dinâmica sócio-cultural das organizações familiares, muitas dimensões ainda permanecem ausentes: questões temporais, emocionais, políticas, discursivas, lingüísticas, étnicas e de gênero ainda carecem de exame e aprofundamento por estudiosos. Completando essa idéia, este trabalho busca contribuir com uma questão interligada a estas temáticas, que é o problema desta pesquisa, que novamente se apresenta: **Como as práticas sócio-culturais de gestão da família Gotardo configuraram as suas trajetórias empresariais?**

Portanto, desenvolve-se aqui uma revisão sobre os estudos de trajetórias empresariais familiares que estão na tênue fronteira que separam os estudos aqui classificados entre as dimensões “objetiva” e “subjetiva” para, pautados nestes, abraçar a proposta de inserir e direcionar a pesquisa para uma busca pela subjetividade, interpretando melhor o caso e o contexto.

---

<sup>6</sup> Esta temática volta a ser abordada adiante, com foco nos valores, seu estudo e classificações.

### **3.3 AS TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS FAMILIARES**

A intensificação do processo de globalização torna, a cada dia, o ambiente empresarial mais instável e complexo. A velocidade das mudanças do mercado impõe para as empresas uma caótica busca por estratégias para contingências que garantam o desenvolvimento ou, ao menos, a sobrevivência das organizações neste contexto. Assim sendo, os gestores precisam conhecer com profundidade e intimidade os fatores que foram responsáveis pelo sucesso ou fracasso ocorridos na instituição em que estão envolvidos e suas correlatas, pois é de fundamental importância que esses gestores busquem informações e notícias de outras organizações e como estas superaram momentos de crise e maximizaram os resultados nos períodos de instabilidade do mercado.

#### **3.3.1 OS ESTUDOS DAS TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS FAMILIARES**

A busca ao conhecimento das trajetórias vem crescendo e despertando interesse tanto nos meios empresariais como nos meios acadêmicos. Não os separando, frisa-se o foco e o interesse no último. Essa necessidade provavelmente é estimulada pelo fato de o mercado globalizado estar em constante mutação, o que contribui para uma grande preocupação e valorização do conhecimento das culturas e estratégias adotadas pelas organizações.

Essas preocupações e necessidades aumentaram o número de estudos voltados ao exame da história das empresas.

Com a história empresarial, pode-se diagnosticar e analisar o conjunto de crenças, valores e conceitos adquiridos pela organização durante toda a sua existência. É possível, também, conhecer sua cultura e as transformações que ocorreram no seu cotidiano e que desencadearam um processo de evolução ou declínio (FERREIRA & GODOY, 2002, p.2).

Para os autores anteriormente citados, trabalhos desenvolvidos no Brasil que utilizam o rótulo de história empresarial ou história dos negócios podem ser identificados a partir de dois enfoques distintos.



Um grupo desses estudos pertence à área da história econômica. Desenvolvidos com o intuito de descrever a trajetória ou a história da empresa, esses estudos apresentam-se como investigações de cunho científico<sup>7</sup>.

O outro grupo é constituído de trabalhos comemorativos, que geralmente são encomendados pelas instituições a empresas especializadas, apresentando de forma bastante evidente períodos em que a empresa obteve ascensão, demonstrando de forma elogiosa os pontos fortes dos projetos desenvolvidos, tanto nas áreas específicas quanto nas áreas sociais, educacionais e ambientais. Muitas vezes este tipo de trabalho tenta transmitir ao leitor um profissionalismo, uma solidez que não retratam a realidade. Essas publicações geralmente são utilizadas pelos departamentos de marketing como forma de divulgação das potencialidades nem sempre existentes nas organizações.

A escassez de trabalhos com ênfase nos aspectos históricos e econômicos deve-se, provavelmente, ao grande número de empresas com características familiares. Nesse caso é possível imaginar que, sem a administração profissional, os seus proprietários passam para as novas gerações, de forma empírica e por meio de relatos, toda a história da organização (FERREIRA & GODOY, 2002).

O argumento é complementar as diretrizes deste estudo, pois neste momento é ressaltada novamente a importância da contemplação às dinâmicas sócio-culturais das empresas familiares e, porque não, das trajetórias empresariais familiares. São exatamente essas dinâmicas entrelaçadas e sobrepostas que formam um mosaico holístico que permite uma leitura contextual realmente fiel à realidade destas organizações.

Para tal, Gersick et al (1997) propõem o modelo dos três círculos para análise das empresas familiares. Nesse modelo as variáveis são: a propriedade, a família e a administração, que são combinadas com a dimensão temporal. Apesar de bastante

---

<sup>7</sup> Exemplos de alguns estudos desse tipo: Sucesso ou Fracasso? uma análise das estratégias competitivas da Hoescht no período 1950/1997 (PASSOS & CÂMARA, 1999); A Indústria de Frangos no Brasil: constituição e transformação (RIZZI, 1999); Os Herdeiros: estudos de empresas de porte médio da região serrana do estado do Rio de Janeiro (CAPPELLIN & GIULIANI, 1999). Esses estudos podem ser enquadrados na dimensão objetiva, já discutida nesta dissertação.

funcional, o modelo de três círculos colabora no sentido da combinação de elementos diversos na interpretação de contextos, praticamente encaminhando-se para a interpretação das dinâmicas sócio-culturais e para o entendimento da ação do gestor, pois compila-se aqui mais um elemento já discutido neste estudo, que são as práticas de gestão no enfoque praxeológico.

Qualquer que seja a ênfase adotada nos estudos de história empresarial, é importante reconhecer que ela constitui uma ferramenta capaz de captar os conhecimentos adquiridos pelas organizações, promovendo uma melhor compreensão de sua evolução e desenvolvimento, além de fornecer elementos que permitam uma melhor análise dos problemas e pontos fracos existentes (FERREIRA & GODOY, 2002)

Entender portanto as condições de criação e desenvolvimento das empresas e da competitividade das regiões no contexto (...) tem um caráter fundamental (...), mas essa temática pouco tem sido incorporada nas reflexões das ciências sociais brasileiras. A literatura sobre o advento do neoliberalismo no Brasil tem se voltado predominantemente para a análise de um conjunto de aspectos políticos do novo modelo econômico, assim como de seus problemáticos efeitos sociais, tendo ficado a parte uma consideração as empresas...(KIRSCHNER & GOMES, 1999, p.9).

### **3.3.2 ALGUNS ESTUDOS SOBRE TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS NO EXTERIOR**

Em países como os Estados Unidos, Canadá, Inglaterra e França existem acervos significativos relacionados a esta área e as universidades desses países têm incentivado a comunidade acadêmica a trabalhar neste campo. Os Estados Unidos estão na vanguarda apresentando a maior quantidade de trabalhos publicados, um maior número de universidades envolvidas com esta temática e, conseqüentemente, mais pesquisadores. Também as empresas desses países, principalmente as instituições norte-americanas, têm percebido a importância dos estudos que traçam a sua trajetória, cultura, política, estratégia etc, buscando a sua permanência no cenário empresarial (FERREIRA & GODOY, 2002, p.2).

Resgatando estudos considerados clássicos na área, é importante destacar que Jaques (1951) já informava a importância de se estudar o desenvolvimento das empresas a partir de um enfoque histórico. O autor indica que para compreender o presente vivido pela organização é importante conhecer o seu passado. No seu estudo ele analisou o processo evolutivo de uma empresa para concluir que, para interpretar o estágio atual,

tornava-se imprescindível considerar a dinâmica de eventos importantes durante o desenvolvimento da organização.

McCraw (1998) afirma que a história empresarial tem, nos EUA, Alfred D. Chandler Jr. como seu maior representante. Em seus trabalhos o autor analisa os fatos que ocorreram e que fizeram com que a economia norte-americana, e conseqüentemente as empresas, obtivessem grande desenvolvimento no final do século XIX e início do século XX. Segundo Chandler (1962), os fatores que mais influíram neste desenvolvimento foram: o advento das ferrovias, a expansão do mercado urbano, o aparecimento da tecnologia de produção em massa, a energia elétrica e o motor de explosão. Suas idéias são uma referência para os gestores interessados em estudar o processo de tomada de decisões, principalmente pela alta administração.

Alguns estudiosos brasileiros desenvolvem estudos para resgatar a cultura, os valores e as crenças adquiridas durante a existência das instituições. Neste caminho configura-se de alguma forma a preocupação com a história das organizações, e conseqüentemente com as suas trajetórias.

### **3. 3. 3 ALGUNS ESTUDOS SOBRE TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS NO BRASIL: O FOCO NA EMPRESA**

Para Lobo (1997), as universidades brasileiras foram responsáveis por um número significativo de estudos realizados em empresas pioneiras e tradicionais do país. Os estudos e as investigações realizadas no período pré-industrial foram na sua grande maioria desenvolvidos em instituições familiares, uma vez que a maioria das instituições existentes no Brasil, nessa época, apresentava essa característica. O autor ressalta que instituições como, no caso, as indústrias têxteis do Brasil, foram as empresas mais estudadas.

No Brasil, os estudos de história empresarial têm focado questões diversas, como o já citado Gonçalves (2000), que tem se preocupado com o processo de formação das empresas familiares e faz de seu trabalho uma descrição histórico-social, em que interpreta contextos e cenários para a empresa familiar, utilizando a história de grandes e pequenas empresas brasileiras, fortalecendo a união de temáticas aqui buscadas: subjetividade e trajetórias.

Costa (1999) busca analisar a história da Sadia e da Perdigão a partir do *modelo de três círculos* (GERSICK et all, 1997)<sup>8</sup> - família, propriedade e gestão -, interpretando como se desenvolveram tais empresas em torno dos eixos citados. Neste caso, o autor se preocupou com o processo sucessório na passagem da primeira para a segunda e a terceira geração. O seu intuito foi o de compreender como aconteceu o envolvimento do fundador e de seus filhos, noras, genros e netos na administração dos negócios.

A busca é demonstrar como na Sadia o envolvimento da família foi sempre muito próximo, desde o início das atividades no oeste catarinense até o momento em que a empresa estabeleceu-se, cresceu, diversificou suas atividades e conquistou o território nacional. Na Perdigão houve, nas primeiras três décadas, a participação de três famílias: Brandalise, Bonato e Ponzoni. Somente a partir dos anos 1960 é que os Brandalise assumiram a direção administrativa e o controle acionário, estabelecendo-se daí por diante uma forte relação entre o principal dirigente, Saul, e seus filhos (COSTA, 1999).

Encontramos, ainda no caso da Sadia, apesar de um estudo de um período curto, Costa (1998), que procurou compreender o desenvolvimento da Sadia nos anos oitenta, período considerado "época perdida", devido à crise do petróleo, ao aumento da dívida externa e à inflação considerada galopante. Para o autor, a Sadia conseguiu superar a crise e sobressair-se das demais instituições que compõem o cenário industrial brasileiro por causa da adoção de estratégias, como a inovação organizacional no processo produtivo e a implantação da integração vertical.

Um outro exemplo a destacar é o trabalho de Pelaez e Poncet (1999), que examina a trajetória e expansão do grupo Monsanto cujo desempenho cresceu a partir da adoção de estratégias de diversificação e inovação de produtos.

---

<sup>8</sup> Neste modelo, Gersick et all, (1997) descrevem o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos. Como exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior. Do mesmo modo, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa que tenha apenas uma conexão com a empresa estará num dos setores externos: 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2, dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1.

### **3. 3. 4 ALGUNS ESTUDOS SOBRE TRAJETÓRIAS EMPRESARIAIS NO BRASIL: O FOCO NO CONTEXTO E MENTALIDADE**

Ribeiro de Oliveira (1999) estuda as novas formas de gestão dos recursos existentes especialmente no município de Nova Friburgo, na região serrana do Estado de Rio de Janeiro, e o surgimento de inovações que estão transformando a realidade do setor primário estadual. Os casos indicam que mesmo entre os pequenos e grandes empresários estão surgindo traços que apontam para uma nova mentalidade empresarial, demonstrando a influência do contexto nas atividades empresariais da região e na trajetória destas organizações. São demonstradas possibilidades de uma atividade lucrativa, moderna, num espaço rural onde não se esperava tal desenvolvimento.

Kirschner (1999) questiona se no Brasil, a exemplo de outros países latino-americanos (Chile), o chamado modelo de desenvolvimento por pós-substituição de importações está favorecendo o surgimento de uma nova mentalidade. O ponto da partida de sua análise é que boa parte das grandes empresas familiares brasileiras, fundadas entre 1940 e 1950, passaram recentemente ou estão passando pelo processo de transição do comando da empresa ou do grupo.

No Brasil, o envelhecimento de muitas grandes empresas adquire um caráter ainda mais delicado porque ocorrem simultaneamente as profundas mudanças na ordem econômica mundial, que têm tido claros efeitos sobre a economia mundial (KIRSCHNER & GOMES, 1999, p.13).

A autora compara dois grupos brasileiros, a Mesbla e o grupo Vicunha, para confrontar a mentalidade dos empresários tradicionais e seus estilos de gestão com uma nova mentalidade trazida pelos novos administradores, que muito se diferenciam dos antigos padrões.

Cappellin e Giuliani (1999) fazem reflexões sobre o processo de transmissão dos patrimônios econômicos e culturais e as influências que tais processos têm nos projetos de reorganização das empresas e conseqüentemente nas suas trajetórias.

Ainda falando da mentalidade ligada a trajetória, os

depoimentos das novas gerações de empresários revelam a convicção de que hoje para ser um empresário bem sucedido não bastam mais somente os dotes da coragem e da tenacidade que animaram os fundadores, mas são exigidas também competências

específicas e uma boa formação profissional, mostrando uma clara preocupação com a necessidade de articular competências técnicas, financeiras e comerciais. Emerge assim um perfil de titular de empresa de porte médio e familiar que demonstra ser capaz de articular racionalidades diversas, que se utiliza da tradição para poder enfrentar os desafios da modernização, e que se dispõe a buscar todos os meios a disposição para enfrentar os desafios de administrar com competência e eficiência os patrimônios herdados (KIRSCHNER & GOMES, 1999, p.14).

Segundo a autora citada, dentro da linha de pesquisa de trajetórias familiares emergem os debates dos cientistas sociais sobre a empresa e os empresários, que adquire uma dimensão diferente, já que estes atores têm se revelado elementos-chave para a saída das crises das economias nacionais ou regionais.

A grande questão se situa na relação empresa sociedade. É indispensável uma reflexão sobre o tipo de sociedade que a empresa e os empresários, individual e coletivamente produzem em seu seio, numa economia liberal mundializada, tendo em vista os complexos desafios derivados desse novo patamar de existência da sociedade, o que se pode esperar, por exemplo, da vida de trabalho na empresa, hoje que o emprego é condição de acesso a cidadania e que a condição de trabalhador formal passa a ser considerada quase um privilégio (KIRSCHNER, 1999, p.20)

Evidentemente estes estudos apenas ilustram a produção brasileira sobre o tema, uma vez que não é objetivo deste texto elaborar uma revisão de amplo caráter bibliográfico. Na discussão das trajetórias empresariais, é também importante frisar que, através dos estudos e propagações destes, é inevitável o incentivo a um processo isomórfico que configura influência interna ou externa à organização, não se discutindo aqui os aspectos positivos, negativos e força desta dinâmica.

Para dar uma base mais completa à discussão deste trabalho, adentra-se à terceira temática deste estudo que discute a família, suas origens, tipologias, valores e representações.

## **4 FAMÍLIA, VALORES E GESTÃO: ALGUMAS NOTAS**

Nas últimas décadas, as pesquisas sobre a família vêm recebendo atenção por parte dos autores no campo das Ciências Humanas. Essa valorização da família como objeto de pesquisa deve-se, entre outras razões, ao debate recente em torno do tema e às polêmicas que vêm despertando na sociedade. Porém, a contribuição dos historiadores nesse campo era tímida e restrita, até algum tempo atrás. Este fato dava-se pelo desinteresse ao tema e as dificuldades de pesquisa, geradas pela dispersão das fontes de dados e pela falta de um quadro conceitual adequado ao tratamento do tema (SAMARA, 1987).

As questões metodológicas relativas ao objeto “história da família” vêm demonstrar que a família pode ser abordada sob diversos prismas disciplinares, mas que, além disso, mesmo no decorrer da história ela pode ser abordada de pontos de vista diversos. Para situar metodologicamente duas diferentes perspectivas, é interessante fazer referência a dois tipos de bibliografia na área de história da família em geral: a primeira, "realidade da família", é composta pela linha de estudos da história das estruturas das organizações familiares, muito preocupada com o tamanho extenso ou reduzido da família; a segunda, "família enquanto idéia", é focada na história dos valores éticos, dos padrões morais dominantes e suas formas desviantes, enfim das mentalidades (ALMEIDA, 1987).

Esta última, "família enquanto idéia", demonstra o campo que este estudo navega, quando nos seus objetivos se propõe a observar as representações da família na gestão de empresas, tendo como período de investigação a história de vida dos gestores pertencentes a uma mesma família.

Os trabalhos referentes ao assunto se esforçavam por construir uma teoria científica, buscando sair das comprovações empíricas e das generalizações que caracterizavam as análises históricas sobre a família(...). O progresso metodológico também se efetuou na medida em que os pesquisadores, especialmente os americanos e europeus, procuraram identificar os diferentes procedimentos que orientavam a investigação científica (SAMARA, 1987: p.26).

A autora ainda afirma que:

Reconhecida pelos sociólogos a necessidade de perspectiva histórica, assim como a interdisciplinaridade da matéria, a História da Família passou a utilizar o instrumental demográfico, recorrendo também aos modelos conceituais pertinentes à Antropologia, Sociologia e Psicologia, que se mostraram perfeitamente válidos e ampliaram os recursos técnicos e metodológicos do pesquisador da família (SAMARA, 1987: p.26).

Seguida a linha de argumentação, ainda segundo a autora, esse interesse, agora pautado em sólidos elementos ideológicos e metodológicos, deu frutos a inúmeros estudos que focalizaram com êxito a importância da família para a compreensão das sociedades.

No Brasil, o estudo do tema é fundamental, principalmente pelas perspectivas de interpretação da história social, que indicarão a relevância das funções socioeconômicas desempenhadas pela família e as transformações nesta realidade de influências das representações da família.

A riqueza e ineditismo das fontes primárias, associados à pluralidade de assuntos que o tema aborda (mulher, criança, sexualidade, educação, etc.), colocaram definitivamente a História da Família no Brasil,(...) como um ramo específico de conhecimento e pesquisa, com sua própria área de atuação, mas sem dúvida utilizando os recursos técnicos e metodológicos da Demografia Histórica e das demais ciências afins (SAMARA, 1987: p.29).

Para a Administração, a incorporação de conhecimento de outras ciências, principalmente as humanas, consolida uma importante fonte de informações na elaboração de estudos de gestão preocupados com a interpretação das subjetividades presentes nas relações organizacionais, valorizando, mais uma vez, os objetivos deste estudo.

Então, buscar no passado reconstituir a família e suas origens é adentrar por muitos caminhos, encontrando uma enorme variedade de estudos, conceitos e autores ora simples, ora complexos. Desde que reconhecida essa pluralidade, resta ao pesquisador estabelecer critérios que definam a sua própria pesquisa, pois se verifica que não existe um consenso na utilização do termo "família", significando para alguns o estudo do núcleo doméstico e, para outros, apenas as questões ligadas a consangüinidade e parentesco.



## 4.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE FAMÍLIA

A diversidade conceitual de família - e muitas vezes a utilização leiga ou empírica - fez com que a família brasileira passasse a ser sinônimo de família patriarcal e, conseqüentemente, tal termo passou a ser usado como sinônimo de família extensa. Nessa mesma perspectiva, ainda genericamente falando, família e parentela passam a ter um significado comum (CORREA, 1982).

A análise estrutural desse momento vem, portanto, confirmar o que foi exposto, permitindo vigorar o consenso de que a família brasileira era uma vasta parentela que se expandia, verticalmente, através da miscigenação e, horizontalmente, pelos casamentos entre a elite branca (SAMARA, 1987: p.30).

Passando para uma abordagem atual, alguns conceitos e tipologias são retratados para demonstrar que a família não é algo estático e continua passando por mudanças e desdobramentos estruturais e afetivos.

Segundo o Dicionário de Sociologia Globo (1967),

família é uma instituição social básica que compreende um ou mais homens vivendo maritalmente com uma ou mais mulheres. Estes podem ser ou ter descendentes e, às vezes, outros parentes agregados. (...) Em torno desse núcleo, a organização da família assume as feições mais variadas. Mas, em todas as sociedades humanas existem padrões culturais que regularizam as relações entre os cônjuges, entre pais e filhos, entre filhos e entre pais ou filhos e os demais membros da família, parentes ou não. Entre as funções atribuídas a família, todas variam, menos a função biológica de perpetuar o grupo. Todavia, na grande maioria dos casos, a família desempenha funções educativas no sentido de transmitir considerável parte da cultura social à geração nova. As demais funções, sobretudo econômicas e religiosas, variam extraordinariamente (p.128-9). As variações no proposto conceito são interpretações equivocadas das normas reguladoras desta instituição, o que é a desorganização da família (p.99).

Como se observa, essas considerações conceituais são datadas, na obra pesquisada, de 1967 e foram baseadas em outros manuais estrangeiros da década de 50. Desde então, aconteceram profundas mudanças em nossa sociedade, (ou passa-se a reconhecer publicamente o que era negado, porém presente). Um exemplo é o erro que se comete fixando os conceitos de tipos de família baseados em vida marital entre homens e mulheres.

Entretanto, estando a família neste patamar de importância na formação cultural e na conduta do indivíduo, na resultabilidade de seus problemas cotidianos, resta, ainda um questionamento. Que família é esta? Até algumas décadas atrás esta pergunta era fácil

de ser respondida no Brasil. Viviam-se em um modelo sólido, aparentemente, de família nuclear (pai, mãe e filhos), podendo concluir que havia uma homogeneidade de valores a serem considerados. A influência do catolicismo na formação desses valores, ao menos em nosso país, foi preponderante e extremamente homogeneizadora.

Alguns novos conceitos apresentados por Davel e Dantas (2004) levam às reflexões necessárias, que foram direcionadas para a dimensão subjetiva devido ao caráter interpretativo do estudo dos referidos professores. Na visão deles, as famílias influenciadas pela diminuição da taxa de natalidade e pelo aumento da taxa de divórcios, principalmente após o final da ditadura, foram deterioradas e se transformaram, sendo agora classificadas em diversos grupos, taxionomias que demonstram uma diversidade de tipos familiares que pode indicar uma diversidade de valores familiares. Os tipos são:

- Famílias co-sangüíneas nucleares:
  - o Família co-sangüínea normal (a do modelo antigo, oito filhos ou mais);
  - o Família co-sangüínea reduzida (a atual família com muitas vezes apenas um filho);
  - o Família co-sangüínea múltipla (família formada por casais separados, que têm filhos nos seus primeiros casamentos e muitas vezes nos casamentos subseqüentes);
  - o Família co-sangüínea descontínua (avós que criam filhos de pais falecidos ou de adolescentes);
  - o Família co-sangüínea dispersa (filhos fora dos casamentos);
- Família legal (filhos adotados que vêm formar uma família nuclear);
- Família emergente (casais homossexuais com filhos de casamentos heterossexuais anteriores);
- Família emergente de adoção (casais homossexuais com filhos adotados);

Outros conceitos de famílias sócio-culturais:

- Famílias étnicas (considerar-se irmãos por pertencer a uma mesma etnia);
- Famílias por consideração (padrinhos e afilhados);
- Famílias religiosas
  - o Família cristã (filhos de Deus, todos irmãos etc.);
  - o Família de santo (presente principalmente no contexto baiano, Candomblé);
  - o Outras famílias religiosas.

Fica então uma questão para reflexão: será que famílias tão diferenciadas têm os mesmos valores e vão influenciar da mesma forma as organizações?

Todas essas conquistas buscadas em abordagens que tratam e aprofundam a questão da afetividade, que permeia a teia de relações e a vivência dos valores na família, ainda são modestas para provocar a ruptura necessária. A consolidação da abordagem subjetiva favorece análises mais significativas para perfeita compreensão dos fenômenos focalizados, pois, como enfatiza Sawaia (2000:5): “a afetividade é uma dimensão fundamental da atividade transformadora e (...) é questão importante na análise dos problemas sociais” e, portanto, das relações familiares.

Todos os argumentos referentes à origem e tipologias da família até aqui apresentados têm caráter informativo, pois reconhece-se que o modelo de família patriarcal inserida na cultura ocidental, principalmente no Brasil, via catolicismo, não é único. Entretanto, sua preponderância em número - e sua influência de valores éticos e morais em todos os outros tipos de famílias apresentadas - ainda é demasiadamente homogeneizadora.

Por isso, a família patriarcal ainda é o principal ponto de referência: uma família patriarcal rural, assentada no tipo de produção que dominou a vida do Brasil Colônia, caracterizado pela produção para a exportação, a devastação da terra e do trabalho escravo. Nessa linha, a contribuição teórica deste referencial agrega valor à pesquisa

realizada com os gestores, os quatro irmãos da família Gotardo, que é melhor caracterizada e tipificada pelo modelo patriarcal ainda vigente.

Portanto, além de rural, uma família patriarcal (...), uma família poligâmica, em cuja ética está inscrito que para o homem branco todas as relações sexuais ativas são possíveis e desejáveis, enquanto que as mulheres brancas estão reservadas a castidade, e depois a fidelidade. Tomando a família patriarcal, rural, (...) poligâmica como ponto de partida (...) a antropologia mais moderna (...) (discute, demonstrando) que essa família é uma espécie de célula básica da nossa sociedade, e não apenas nos termos de Gilberto Freyre, mas mais ainda nos termos de um texto clássico, hoje meio esquecido, o *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda. Isso significa dizer que a família patriarcal de que estamos falando é uma espécie de matriz que permeia todas as esferas do social: a da política, através do clientelismo e do populismo; a das relações de trabalho e de poder, onde o favor e a alternativa da violência preponderam nos contratos de trabalho e na formação dos feudos políticos, muito mais que a idéia de direitos universais do cidadão; e por fim nas próprias relações interpessoais, em que a personalidade "cordial" do brasileiro impõe pela intimidade e desrespeita a privacidade e a independência do indivíduo. Além disso, a matriz da família patriarcal, com sua ética implícita dominante, esprou-se por todas as outras formas concretas de organização familiar, seja a família (...) no passado, seja a família (...) mais recente (ALMEIDA, 1987: p. 55).

A família patriarcal é apenas o ponto de partida. Entretanto a idéia da família ser nuclear não é tão sólida.

Por mais precária que for a utilização da idéia e do conceito de família, se compararmos com outras situações históricas ou com outras sociedades, existe uma articulação entre as várias famílias nucleares. Tal articulação é significativa para a construção social da identidade e, portanto, fundamental a compreensão da subjetividade dos indivíduos que compõem essa sociedade (VELHO, 1987: p.82).

No caso estudado, observa-se a ocorrência descrita pelo autor citado acima. O fato de os quatro irmãos da família Gotardo estarem entrelaçados em um convívio familiar harmonioso desde suas infâncias faz com que os novos núcleos familiares gerados por eles tenham uma grande proximidade. Esse elemento também é observado na geração de emprego em seus negócios empresariais, pois é priorizada a contratação de pessoas do mesmo local de origem residencial, onde diferentes famílias, de descendência italiana, mantêm estreitos laços de amizade.

Então, nesse contexto de tipificação, quais são os valores e as representações da família que vão influenciar a gestão e as trajetórias das organizações familiares?

## **4.2 A PROBLEMATIZAÇÃO DAS IMAGENS E VALORES FAMILIARES**

É relevante, para uma abordagem norteada pelo enfoque da subjetividade, iniciar o tema focalizando a necessária distinção entre crenças e valores. Para Cabrera (apud GARCIA, 2001, p.144), “Esta é a diferença entre crença e valores: crenças são aquelas coisas nas quais se acredita, enquanto valores são aquelas coisas que eu realmente pratico, tenho exemplos para demonstrar e são esses que realmente contam.” Percebe-se que o referido autor entende que são esses valores, estabelecidos no seio da família que irão estabelecer o propósito (finalidade da existência), a missão e a visão da organização, configurando assim as verdadeiras representações da família significativas para gestão de empresas, que, por sua vez, foram influenciadoras das trajetórias familiares e de suas organizações.

Apesar de Bernhoelft (1987) ser um autor que melhor se enquadra na dimensão objetiva, apresenta um roteiro para discutir a respeito da missão da sociedade familiar, pois ela deve ser inspiradora de ação e explicitar o porquê da existência dessa organização em relação ao que ela pretende oferecer de relevante para a sociedade (coletividade) como um todo.

Observa-se que não é comum tal prática entre sócios e familiares, pois as questões de curto prazo e mais objetivas do dia-a-dia acabam por ter preferência; é preciso fazer o negócio funcionar. Apesar disso, algumas famílias têm discutido a respeito de seus valores fundamentais e da própria missão na sociedade que mantêm.

Garcia (2001) cita exemplos de empresários que, tendo perdido os pais fundadores, falam da “saudade” e da “herança” que esses legaram: ensinamentos de vida, respeitar e gostar de outras pessoas e de uma série de outras lições mais vivenciais que empresariais. Portanto, o tema retoma os valores que os pais transmitiram e se fazem presentes nos comportamentos e atitudes dos filhos empresários. Conforme o autor: “Talvez este seja o maior e verdadeiro legado que um pai pode deixar para seus filhos, que muitas vezes é transmitido por várias gerações e faz com que uma família seja respeitada e admirada ao longo do tempo” (p.145).

Entendendo-se que aí reside uma base fundamental para famílias empresárias, possibilitando que os valores de uma geração sejam transmitidos às novas gerações e permitam a continuidade do empreendimento, pergunta-se: que tipos de valores valem a pena ser preservados?

#### **4. 2. 1 OS VALORES CULTUADOS E PRESERVADOS POR FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS**

Atualmente, estudos de caso (nas mais variadas vertentes e dimensões) e seminários, envolvendo depoimentos de empresários, trazem visibilidade a uma tendência que se acentua cada vez mais: muitas empresas familiares atribuem seu sucesso à prática de princípios fundamentais que consideram ser o alicerce de sua ação.

Entre os valores por eles indicados, alguns apresentam certa constância: trabalhar com recursos próprios (evitando o endividamento); persistência (especialmente nas dificuldades); adequar-se às crises (quando o crescimento é inviável); seriedade ao fechar negócios (garantia dos compromissos e credibilidade); selecionar parceiros certos (fornecedores, prestadores de serviços e compradores); cuidar da sucessão (critérios profissionais); e otimismo (acreditar no futuro).

Segundo Garcia (2001), algumas famílias buscam os valores de “origem familiar” como norteadores da ação de seus membros para sustentar o próprio negócio, zelando tanto pelo nome da família, como pela transmissão positiva dos “segredos” de seu sucesso.

O autor supracitado referencia exemplos anônimos de identificação de valores por grupos familiares empresariais, dois dos quais são transcritos a seguir:

FAMÍLIA A	FAMÍLIA B
• Determinação	• Trabalho
• Audácia	• Honestidade
• Segurança	• Disciplina
• Obstinação de fazer bem feito	• Justiça (senso de)
• Austeridade	• Simplicidade (não ostentação)

- Orientação para o trabalho
- Enriquecimento da empresa (mais importante que o pessoal)
- Olhar para frente
- Disposição de risco
- Honestidade
- Seriedade

Comenta Garcia (2001, p.146): “É interessante observar a prática desses valores pelos membros das famílias,” o que permite inferir que a sua importância é de âmbito interno.

Algumas famílias empresárias ainda não identificaram claramente os respectivos valores, ou por causa de seu nível educacional, ou por causa de sua trajetória ascendente, que as possibilita alcançar novos padrões (poder e status econômico) e, ao mesmo tempo, as impossibilita de ter uma visão consolidada de suas práticas, o que se torna um desafio para a sua continuidade.

Entretanto, como as pessoas nas organizações familiares entendem o que está acontecendo ao seu redor? Como elas compreendem e significam os valores e as ações no cotidiano das famílias e de suas empresas?

#### **4. 2. 2 VALORES NORTEANDO AS AÇÕES E GESTÃO**

Muitas tentativas de investigar questões ligadas aos valores que simbolicamente geram roteiros de ação causaram a aproximação a uma perspectiva social, gerando ricas descrições de seus processos. Por isso é necessário tentar mostrar toda essa questão em um nível mais elementar, focando as razões pelas quais as pessoas nas organizações constroem definições de realidades organizacionais, que servem como veículos para entendimento de sua realidade e para nortear ações gerenciais. Não é intenção esgotar o assunto, porém apresentam-se alguns argumentos.

A tese principal é que os símbolos e os roteiros a eles associados agem como dispositivos primários que darão sentido à organização. **Os símbolos são sinais ou representações que significam conceitos mais amplos ou algum significado; roteiros são seqüências dinâmicas orientadas por eventos, baseadas em**

**conhecimentos estruturados armazenados na memória** (GIOIA,1986). O autor considera que o entendimento é realizado e comunicado principalmente pelo significado dos símbolos (muito observados nas linguagens metafóricas), que assim o retém numa forma estruturada ou esquematizada através dos roteiros. Os roteiros, então, servirão como base para futuros auxílios na construção de significados e processos que criarão novos sentidos.

Dessa forma, entendemos que as pessoas nas organizações estão empenhadas nas tentativas de entender o que está acontecendo ao redor delas. Presume-se que elas estejam envolvidas em uma busca de significados da mesma forma que em suas vidas particulares. Esse fato não significa que elas processam informações racionais, ativas e conscientes; mas significa que estão comprometidas em um processo de significação específica ou bastante relevante para experiências (incluindo seus atos), e utilizando tais significados como base para um entendimento e ações subseqüentes. Nesse processo, os comportamentos, as ações e os eventos não são importantes, mas sim, o significado que passam a ter.

Uma segunda consideração é que o processo de criação de novas percepções e sentidos envolve uma construção social da realidade. As pessoas envolvidas podem apenas atuar nas bases de um entendimento coletivo. Esse entendimento torna-se dependente das interpretações dadas para as experiências compartilhadas; e pelo fato de essas interpretações poderem ser classificadas de formas diferentes dentro de cada contexto e com diferentes membros da organização, a realidade construída é relativa para os atores envolvidos e seus respectivos contextos. Tais considerações são detalhadas por Berger e Luckmann, (1985).

Para Gioia (1986), uma das maneiras como os membros da organização se envolvem no processo fundamental de criação de novos sentidos é usando símbolos na conduta de transmissão dos significados e entendimento. O símbolo é uma imagem representativa que retrata algum outro objeto, entidade ou conceito. É o meio de comunicação que expressa um conceito em relação a outro, geralmente empregando uma imagem figurativa para estabelecer sentido e importância. O sinal torna-se simbólico quando é interpretado de maneira que se relacione com um significado para os envolvidos.



Para Willems (1950), o símbolo pode ser pessoa, gesto, palavra, fórmula, sinal gráfico ou objeto material que tenha adquirido significado específico e represente, num contexto cultural, um sentimento, ato ou atitude. Os símbolos exercem, em grau elevado, a função de resguardar certos valores considerados básicos para a perpetuação da cultura e sociedade. A simbolização é a representação por meio de símbolos, é a atribuição de um valor simbólico a algum fato, atitude ou sentimento.

Essa definição sugere a importância dos símbolos para definirem a estrutura do entendimento. Ainda, a amplitude dessa idéia é tão abrangente que tende a impedir a definição do que não é um símbolo, limitando, assim, a utilidade do conceito para seu uso em procedimentos analíticos.

Por isso reconhece-se, neste estudo, símbolo como sendo: “um sinal (por exemplo, um conceito, um evento ou ação) que serve como uma representação de algum elemento significante da experiência, tanto pessoal, familiar ou não, quanto profissional, gerencial ou organizacional”.

Como citado previamente, ações freqüentemente são simbólicas. O entendimento do sentido de uma ação é negociado coletivamente por aqueles que o percebem; esse entendimento facilita suas ações. Ações que são simbólicas, então, dão forma significativa à experiência. Provavelmente, a mais fundamental ação em organizações é a tomada de decisão. Ações simbólicas também influenciam crenças e valores e, assim, podem “sustentar uma construção da realidade dada ou estimular a construção de uma nova” (BERGER e LUCKMANN, 1985). Ainda, os problemas e outras situações problemáticas são percebidos simbolicamente, em geral, metaforicamente.

Interpretando os autores supracitados, identificamos que o comportamento social passa por um processo de institucionalização que guia a ação, sendo: a habitualização, a objetivação e a sedimentação. A reprodução destes comportamentos tende ao isomorfismo de práticas, na sedimentação. Porém, é exatamente na reprodução de comportamentos já institucionalizados que a ação humana tem a oportunidade de recriar novos comportamentos, que irão passar novamente pelo mesmo processo de institucionalização. Através da significação simbólica os novos hábitos serão reconhecidos e reproduzidos. Então, pode-se perceber como membros da organização

empreendem a confusa tarefa de desvendar o que as variadas ações e eventos, que ocorrem em organizações, podem significar. Ainda, proporciona uma maneira de entender como o conhecimento consensual leva à atividade coordenada e coletiva (GIOIA, 1986).

As pessoas não são processadoras autênticas de informações. Elas não lidam racionalmente com toda informação disponível num ambiente rico em informações e não processam as informações de formas diferentes toda vez que lhes são apresentadas. Ao invés disso, as pessoas desenvolvem maneiras para se comprometerem em uma economia de pensamentos. O motivo, inconsciente ou não, é diminuir a tarefa de conduzir o enorme número de informações disponíveis e potencialmente significativas.

Inicialmente esse tipo de eficiência cognitiva é capaz de inter-relacionar a informação de acordo com algum critério de similaridade. Uma vez concluída, a próxima exigência é manter a informação na memória para preservar os inter-relacionamentos entre partes de informações. Essa função é executada pelas estruturas cognitivas chamadas “esquemas”.

Um esquema é uma estrutura cognitiva composta por uma rede de expressões adquiridas por experiência e armazenada na memória. Isso é um repertório construído por um conhecimento tácito que é usado para impor estrutura e para dar sentido, por outro lado é uma ambigüidade social e uma informação situacional que facilita sua compreensão (Gioia e Poole, 1984)

Quando algo no contexto sugere que uma situação presente é parecida com um esquema existente para situações relacionadas, significa que um novo processo não é requisitado. O processamento já foi feito antes e foi armazenado em alguma forma representativa, não de acordo com a memória exata, mas sim com alguma transformação que fez a informação significativa em relação a algo já sabido. O entendimento, então, ocorre imediatamente quando podemos relacionar uma experiência atual a algo que já sabíamos.

Mesmo para fatos novos ou informação recente, os meios para se obter entendimento são relacioná-los a alguma forma de conhecimento existente. A nova informação, que não pode ser bem relacionada com o já sabido, continua sem sentido, a não ser que possa de alguma maneira ser elevada a um novo padrão de sentido, relacionando-a com

algo já interpretado. Porém, a construção do sentido não é só um processo de recordação de esquemas existentes. “Se assim fosse verdade, nenhum novo aprendizado poderia ocorrer.” (EOYANG, 1983, apud GIOIA, 1986).

Ao invés disso, a construção do sentido e o entendimento envolvem associações com conhecimentos existentes, alteração de esquemas existentes por incorporar novo conhecimento e, ocasionalmente, uma reestruturação ou criação de conhecimento pela intuição ou revelação (GIOIA, 1986).

Dois meios de ajustamento relacionados a esquemas e roteiros podem ser usados: a assimilação, que envolve alteração de uma percepção para encaixar um esquema existente; e a acomodação, que envolve alteração de um esquema para encaixar uma experiência atual (PIAGET, 1992).

A proposição fundamental no conceito de roteiro é que as pessoas possuem categorias de conhecimento estruturado sobre eventos comuns ou convencionais, comportamentos e ações que podem ser levadas adiante pelas insinuações das situações (as representações simbólicas), para facilitar entendimento e ação.

Os roteiros partem de uma estrutura cognitiva primária usada para assimilar e interpretar atividades. Porém, o que é roteirizado? Dado que o entendimento é baseado em símbolos, Gioia (1986) sustenta que o que foi estruturado num roteiro é conhecimento simbólico de eventos, ações e conceitos. O conhecimento é armazenado semanticamente, isto é, de acordo com o sentido. Esse conhecimento pode estar na forma de episódios, imagem visual, ou códigos verbais descrevendo seqüências.

Em um processo de criação de sentidos, interagimos com outros, comparamos nossas percepções, testamos a realidade, negociamos sentidos e realidade. Todos esses processos concentram-se na natureza social da criação de sentidos. Por exemplo, podemos contar com a intuição, imaginação, imagens reveladoras de "insight" e ter aparente conhecimento para tomar decisões críticas e soluções criativas para um problema. A criação de sentidos pode ser uma maneira de contabilizar tais processos. Ela pode ser o ponto inicial para o estudo de processos pessoais como o conhecimento intuitivo, como afirma Chauí (1996:63-4):

A intuição é uma compreensão global e instantânea (...) de um objeto, ou de um fato. Nela, de uma só vez, a razão capta todas as relações que constituem a realidade e a verdade da

coisa instituída. É um ato intelectual de discernimento, compreensão (...). Os psicólogos se referem à intuição usando o termo insight, para referirem-se ao momento em que temos uma compreensão total, imediata, direta (...) de um caminho para a solução de um problema científico, filosófico ou vital.

É difícil prever uma vida organizacional que não seja preenchida com simbolismo. Valores, símbolos e imagens da família são componentes do cotidiano das organizações familiares. Eles são os caminhos pelos quais se cria, entende-se e categorizam-se sentidos, o que norteia a ação dos gestores e de todos envolvidos. É crendo na importância dos valores simbolizados nas imagens da família que este estudo ganha sentido. Caso contrário, por que “descrever as trajetórias da família” e como captar “suas influências na construção social de práticas de gestão em seus negócios empresariais”?

#### **4. 2. 3 TRANSMISSÃO DE BENS, VALORES E SABERES CONFIGURADOS NAS IMAGENS DA FAMÍLIA**

Nas entrelinhas do discurso dos fundadores de uma organização pode-se dar a busca pelos valores e representações da família, que foram cultuados durante sua trajetória empresarial. Ter prazer e nostalgia na hora de narrar suas experiências, os desafios, as grandes conquistas é algo comum, porém, a importância desta narrativa histórica é indiscutível para a descoberta de tais representações.

Essas representações vão ser influenciadas pela decorrência de alguns fatores (GARCIA, 2001): base econômica da família, origem étnica, nível educacional, possibilidades financeiras, fracassos e sucessos do clã, religiosidade, grau de liberdade e diálogo, visão de mundo e postura diante das dificuldades, dentre outros.

Também, para elucidar valores familiares, uma estratégia de levantamento é a observação de rituais próprios de uma família. É nestes momentos de convívio que boa parte dos valores são transmitidos, reproduzidos, criados e representados.

Grande parte dos estudos sobre as relações familiares considera que a proximidade geográfica é um elemento fundamental para a solidariedade familiar e a criação de laços afetivos (PEIXOTO, 2000), bem como para a criação de representações.

Em estudo comparativo de relações familiares em classes populares realizado entre a França e o Brasil, Peixoto (2000, p.106) declara:

Em Paris como no Rio, a primeira pergunta sobre transmissão - " existe alguma coisa que gostaria de transmitir?" - deixou as pessoas perplexas, invariavelmente acreditavam que se tratava da transmissão de algum bem material - propriedade ou dinheiro. assim, as respostas espontâneas como "Nada" ou "Ainda não pensei nisso" foram as mais freqüentes. Raras foram as situações em que não fomos obrigados a dar exemplos de transmissões não-materiais para obter aquelas referentes aos valores sociais, culturais e morais, assim como as histórias, os saberes e conhecimentos. Essas transmissões estão muito ligadas às relações de gênero: as avós, por sua vez, conversavam com os netas sobre hábitos e comportamentos, sobre receitas e canções, sobre religião, assim como fazem inconfidências diversas; os avôs, por sua vez, conversam com os netos sobre esportes, trabalho e o futuro deles (...). Em compensação, todos os avós mencionam a importância dos estudos e de uma formação profissional para "Progredir na vida".

Ainda, a amizade é um componente que, apesar de extremamente subjetivo, precisa ser considerado, devido a suas dinâmicas estarem entrelaçadas com as representações da família.

A amizade é algo (VELHO, 1987, p.86) “conquistado, não é algo que recebe pronto. Não se nasce amigo de uma pessoa, torna-se amigo, embora, se fizesse um estudo sociológico e antropológico da rede de relações, percebera-se que, obviamente, não se torna amigo de qualquer pessoa”. Segundo o autor, existe uma guisa, um direcionamento, todo um campo, que leva à escolha dos amigos e formação dos laços de amizade. Nesse sentido, “certas pessoas não podem ser amigas de indivíduos que pertençam a segmentos muito diversos dos seus — há um mapa, mesmo nesse reino da liberdade, da amizade, da opção, da individualidade, e as pessoas têm consciência disso” (VELHO, 1987, p.86).

Quando se pergunta a alguém por que está botando seu filho em tal colégio, a resposta será que ali estão filhos de famílias conhecidas, de boas famílias. Sem dúvida, é uma referência fundamental. Diante dessa pergunta, as pessoas às vezes se envergonham de responder. Temem ser tachadas de elitistas. Mas se insistirmos, pensam: - "Não, boas famílias não equivalem necessariamente a famílias ricas, mas a famílias respeitáveis, decentes, a famílias com as quais se pode lidar, que não vão poluir a minha — poluir no sentido simbólico, evidentemente. Assim, há uma grande continuidade na instituição familiar e no universo de parentesco, sem que isso signifique a inexistência de mudanças. A questão da amizade e a atualização da ideologia da amizade é muito importante, pois constitui outro tipo de aliança, de pacto, não necessariamente ligado a casamento. Isso é fundamental em termos da construção do social, da identidade de todos os indivíduos que vivem nesse universo (VELHO, 1987, p.86).

É extremamente importante considerar a amizade no momento de realizar estudos que buscam captar representações sociais, principalmente as da família. Apesar de a maioria das falas das pessoas, nos mais diversos segmentos sociais, estarem carregadas por um discurso ideológico retratando a liberdade, as próprias representações da família criam um campo simbólico, formando um perímetro norteador da formação de laços de amizade. Toda regra tem suas exceções, porém esta ideologia é forte e homogeneizadora.

Seguindo os argumentos de Colbari (2002), as imagens familiares e o universo de trabalho têm uma relação muito estreita. Antes da emergência da sociedade industrial os universos do trabalho e da família coexistiam entrelaçados, fortemente ligados por uma ideologia onde o familismo, principalmente das referências da família nuclear, era a base para a estrutura relacional do trabalho artesanal ou agrário. As imagens paternas, maternas, bem como as situações de parentescos e filiação eram reproduzidas nas organizações do trabalho, ou por que não chamar de família de trabalho. Mesmo após a emergência da sociedade industrial, e uma aparente ruptura entre o mundo do trabalho e a vida da família, onde o trabalho não era mais valorizado por si só, mas como uma atividade para a obtenção dos recursos necessários ao consumo, a dimensão familiar é novamente observada. O provedor da família tem por padrões éticos e religiosos garantir o sustento da família trazendo à tona novamente as imagens familiares, permeando a vida dos envolvidos no trabalho organizacional.

A família é o núcleo básico de motivação de inserção no mundo da produção, mas o trabalho é a peça principal da existência humana; é, inclusive, a condição para a vida familiar. Se o trabalho não esgota seu sentido em si mesmo, ele é a condição para a vida social do ponto de vista material e moral (COLBARI, 2002, p.199).

Essa argumentação reforça as intenções de se captar as imagens da família simbolizadas por valores que influenciam na edificação que influencia no dia-a-dia do trabalho, principalmente nas organizações familiares, sendo este vetor importantíssimo na edificação e funcionamento dos negócios empresariais. Isto é, a edificação dos negócios materiais é influenciada pelas imagens familiares, tanto em uma análise que contemple um cotidiano agrário como em abordagens interessadas no cotidiano de empresas industriais. Esse argumento instiga e valoriza o intuito deste estudo, que busca identificar essas imagens, valores norteadores do trabalho nas empresas familiares.

Outro caminho, agora fugindo da idéia da imagem familiar, que surge a partir do individuo é a construção simbólica coletiva da imagem de família.

Ainda hoje, em muitas empresas, a imagem da grande família remonta a figura de um padrão que possuía ou possui as virtudes da autoridade ou da firmeza da generosidade e da cordialidade. Esse estilo paternalista tenta promover um clima de camaradagem, cooperação e solidariedade próximo as representações do universo familiar e opera através de uma troca: um relacionamento direto e próximo dos patrões com os empregado, o que inclui a distribuição de ajuda e favores e a mediação nas situações conflitivas, tendo como contra partida a sua lealdade e eterna gratidão. Neste caso, a família fornece o substrato para a configuração da identidade organizacional que, sob a fachada da solidariedade e da cooperação/cumplicidade dos trabalhadores com os objetivos da empresa, oculta as relações de dominação/submissão e a violência da exploração do trabalho (COLBARI, 2002, p. 204).

Não desprezando outros elementos da cultura empresarial, como o técnico , como a cultura do trabalho, a autora vem reforçar os elementos familiares. Os símbolos e valores da família, “familismo”, são presentes e fortes influenciadores dos acontecimentos nas organizações. Em suma, aproveitando os argumentos deste item para validar esta dissertação, as imagens da família são referentes e importantes direcionadores da ação dos gerentes.

Então, como isto pode ser percebido e ou confirmado neste estudo dissertativo? No próximo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos norteadores da pesquisa que tem tal missão.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **5.1 SINOPSE INICIAL**

Esta pesquisa se situa na vertente de análise fenomenológica, focalizando um caso de organização familiar, e se caracteriza, quanto a sua finalidade, como um estudo descritivo de abordagem qualitativa.

O foco essencial dos estudos descritivos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, suas trajetórias, seus problemas (...) seus valores, etc. (...) Os estudos descritivos podem ser "estudos de caso". Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987:110).

Quanto aos procedimentos metodológicos para a coleta de dados, adota os inerentes ao estudo de caso, com base em fontes primárias, com a realização de entrevistas livres e semi-estruturadas com os atores/sujeitos pesquisados. E, para análise dos dados, adota os procedimentos de análise e interpretação intencional da *história oral*<sup>9</sup>, sobre os dados e informações das trajetórias de vida obtidas nas entrevistas.

### **5.2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA**

Desenvolvem-se, agora, algumas considerações sobre o método utilizado - a pesquisa qualitativa e seu pilar epistemológico – a fenomenologia:

A pesquisa qualitativa foca-se no ser humano enquanto agente, e cuja visão de mundo é o que realmente interessa. Fenomenologia era uma forma totalmente nova de fazer filosofia, deixando de lado especulações metafísicas abstratas e entrando em contato com as próprias coisas, dando destaque à experiência vivida. O termo fenomenologia deriva de duas outras palavras com raiz grega: *phainomenon* (aquilo que se mostra a partir de si mesmo) e *logos* (ciência ou estudo). Portanto, etimologicamente, Fenomenologia é o estudo ou a ciência do fenômeno, sendo que por fenômeno, em seu

---

<sup>9</sup> Procedimento amplamente utilizado por pesquisadores do CPDOC/FVG, LAHO/UNICAMP e NEHO / FFLCH/USP, que é detalhado nas páginas 66 e seguintes, deste trabalho.



sentido mais genérico, entende-se tudo o que aparece, que se manifesta ou se revela por si mesmo (MOREIRA, 2002).

De forma genérica, Godoy (1995:58) explicita que:

(...) a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A análise qualitativa é aquela que possibilita descrever a qualidade dos fenômenos ou objetos de estudo. Analisa relatos de observação, transcrições de entrevistas, documentos e demais informações.

Assim sendo, é utilizada como procedimento básico a análise das gravações em fitas cassetes, da expressão oral dos gerentes proprietários das organizações estudadas, obtida através de entrevistas livres e semi-estruturadas, na fase de coleta de informações.

### **5. 3 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA QUALITATIVA**

Compilando diversos autores, Ludke e André (1986), Lucena (2001), Chizzotti (1991) e Zago (2003), indicam-se as estratégias usadas para desenvolver pesquisas qualitativas:

- Delimitação progressiva do foco de estudo para que a coleta de informações pertinentes à finalidade da pesquisa seja mais produtiva.
- Formulação de questões analíticas norteadas por vínculos ao referencial teórico para a efetivação de entrevista individual semi-estruturada, que parte de certos questionamentos básicos, (apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa) e oferecem um amplo campo de interrogativas, conseqüentes de novas perguntas que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas dos informantes.
- Aprofundamento da revisão da literatura. De uma abordagem inicial generalizada de referenciais teóricos e pesquisas anteriores sobre fenômeno similar, especificam-se,

na análise de conteúdo da fala, as referências que são significativas para a correta e adequada interpretação do fenômeno estudado.

- Apresentação de idéias interpretativas junto aos sujeitos pesquisados para que eles lhes dêem certificação.
- Uso adequado de comentários, observações e especulações ao longo da coleta, para que, na análise dos dados, possa-se ter uma melhor base para realizar explicações dos fenômenos ou de, até mesmo, pequenos incidentes, na coleta dos dados.

## 5.4 A HISTÓRIA ORAL E SEUS PROCEDIMENTOS

"História Oral ou Método Biográfico é o registro da história de vida de indivíduos que, ao focalizar suas memórias pessoais, constroem também uma visão mais concreta da dinâmica de funcionamento e das várias etapas da trajetória do grupo social ao qual pertencem" (LAHO / UNICAMP, 2004).

A história oral é, pois, uma metodologia de pesquisa que consiste em realizar entrevistas gravadas com pessoas que podem testemunhar sobre acontecimentos, conjunturas, instituições, modos de vida ou outros aspectos da história contemporânea. Começou a ser utilizada nos anos 1950, após a invenção do gravador, nos Estados Unidos, na Europa e no México, e desde então difundiu-se bastante. Ganhou cada vez mais adeptos, ampliando-se o intercâmbio entre os que a praticam: historiadores, antropólogos, cientistas políticos, sociólogos, pedagogos, teóricos da literatura, psicólogos e outros.

No Brasil, a metodologia foi introduzida na década de 1970, quando foi criado o Programa de História Oral do Centro de Pesquisa e Documentação – CPDOC -, da Fundação Getúlio Vargas. A partir dos anos 1990, o movimento em torno da história oral cresceu muito, ampliando-se os campos de sua utilização.

### 5.4.1 OS CUIDADOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

O procedimento básico da história oral é a **entrevista** e, como tal, ela requer cuidados especiais para possibilitar a completa captação dos aspectos focalizados no problema e nos objetivos propostos para o estudo.

Em um trabalho de história oral, principalmente de história oral de vida, as sugestões dos colaboradores são de fundamental importância. Por isso, a entrevista inicial não deve ser determinada aleatoriamente. Em geral, dá-se preferência para pessoas que possuam um conhecimento abrangente sobre a história do grupo e que tenham condições de, juntamente com o (pesquisador) oralista<sup>10</sup>, indicar os futuros entrevistados. Essa entrevista, denominada ponto zero, pode vir a constituir-se na primeira de uma rede de colaboradores, que constituirão um grupo orgânico e auto (ou inter)-selecionado (MEIHY, 1998, p.54). (Parênteses nosso)

As demais entrevistas devem ser precedidas por um momento preparatório, no qual os pesquisados terão esclarecimentos sobre os objetivos do projeto e a dimensão de sua participação. Nesse contato inicial, são explicitados: o uso do gravador como material de registro, bem como as condições de utilização dos depoimentos fornecidos, depois de trabalhados e transformados em documento escrito.

O formato das entrevistas pode variar de acordo com os objetivos propostos no projeto em que estão inseridas:

Quando o oralista opta pela realização de histórias de vida, fica implícita a possibilidade de um relato em que o depoente tenha maior liberdade para narrar sua experiência pessoal. Nesse caso, as questões formuladas devem ser amplas e a organização cronológica pode ficar à cargo do entrevistado. Há ainda a possibilidade de desenvolver o projeto a partir de entrevistas temáticas. Nesse caso, a utilização de questões preestabelecidas permite que a narrativa se atenha à temática central e os detalhes da vida pessoal do entrevistado sejam considerados à medida em que se vinculam ao assunto proposto pelo pesquisador (MEIHY, 1998, p. 41-2).

Para o autor supracitado, o contato entre o pesquisador oralista e o entrevistado é, antes de tudo, um ato de comunicação no qual os universos sócio-culturais não são, necessariamente, compartilhados. Por isso, o ato de entrevistar é complexo e pressupõe habilidades, preparo teórico-metodológico e posturas éticas específicas.

Meihy explicita ainda que o caráter dialógico da história oral demanda do pesquisador disponibilidade para lidar com a diversidade. Nesse sentido, é imprescindível a disposição de ouvir, além do interesse e do respeito pelos pontos de vista daqueles que se propõem a partilhar suas experiências com um grupo que extrapola seu meio social e familiar.

---

10 O pesquisador que utiliza a “História Oral” é comumente chamado de “Oralista”.

Ainda, a entrevista constitui-se em um momento de mútua observação. O entrevistado nem sempre está seguro sobre o que e como falar. Diante dessas situações concretas são necessários alguns cuidados que poderão contribuir para a superação das dificuldades de comunicação impostas inicialmente.

A leitura e a busca de informações básicas sobre assuntos que podem surgir instauram um clima de respeito e confiança recíprocos, além de permitir ao entrevistador "explorar" melhor algumas passagens da entrevista e flexibilizar questões anteriormente selecionadas. Dessa forma, podem-se solicitar mais detalhes sobre o assunto, sugerir a existência de outras visões ou mesmo perguntar o posicionamento pessoal do entrevistado sobre determinada parte da narrativa (THOMPSON, 1992, p. 256).

Por outro lado, é possível o uso de entrevistas únicas ou múltiplas, escolha que depende também da disponibilidade do entrevistado. Há ainda a possibilidade de utilização de elementos auxiliares, como fotografias, recortes de jornais, cartas, fornecidos pelo entrevistado. É condição primordial que o colaborador esteja em local e situação que o deixem à vontade e em condições de estabelecer os limites sobre o que deve ou não relatar.

Esse tipo de postura prende-se ao fato de a entrevista em história oral não se limitar à possibilidade de comprovar ou desmentir idéias ou acontecimentos estabelecidos. Trata-se, sobretudo, do registro de como uma pessoa analisa sua experiência, o que seleciona, como ordena, as ênfases, as pausas e os esquecimentos. Enfim, a organização da narrativa contém elementos que expressam informações que vão além da palavra falada e que se constituirão também em elementos de análise por parte do pesquisador oralista. Nesse sentido, é importante que o entrevistador faça também o seu próprio relato sobre o contexto em que se deu a entrevista. Esse procedimento é de fundamental importância para que o futuro leitor tenha uma noção próxima do que ocorreu, mesmo que a entrevista passe pela intervenção do oralista.

#### 5.4.2 A TRANSCRIÇÃO E A TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Quando se passa da **entrevista oral para o discurso escrito**, há que cuidar para a fidelidade da transcrição ao teor da gravação, ao qual o pesquisador deve acrescentar comentários sobre as expressões não verbais do entrevistado, entre os quais, os movimentos do corpo, das mãos em particular; as expressões faciais, o pestanejar, os movimentos da sobrancelha, a direção ou ocultação do olhar; bem como acrescentar à luz do referencial teórico adotado as suas interpretações do fenômeno citado.

Genericamente, **transcrição** é o nome atribuído tanto ao ato de transcrever, isto é, "reproduzir" a entrevista oral em um texto escrito, quanto ao material resultante desta prática. Não existe uma única postura em face da transcrição. Isto se explica, em parte, pelas variadas leituras do inventário de diferenças que separa o código oral do escrito.

Segundo Meihy (1990, p. 28), existem três posturas:

- 1) "tradicional", que implica na "fidelidade absoluta" ao que foi dito; esta conduta respeita irrestritamente a fala do "informante"...
- 2) "conciliatória", que estabelece uma média entre "o que foi dito" e "o que foi vertido em documento"...
- 3) "livre", técnica que se rende às idéias e não às palavras...

Editar uma entrevista equivale a tirar os andaimes de uma construção quando esta fica pronta. Porque uma gravação não abriga lágrimas, pausas significativas, gestos, o contexto do ambiente, "é impossível pensar que a mera transcrição traduza tudo que se passou na situação do encontro" (MEIHY, 1998, p. 66).

De acordo com Meihy, entendemos a transcrição como primeira das etapas de transposição da entrevista oral para o texto escrito. Essa fase inicia-se com a audição cuidadosa e repetida da entrevista oral. Nesse sentido:

Depois de apreendido o ritmo da narrativa e a intenção, procede-se à transcrição, que, numa primeira etapa, deve ser fiel ao acontecido. Vícios de linguagem, erros de gramática, palavras repetidas devem ser corrigidas... Sugere-se que abusos de palavras como "né", "sabe", ou expressões muito repetidas como "daí por diante" e "depois disso" devem manter-se em dose suficiente para o leitor sentir o tipo de narrativa ou sotaque. (MEIHY, 1998, p.66)

A transcrição prossegue na textualização. É uma etapa elaborada em uma narrativa estruturada na primeira pessoa e rearticulada a partir de indicações cronológicas e/ou agrupamentos temáticos definidos por meio de palavras-chave. Nesse estágio, "escolhe-

se um tom vital que corresponde à frase que serve de epígrafe para a leitura da entrevista", sintetizando sua mensagem central e servindo de base para organizar o critério de percepção do leitor (MEIHY, 1998, p. 67).

Ainda é possível uma **transcrição**, cujos pressupostos estão fundamentados em conceitos da semiótica e da literatura. Trata-se da transposição do "espetáculo oral para o escrito e seu compromisso se dá com o discurso livre e não com a fidelidade da reprodução" (GALLIAN, 1992, p. 72-3).

Teatralizando o que foi dito, recriando-se a atmosfera da entrevista, procura-se trazer ao leitor o mundo de sensações provocadas pelo contato, e, como é evidente, isso não ocorreria reproduzindo-se o que foi dito palavra por palavra. Este procedimento implica técnicas sofisticadas que têm como fito trazer ao leitor a aura do momento da gravação (MEIHY, 1998, p. 30-1).

Para tanto, a transcrição funda-se no entendimento da tradução como recriação, ou criação paralela, autônoma, em que não se traduz apenas o significado, traduz-se a própria fisicalidade, sua materialidade, dando base à recriação do cenário dos acontecimentos narrados (MEIHY, 1998).

Em uma das mais conhecidas obras metodológicas sobre a história oral, Thompson definiu a visão mais comum da **transcrição** integral, afirmando que ela deve preferencialmente

incluir tudo o que está gravado, com a possível exceção de digressões para verificar se o gravador está funcionando, para tomar uma xícara de chá, ou para bater papo sobre como está o tempo, sobre doenças, e coisas assim. Todas as perguntas devem constar dela. O gaguejar em procura de uma palavra pode ser eliminado, mas outro tipo de hesitações e de "muletas", como "você sabe" ou "veja bem" devem ser incluídos. A gramática e a ordem das palavras devem ser deixadas como foram faladas. Se não se conseguir compreender uma palavra ou frase, deve deixar-se um espaço na transcrição para indicar isso (THOMPSON, 1992, p.293).

Se, para Thompson, a transcrição pode perfeitamente encerrar-se em tal estágio, outros oralistas defendem a necessidade de uma longa e elaborada edição que comporta um conjunto de práticas, inclusive literárias, como a **transcrição** (PATAI, 1988; MEIHY, 1990 e 1999).

O vasto escopo de terminologias para a fonte da história oral indica uma dificuldade em definir esse tipo documental: há aqueles que vêm no depoimento um registro dos

"atores sociais", emprestando dos sociólogos não só a conceituação, mas, muitas vezes, também a prática. Numa outra vertente, posicionam-se os que acreditam que na própria história de vida já há uma reflexão histórica, dispensando uma análise posterior, pois no tecer do documento, feito na colaboração das subjetividades do entrevistado e entrevistador (PATAI, 1988, p.9), o pesquisador já estaria realizando um trabalho crítico em diálogo com a própria visão de história do pesquisado.

Ultimamente, porém, os oralistas têm percebido a necessidade de qualificar a história de vida também como "estória de vida", construída (ou ainda narrada ou ficcionada) em momentos únicos a partir da memória, para, então, se discutir sua validade nos aspectos de coerência e consistência.

Por outro lado, vêem que há uma necessidade intrínseca em posicionar a história de vida como uma fonte que responde a determinadas perguntas e objetivos específicos.

O entrevistado fala sobre o passado posicionado no presente. A narração realizada na entrevista é uma narração baseada na recordação, na rememoração de fatos acontecidos, não interessa tanto o presente no qual foi feita a fonte, mas sim o que a fonte diz sobre o passado. Este é um caminho tortuoso, pois a memória é absolutamente mutável, podendo-se até dizer que ela não existe a não ser enquanto processo em renovada construção:

Na maior parte das vezes, lembrar não é reviver, mas refazer, reconstruir, repensar, com imagens e idéias de hoje, as experiências do passado. A memória não é sonho [Bergson], é trabalho. (...) A lembrança é uma imagem construída pelos materiais que estão, agora, a nossa disposição. (BOSI, 1994, p. 55)

A opção deste trabalho corresponde à história de vida como uma fonte que responde a determinadas perguntas e objetivos específicos.

Por analogia, entende-se, neste trabalho, que os significados da história oral das diferentes pessoas pesquisadas tendem a refletir as mesmas representações da família e consolidar em categorias tão claras quanto são os seus símbolos norteadores.

Ainda, é importante explicitar que a criação de categorias é um processo intuitivo do pesquisador que se consolida ao longo da pesquisa, mas, ao mesmo tempo, é

intencional, porque orientado pelos objetivos propostos para o estudo e pelos significados que são dados ou atribuídos pelos próprios sujeitos da pesquisa.

## **5. 5 ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS E INFORMAÇÕES DO MOMENTO DA SUA REALIZAÇÃO**

Após a transcrição na íntegra das entrevistas, são permeadas as análises e interpretações em função dos aspectos marcantes (comuns ou diferenciados) das trajetórias que influenciam as práticas sociais de gestão do Grupo Gotardo.

É exatamente sob a perspectiva acima abordada que se propõe, nos objetivos desta pesquisa, uma ordem crescente de dificuldades intelectivas e procedimentais: **identificar, analisar e interpretar.**

Assim, foi necessário:

- Estabelecer um padrão de comunicação entre o pesquisador e as pessoas do grupo estudado para que diferentes pontos de vista fossem explicitados sobre suas falas, e, coletivamente, eles clarificassem pontos obscuros ou aprofundassem alguns aspectos que valorizam e endossam o presente estudo de caso.
- Clarificar com as pessoas pesquisadas o que é sigiloso, o que é publicável e quais as formas adequadas de acompanhamento dessas questões ético-relacionais.
- Deixar claro para o leitor o modo como as informações foram obtidas, inclusive explicitando a duração e a periodicidade das observações, o que é feito na apresentação de cada entrevista, no capítulo seguinte.

Ainda, é significativo deixar claro que:

- Alguns riscos e conseqüentes limitações podem ocorrer nas pesquisas qualitativas no que diz respeito à subjetividade dos seus propósitos e à maleabilidade de seus procedimentos e técnicas, tanto para a coleta de dados (entrevistas) quanto para a interpretação da história oral que reflita a trajetória de vida dos pesquisados.



- Por fim, quem se propõe a desenvolver pesquisa qualitativa espera alguma concordância entre estudos de um mesmo evento. Porém, podem ocorrer diferentes interpretações, por diferentes pesquisadores que, também, devem ser respeitadas. O importante é apresentar e manter uma atitude aberta, uma capacidade crescente de interpretação e, sobretudo, flexibilidade intelectual, quando se opta pela pesquisa qualitativa.

### 5.5.1 O ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Foram realizadas entrevistas com cinco pessoas. O roteiro das entrevistas surgiu a partir das primeiras abordagens com os sujeitos da pesquisa e com base no referencial teórico. A entrevista com o senhor Jamir Gotardo, que foi a primeira, e deu sustentação à transcrição da trajetória da família Gotardo, ocorreu praticamente sem roteiro, apenas seguindo algumas diretrizes para a conversa. Então, o resultado não foi utilizado para a categorização dos valores. A partir da história de vida descrita nessa entrevista criou-se o roteiro para as entrevistas realizadas com os outros irmãos: Claudino, Nilton e . Tal roteiro que norteou as entrevistas contem as seguintes questões:

#### **Família e origens do grupo:**

- História familiar;
- História pessoal.

#### **Importância e significados (gestor/pessoas/empresa):**

- De cada empresa;
- Dos negócios;
- Dos clientes;
- Dos gerentes ou encarregados;
- Dos parceiros (empregados, fornecedores e colaboradores especializados).

#### **Importância e significados (gestor/características peculiares):**

- De possuir bens;
- Da tomada de decisões na sociedade empresarial;
- Do trabalho;
- Do estudo;
- Da religião;

- De fazer amigos;
- Do nome Gotardo.

**Maiores problemas enfrentados.**

**Melhores momentos do grupo/realizações (feitos) mais importantes.**

**Relacionamento com os demais irmãos pertencentes ou não ao Grupo.**

**Relacionamento entre as respectivas famílias.**

**Sistema de educação dos filhos.**

**Visão de mundo atual.**

**Perspectivas futuras.**

O depoimento do funcionário do grupo, a quinta pessoa, não seguiu uma estrutura, um roteiro, pois foi coletado de forma casual, em conversa informal, mas que não diminuiu em nada a sua contribuição para este trabalho.

### **5. 5. 2 COMO OCORRERAM AS ENTREVISTAS E DEPOIMENTO: ALGUMAS INFORMAÇÕES**

A transcrição literal das entrevistas e dos depoimentos foi realizada pelo próprio autor deste trabalho. Buscou-se preservar todas as características originais das falas dos entrevistados por considerar importante tal fidelidade para os objetivos deste estudo.

As entrevistas, depois de transcritas, foram submetidas à apreciação dos entrevistados, e pouquíssimas correções foram feitas ao conteúdo das mesmas. As principais correções foram relacionadas à forma peculiar, rudimentar, de expressão dos entrevistados, o que dificultou o processo de transcrição. Tal processo foi demorado e exaustivo devido às peculiaridades da fala dos entrevistados, exigindo aproximadamente dez horas de transcrição para cada hora de entrevista realizada.

O clima em que ocorreram as entrevistas foi excelente. Não houve restrições ou pedidos para interromper as gravações, explicitando-se que antes de cada entrevista foram explicados detalhadamente: o tema, os objetivos, as formas procedimentais de como seriam realizadas as entrevistas, as gravações, bem como as transcrições. A única exceção foi o depoimento do funcionário que atua com o grupo desde o início, que pediu para que seu nome fosse preservado durante o desdobramento deste trabalho.

O agendamento das entrevistas foi complicado. A intensificação das atividades da construtora, a reeleição do senhor Gotardo para o Cargo de Prefeito Municipal de Guarapari - Gestão 2005-2008 -, sua posse e as festas de final de ano fizeram com que as entrevistas fossem postergadas algumas vezes.

A Entrevista com senhor Nilton Gotardo foi realizada no dia 23/12/2004, na sede da construtora Gotardo, em um clima cordial e bastante agradável. Ao contrário do que se esperava, as falas dos envolvidos no agendamento das entrevistas induziram à criação desta expectativa de inibição, o que não se confirmou, pois o senhor Nilton mostrou-se desinibido para responder aos questionamentos que lhe foram feitos. O entrevistado gesticulava muito e demonstrou uma postura sincera, aberta e bastante disponível, embora apresentasse inquietação. Esta inquietude deve-se provavelmente ao fato de o entrevistado considerar-se “o homem da obra”, e não se sentir muito a vontade sentado em uma mesa de escritório.

A entrevista com o senhor Claudino Gotardo ocorreu na sede da construtora, no dia 31/12/2004. O clima foi bastante agradável e a atenção dada pelo entrevistado, assim com a disponibilidade e a franqueza foram pontos fortes do momento de coleta das informações. A fidedignidade da fala bem como a tranquilidade do entrevistado fez com que a entrevista configurasse um dos bons momentos deste trabalho. O entrevistado não fez restrições ao conteúdo deste trabalho e também navegou por assuntos que previamente tinham sido acordados que não seriam expostos. Dos entrevistados, foi o que se expressou com mais facilidade, apesar dos erros lingüísticos fazerem-se presentes.

A entrevista com Gotardo foi realizada em 07/01/05 e teve um agendamento bem complexo. Por estar na época de sua segunda posse, os compromissos e as articulações políticas tomaram quase todo seu tempo. Porém, o senhor Gotardo teve boa vontade e empenho em desfazer alguns compromissos para participar da entrevista. A conversa com o entrevistado foi bastante agradável. O senhor demonstrou, apesar de ter muitos erros lingüísticos, uma fala um pouco mais trabalhada, mais articulada, provavelmente devido a sua experiência política. Durante as perguntas, foi muito comum no decorrer da interlocução a fala ser direcionada, por parte do senhor , chamando o entrevistador de

meu filho. Isso é forte indicador da presença das imagens familiares que se buscava encontrar. A conversa correu em um tom bastante cordial e contribuiu para esta dissertação.

Na entrevista com o senhor , ele demonstrou uma postura humilde, entretanto formal: a fala bastante pausada, com traços de discurso político. Os valores aparecem constantemente, mas as suas expressões corporais pouco acrescentam à sua fala. Ele demonstrou muita segurança apesar da fragilidade que o seu biótipo e sua expressão facial transmitem. O senhor é um homem bastante franzino. A impressão que fica é que a conversa não foi capaz de atingir o senhor Antonio Gotardo empresário e sim o prefeito reeleito, o que não prejudicou este trabalho dissertativo.

Na expectativa da chegada de um dos entrevistados, foi iniciada, com um funcionário, uma conversa sobre o estudo da gestão na família Gotardo, sobre seus objetivos e quais questões já haviam sido levantadas. Surpreendentemente, a pessoa tinha tanta, ou mais, propriedade sobre as questões ligadas às trajetórias e às práticas de gestão dos irmãos Gotardo. Foi solicitada a possibilidade de gravação da conversa, o que foi autorizado. Entretanto a pessoa pediu para não ser identificada no estudo, o que é parcialmente atendido, pois, apesar de evitarem-se os nomes, o contexto pode permitir a identificação pelos seus pares mais próximos, o que o depoente não viu problema. Este ocupa cargo de gerência e está na empresa desde sua criação.

## **5. 6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS: A CRIAÇÃO DE CATEGORIAS**

Nos primeiros contatos com os entrevistados, os quatro irmãos que foram os sujeitos da pesquisa e outras pessoas que contribuíram para a coleta de dados ou que facilitaram o contato com as empresas, surgiram algumas categorias de valores, inclusive, em sua maioria, familiares. No decorrer das entrevistas e de suas análises emergiram novas pistas de valores, a maioria deles representativos das imagens familiares. Essas categorias são apresentadas enumeradas na sua ordem de surgimento.

A importância, o simbolismo e a intensidade da influência desses valores, nas práticas de gestão, que também formam categorias mais genéricas, identificadas por uma ordem alfabética, discutidas nas análises das categorizações das entrevistas e depoimentos.

Embora esses valores tenham se originado nas entrevistas transcritas, resultaram em uma síntese categorizada que é apresentada para que o leitor possa familiarizar-se com as categorias criadas, facilitando, desta forma, o entendimento da dinâmica analítica desta dissertação.

Reforçando, é importante explicitar que, nas transcrições dos trechos das entrevistas, os valores que surgiram durante o processo de realização e análise do conteúdo das entrevistas são ressaltados, codificados e indicados entre colchetes “[ ]” enumerados de acordo com a seqüência em que surgiram durante o processo de realização e análise do conteúdo das entrevistas.

Posteriormente, foram agrupados em categorias de práticas de gestão que, mais abrangentes, são identificadas por uma codificação alfabética e também receberam nomes simbólicos (apelidos metafóricos para tornar a leitura mais agradável e instigante).

### **5. 6. 1 AS CATEGORIAS DE VALORES E PRÁTICAS DE GESTÃO**

#### **A – “Um por todos, todos por um”.**

[1] *União incondicional dos irmãos sócios*: “nunca brigamos, moramos em condomínio”;

[2] *Tomada de decisão sempre em consenso*: “chegamos sempre num acordo”;

[8] *Confiança e amizade*: “o que um faz os outros assinam junto”; “o que ganhamos é igualmente dividido entre os quatro”;

[9] *Igualdade e justiça*: “se um compra um bem material para um filho, os outros podem comprar também; os funcionários têm de ser tratados com igualdade”;

**B – “Pau pra toda obra”.**

[4] *Profundo vínculo com o trabalho*: “a gente exige porque a gente sabe fazer e mostra como se faz direito”... “trabalhamos duro” ... “gosto muito de trabalhar” ... “gosto muito das obras”;

**C – “Dívida? Cruz credo”!**

[14] *Valorização do não endividamento*: autofinanciamento das obras; evitar o aluguel;

**D – “Dê a César o que é de César”.**

[7] *Honestidade e seriedade nos negócios*: “não fazemos propaganda, porque nossos clientes viram nossos amigos e convidam os parentes e amigos deles para serem nossos clientes”;

[13] *Repassa dos princípios morais de honestidade para os filhos*:

**E – “Família de trabalho ou trabalho de família”?**

[12] *Estender aos funcionários laços de amizade originados no convívio familiar*:

**F – “A vontade é de Deus Pai, Todo Poderoso”!**

[3] *Forte religiosidade*: “se Deus quiser” ... “milagre de Deus” ... “avisos de Deus”;

**G – “A nossa história é de luta”.**

[5] *Valorização de sua origem étnico-geográfica*: “somos italianos de São João de Crubixá, lá no interior de Alfredo Chaves”;

[6] *Respeito e reverência aos antepassados* (principalmente pai e mãe): “o primeiro prédio construído tem o nome de nosso pai e a Biblioteca da Faculdade o nome de nossa mãe”;

[10] *Orgulho de seu passado, de sua história e da sua trajetória*: “foi e é de muita dedicação ao trabalho, de muita vontade de aprender, de muita determinação para crescer e coragem para arriscar em outras áreas, que chegamos até aqui”;

[11] *Marcos temporais* - forte significado da data da vinda para Guarapari e datas de acontecimentos da construtora:

A seguir aprofunda-se o caso da trajetória da família Gotardo em Guarapari e, para isto, questões referentes ao contexto são previamente apresentadas.

## **6 A TRAJETORIA DA FAMÍLIA GOTARDO**

Os acontecimentos, quando analisados fora de um contexto, sem uma explicação mais abrangente das várias influências que estão presentes em um caso, podem tirar a validade de um estudo.

Descrever os acontecimentos de uma época ou do presente na construção deste estudo tem a intenção de demonstrar como ocorrências macroeconômicas, e por que não sociais, tiveram influência sobre o sucesso da trajetória da família estudada nesta dissertação.

Esta etapa é responsável por uma desmistificação de uma elevada capacidade de gestão dos irmãos estudados e mostra que acontecimentos que fogem às suas capacidades de intervenções foram decisivos nas consolidações de seus passos empresariais. O acaso pode atrapalhar, mas, neste caso, colaborou: os Gotardo se encontravam no local e no momento certos. Assim, torna-se importante a descrição do processo de ocupação e expansão urbana em Guarapari e a explosão demográfica que alavanca a construção civil, ramo de atuação dos sujeitos desta dissertação.

### **6. 1 HISTÓRICO DA OCUPAÇÃO E EXPANSÃO URBANA EM GUARAPARI: CONSTRUÇÃO CIVIL**

Guarapari despontou como “Cidade Saúde” a partir dos anos 40, quando foram divulgadas as propriedades medicinais das areias monazíticas típicas de suas praias, despontando também como cidade turística. No período compreendido entre os anos de 1953 a 1964, chamados “anos dourados” para a cidade, um conjunto de fatores, tais como os jogos nos cassinos, a fama das curas de doenças reumáticas, artrites e artroses, o desaquecimento da lavoura cafeeira, entre outros, contribuiu para a expansão da procura e ocupação urbana, provocando a explosão da construção civil, com espantoso crescimento nos últimos 30 anos.

Uma cidade de reduzida economia industrial focou sua riqueza no turismo e, em decorrência, na instalação da segunda residência, acompanhada por uma explosão



imobiliária, fortalecendo a construção civil de forma descontrolada e desorganizada. A atual redução dos meios de captação de recursos para o setor imobiliário e a conseqüente diminuição das atividades econômicas torna esse contexto cada vez mais carente em análises que não só interpretem, mas que esbocem alternativas ao crescimento sócio-sustentável do município e da região.

### 6.1.1 DA CAPITANIA À CIDADE DOS ANOS 60

Guarapari é um dos mais antigos municípios do Estado do Espírito Santo: sua colonização inicia-se em 1569, no alvorecer da capitania de Vasco Fernandes Coutinho, quando o padre jesuíta José de Anchieta – a figura mais ilustre do Brasil no século XVI - já percorria as terras do Espírito Santo, cumprindo a missão de estabelecer novas aldeias para a catequese dos índios Goitacazes, Purus, Tupiniquins e Aimorés, e determinou o alvorecer desta povoação – a quarta e última por ele fundada em solo espírito-santense.

A data de 1585 marca a inauguração de uma capela, no alto da colina, sob a invocação de Sant’Ana, dando origem à Aldeia do Rio Verde, mais tarde Aldeia de Santa Maria de Guaraparim, Vila dos Jesuítas, Goaraparim, Guaraparim e, finalmente, Guarapari.

Guarapari é um vocábulo de origem tupi, derivado da junção do prefixo **guará** = garça (ave bis-rubra – cujas penas nascem brancas, tornam-se cinzas, voltam a embranquecer e vão adquirindo a tonalidade vermelha carmesim, em decorrência da assimilação do carotenóide cantaxantina proveniente dos crustáceos, mariscos e moluscos que a ave ingere) e **pari** = armadilha, recanto, pesqueiro (lugar fechado para apanhar peixe, curral). Logo, Guarapari significa “armadilha de pássaros”, mas pode ser traduzido como “recanto das garças”. Há quem interprete pelo sufixo parim = manca, aleijada, de onde vem seu outro significado: “garça manca”.

O tempo compreendido entre 1585 a 1800, aproximadamente, é um longo período praticamente sem dados sobre a evolução de Guarapari porque há pouquíssimos registros ou relatos históricos dessa época, justamente quando Guarapari também sofre as conseqüências das confusões e desgovernos da capitania. Principalmente o século XVIII, que foi marcado por tragédias: dificuldades econômicas e financeiras, fome,

pobreza, rebeliões indígenas e, talvez a mais grave delas, que foi a expulsão dos jesuítas, em 1759, interrompendo seu trabalho missionário e, em consequência, seu registro histórico.

Ainda assim, há fatos registrados por Graezer (1996), Fontana (2002), Schayder (2002) que merecem destaque pela importância histórico-política.

Uma pequena síntese relata as poucas informações que resistiram ao tempo, descritas por Fontana (2002, p. 26), a saber:

Em 1677, o donatário da capitania do Espírito Santo, Sr. Francisco Gil de Araújo, manda construir uma igreja dedicada a Nossa Senhora da Conceição, no mesmo alto de morro da Igreja de Sant'Ana, numa competição de forças entre a igreja e o estado. Segundo a história, ela pegou fogo por duas vezes devido ao volume de velas votivas acesas no seu interior. Atualmente o que restou desta Igreja são apenas ruínas, por isso ela é popular e historicamente conhecida como Ruínas de Nossa Senhora da Conceição.

No dia 1º de março de 1679, o donatário da capitania, Sr. Francisco Gil de Araújo, eleva a Aldeia do Rio Verde à categoria de Vila.

No ano de 1775, por alvará, Guarapari é elevada a Freguesia, sendo seu primeiro vigário o Padre Esteves Ribeiro.

A passagem do naturalista francês Saint-Hilaire, no ano de 1818, foi suficiente para deixar registros sobre as características das regiões visitadas 'em Guarapari havia 300 casas cobertas de telha, uma única rua principal'.

Em 1835 é criada a Comarca de Guarapari, compreendendo além de Guarapari, Itapemirim e Benevente (atual Anchieta).

Em meados de 1850, já era intenso o movimento do tráfico de escravos no porto.

Por volta de 1859, Guarapari recebe a visita do Imperador D. Pedro II, que registra em seu diário cada detalhe da paisagem deste local, com destaque para o fato de 'o Imperador levar uma gola de renda de bilro de presente para sua mãe, de tão impressionado que ficou'.

No dia 24 de dezembro de 1878, o Presidente da Província do Espírito Santo, Coronel Manoel da Silva Mafra, delimita a superfície do município de Guarapari.

No ano de 1884, inicia-se o processo de investigação da areia monazítica, cujos resultados foram publicados em Paris, em 1885, dando início à corrida e exploração desse mineral que mais tarde vai mudar a história dessa destinação

Em 1890, o Decreto nº 53, datado de 11 de novembro de 1890, cria o município de Guarapari.

Em 1891, a Lei nº 28, de 19 de setembro de 1891, sancionada pelo Presidente da Província, Coronel Manoel da Silva Mafra, concede “foros de Cidade”, a Guarapari, data essa em que se comemora o “Dia da Cidade”.

O fato que realmente é o diferencial na história de Guarapari é a descoberta de suas areias monazíticas. No ano de 1884, inicia-se o processo de investigação da areia monazítica, cujos resultados foram publicados em Paris, em 1885, dando início à corrida e exploração desse mineral que mais tarde vai mudar a história dessa destinação. Segundo Graeser (1996),

Em 1906, a Société Minière et Industrielle Franco-Bresilienne instalou, em Guarapari, a MIBRA - usina de beneficiamento das areias monazíticas -, que exportava o produto para ser tratado na França. A MIBRA explorou os minerais de Guarapari até os anos 60, quando o Governo taxa a atividade de exploração e exportação das areias, levando seus proprietários a abandonarem a usina.<sup>11</sup>

O desenvolvimento do turismo de Guarapari aconteceu a partir da década de 40, quando o Dr. Silva Mello, após exaustivas pesquisas sobre as propriedades medicinais da areia monazítica, publica um livro intitulado: “Guarapari – Maravilha da Natureza”, onde relata os efeitos benéficos da radioatividade no tratamento de várias doenças congêneres e degenerativas. Nessa época foram construídas as primeiras casas de veraneio.

Até 1950, para se chegar a Guarapari era necessário atravessar o canal de balsa, pois a ponte de cimento só foi inaugurada em 1952. O comércio de Guarapari se resumia na pesca e na extração das areias monazíticas. As mulheres desenvolviam artesanato de conchas: bijuterias, adornos para a ornamentação de igrejas e para vender aos turistas<sup>12</sup>.

No início dos anos 60 foi construído o Clube Siribeira, cujo nome se origina do tupi-guarani e significa “árvore do siri”<sup>13</sup>. Na mesma, época seguindo a tendência da construção de clubes fechados, foi construído o Atalaia Clube<sup>14</sup>. Entre os anos de 1950

---

11 A partir desta data, a NUCLEMON, subsidiária da NUCLEBRÁS, fica responsável pela exploração das areias de Guarapari até 1983, quando o prefeito Graciano Espíndula proíbe a extração das areias das praias de Guarapari.

12 Dados obtidos pelo autor, em entrevista não estruturada a Isolina Barbieri Baião, nascida em 1921 e frequentadora de Guarapari desde os anos 30 e moradora desde os anos 60, em set. 2004.

13 Este clube foi o ponto de encontro das elites capixabas em badalados bailes de carnaval, hoje decadente no entretenimento noturno de Guarapari.

14 Após curto período de ascensão, o clube foi abandonado devido a graves problemas estruturais da construção, sendo suas ruínas totalmente demolidas há dois anos.

a 1960, já havia em Guarapari casas para veranistas e pequenos hotéis, o que demonstra claramente a vocação turística de veraneio do município.

### 6.1.2 O “BOOM” DA CONSTRUÇÃO CIVIL<sup>15</sup>

Ocupando uma área de 581,90km<sup>2</sup>, que representa 1,259% da área territorial capixaba, o município de Guarapari está localizado na região litorânea centro-sul do Estado do Espírito Santo, na Microrregião Metrópole Expandida Sul e Macrorregião Metropolitana da Grande Vitória. Os limites do município são: ao Norte – municípios de Vila Velha, Viana, Domingos Martins e Marechal Floriano; ao Sul – município de Anchieta; a Leste – Oceano Atlântico; a Oeste – município de Alfredo Chaves.

Segundo Tedoldi (2004, p. 33),

Favorecida por um diversificado conjunto de belezas naturais, a península de Guarapari (que um dia já foi ilha) é um dos lugares mais aprazíveis e belos não só do Estado do Espírito Santo, senão do Brasil.

Picos/cumes, rios, quedas d’água, 53 belas praias, pesca oceânica, lago/lagoas, manguezais, ilhas/arquipélagos, baías/enseadas, dunas, falésias, parques, monumentos históricos, ruínas, flora e fauna altamente diversificada são nossos maiores atrativos.

O potencial turístico deste município o coloca como uma das maiores fontes geradoras de demanda turística para o Governo do Estado do Espírito Santo, haja vista a importância sócio-econômica e cultural do turismo.

O “boom” da construção civil ocorre quando o governo federal criou em 1964 o extinto BNH (Banco Nacional de Habitação) que, junto com os seus agentes financeiros, como a CEF(Caixa Econômica Federal) e BCI (Banestes Crédito Imobiliário), financiavam as construtoras para a execução de suas obras e os compradores para adquirir o seu imóvel, com ou sem a utilização do FGTS. “Esse foi um dos motivos principais que atraiu muitas construtoras para Guarapari” (SANTOS, 2003), que também foram profundamente beneficiadas com o fenômeno da mão-de-obra não qualificada e - por

---

15 No Brasil, a indústria da construção civil é definida como “o conjunto das atividades de construções, demolições, reparos e manutenções de empreendimentos, como: usinas, edifícios, pontes, estradas, indústrias, barragem, casas etc.” (FUNDACENTRO, NR18). Esta é responsável por empregar mais de 4.400.000 trabalhadores e gerar 18% do PIB, movimentando uma quantia superior a 120 bilhões de reais (PEREIRA, 2002; JESUS, 2001).

isso mesmo, de baixo custo financeiro - oriunda do sul do Estado da Bahia, que vivia a crise de desaquecimento da lavoura cacaueteira.

O outro motivo para expansão da construção civil no município foi a construção da Rodovia do Sol, que provocou, num primeiro momento, o prolongamento do município de Vila Velha, com a mancha urbana espalhando-se na direção Centro-Itapoã, causando também o surgimento de loteamentos na Barra do Jucu. Daí foi-se expandindo mais para o sul, passando a anexar indiscriminadamente novas áreas, na maioria dos casos em locais com vegetação de interesse para a preservação ambiental, no município de Guarapari. A mancha urbana tornou-se 10 vezes maior do que a existente até 1970 (GRAESER, 1996).

Tais informações podem ser comprovadas a partir de dados fornecidos e analisados por Tedoldi (2004, p.16), a saber:

QUADRO 1 – Dados dos censos demográficos de 1940 a 2000, relativos ao Brasil, ao Estado do Espírito Santo e ao Município de Guarapari.

	1940	1950	1960	1970	1980	1991	1996	2000
Brasil	41.236.315	51.944.397	70.070.457	93.139.037	119.002.706	146.825.475	157.079.573	169.590.693
E.S	790.149	957.238	1.170.858	1.599.333	2.023.340	2.600.618	2.802.707	3.093.175
Guarapari	11.256	12.350	14.861	24.105	38.496	61.719	73.730	88.216

Fonte: IBGE. Dados dos censos demográficos, 2001.

1. Guarapari começa a constar para o IBGE a partir de 1940, data em que se tem noção real da população nativa.
2. Nota-se que de 1940 a 1960 o crescimento de Guarapari é natural, mas a partir de 1960 o crescimento foi geométrico, muito desproporcional à média brasileira. É o reflexo da migração que aconteceu em função da explosão da construção civil.
3. O Brasil sofreu um crescimento populacional de 1940 a 2000 na ordem de 300%, ou seja, 41.236.315 para 169.590.693 habitantes. Guarapari no mesmo período sofreu um crescimento na ordem de 800%, ou seja, de 11.256 para 88.216 habitantes.

Havia um mercado comprador, não existia o PDU (Plano Diretor Urbano), que só foi implantado em 1972. Até então não existiam normas de construção, permitindo que qualquer pessoa fosse incorporadora. Esse fato provocou o desordenamento urbano em Guarapari.

Em 23 de agosto de 1982, havia em Guarapari aproximadamente 40 construtoras, com mais de 3.000 operários. Nessa data foi criada a Associação da Indústria da Construção Civil de Guarapari (AICCG), com a finalidade de congregar e melhorar as atividades econômicas do setor (SANTOS, 2003). Ainda segundo a autora, em 23 de novembro de 1993 foi criado o SINDICIG (Sindicato da Indústria da Construção Civil de Guarapari), órgão oficial que substituiu a associação e que trabalha, atualmente, com 21 membros associados.

### **6.1.3 A CRISE DA CONSTRUÇÃO CIVIL NOS ANOS 90**

A construção civil ainda é um setor economicamente significativo para o município de Guarapari, mesmo tendo sofrido um período de declínio. As dificuldades que atingiram o país no final dos anos 80 provocaram uma forte retração nos investimentos na construção e que, unida à extinção do BNH, em 1986, provocou a crise do setor que ainda persiste, o que serve para enfatizar, segundo Silva (2002), a importância do poder público no financiamento e regulamentação da atividade.

Considerando que o incremento produtivo foi estimulado paternalmente pelo estado, esta drástica redução da participação estatal como promotor ou financiador de edificações pela falência do SFH (Sistema Financeiro de Habitação), aliada à dificuldade de obtenção e principalmente aos custos absurdamente altos dos empréstimos bancários para produção, levaram as empresas a preferir executar as obras na medida das disponibilidades financeiras próprias ou dos clientes, evitando o endividamento.

Em função disso, as empresas tradicionais do setor sentem-se forçadas a concentrar suas atividades num segmento restrito da população, composto pelas classes de renda média e alta, as únicas com condições de pagar, em médio prazo, uma unidade habitacional ou comercial. Uma das conseqüências dessa opção é a grande variabilidade, decorrente de novos hábitos de consumo dos novos clientes, sendo crescente a busca por diferenciação, personalização e sofisticação de projetos e produtos, bem como as exigências em termos de qualidade, o que pressiona as diversas áreas da empresa, previamente, para detectar as tendências do mercado, ou durante a construção, para administrar as sucessivas solicitações de modificações que ocorrem (SILVA, 2002).

O financiamento da atividade é, portanto, o principal problema das construtoras. Alguns poucos empreendedores capitalizados, para evitar maiores riscos, adotam a alternativa de executar a totalidade da obra com recursos próprios, só comercializando-a no final, o que lhes dá total controle sobre o projeto, o processo e o produto, como também permite, em princípio, obter um preço final mais competitivo.

Além da extinção do BNH, a vinda de empresas de grande porte para mercado de edificações de Guarapari aumentou a concorrência entre as empresas, reduzindo as margens de resultados e, por via de consequência, obrigando-as à busca de eficiência na utilização de tecnologias, que a princípio beneficiou clientes e dificultou a vida dos empreendedores locais.

## **6. 2 A PESQUISA COM A FAMÍLIA GOTARDO EM GUARAPARI**

A descrição da trajetória da família estudada neste caso teve como base entrevista com o senhor Jamir Gotardo. Foi realizada a transcrição da história oral, nos moldes propostos na metodologia apresentada neste trabalho.

### **6. 2. 1 A TRAJETÓRIA DOS IRMÃOS**

#### **A caminho de Guarapari**

Em 25 de novembro de 1967, Jamir, o mais novo dos irmãos - Claudino, e Nilton Gotardo, os outros três homens envolvidos - logo cedo saiu de casa, na Colônia União (colônia de imigrantes italianos no interior do município de Alfredo Chaves) e caminhou até ao Patrimônio (distrito de São João de Alfredo Chaves). Pegou uma carona com o "carro do leite", caminhão que faz a coleta deste produto no interior, prosseguindo até Jaqueira (BR 101). Na rodovia pegou outra carona que o levou até Guarapari.

Chegando a Guarapari, passou o final de semana na casa de um amigo, Sirval Olete, que já havia, em tempos anteriores, convidado-o para vir até Guarapari, afirmando que com certeza ele iria adorar a cidade.

Passou todo o fim de semana na casa do amigo Sirval e, como era muito religioso, foi à missa, na igreja localizada exatamente onde hoje é o Hotel Porto do Sol, na Praia do Morro. Lá, Jamir encontrou-se por acaso com Afonso Vazoler, que era marido da irmã de sua namorada, que veio a se tornar sua esposa.

### **O primeiro trabalho em Guarapari**

Em um bate-papo, este amigo pergunta se ele não gostaria de vir trabalhar em Guarapari, o que imediatamente Jamir responde: \_ É o que mais eu quero! Na entrevista ele faz questão de frisar que isso foi no domingo, dia 27, pois na segunda-feira já começara a trabalhar.

Ao se deslocar de casa, Jamir já pensava em trabalhar, pois trouxe consigo três pequenas ferramentas de carpintaria: um martelo, uma inchó e um serrote.

Após a missa, Jamir foi para casa de outra conhecida onde almoçou e conseguiu uma bicicleta emprestada para poder deslocar-se até o bairro Ipiranga, para conversar com o senhor Oladino, um espanhol que Jamir afirmou ser uma ótima pessoa.

No local onde o Afonso trabalhava, seu Oladino afirmou haver uma vaga para carpinteiro. Apesar de agricultor, Jamir tinha forte afinidade com o ofício, pois já o havia desenvolvido no local onde morava. Ficou tudo acertado para o início do trabalho.

Na segunda, pediu a um amigo para dar recado a seus pais que havia arrumado trabalho em Guarapari e que quando pudesse iria até em casa, em São João de Crubixá, onde até então, no sítio, todos trabalhavam juntos: pai, mãe, irmãos e irmãs.

Passada uma semana, já se programando para ir para casa, pegou um serviço grande, de empreitada. (Neste momento da entrevista Jamir afirma que um homem deve ter coragem, perseverança, não apenas sabedoria e inteligência e trabalhar sempre com honestidade, pois foi o que seu pai sempre lhe ensinara).

### **A vinda dos irmãos**

Passadas quase duas semanas, Jamir se programava para ir em casa no final de semana, porém, na quinta-feira, apareceram, em Guarapari, dois de seus irmãos, Claudino e



Nilton (que já era casado), que falaram: - Viemos para lhe ver. Papai e mamãe estão preocupados. Jamir responde: - Peguei um serviço grande. Sexta-feira já iria subir para casa para ver se você e o poderiam vir trabalhar aqui em Guarapari.

Nesse meio tempo, Jamir havia alugado um barraco (pequena casa de madeira com quatro cômodos) nos fundos da casa de dona Angelina. Na segunda-feira veio o (Sr. Gotardo, atual prefeito de Guarapari), e na quarta-feira chegou o Nilton com sua mudança.

### **O trabalho duro**

Neste momento da entrevista Jamir fala com um misto de orgulho e nostalgia: “Começamos a trabalhar aqui. Trabalhávamos até dezoito horas por dia. Não foi só uma semana. Foram uma, duas, um mês, dois, um ano, dois, três, doze anos nesta luta. Pegávamos tudo: serviços de telhado, escadas. , por exemplo, trabalhava nos prédios assentando “esquadrias” (fechaduras em portas e janelas), ganhando por vão trabalhado. Como lá na roça as portas eram fechadas com ganchos e tramelas eu nunca tinha trabalhado com essa tal fechadura. Foi o irmão do meu amigo Vasoler que explicou para o como se instalava uma fechadura. A partir disso, começamos a fazer trabalhos para um lado, para outro, até começarmos a pegar empreitadas”.

As primeiras empreitadas eram só de mão-de-obra. Depois, eles pegavam a base ou até a obra toda. Compravam o material em nome do proprietário para a execução da obra. Eles já trabalhavam com outros profissionais que eram contratados para as empreitadas, quando necessário. Ficou caracterizado na entrevista que havia laços de amizade dos irmãos com estes profissionais.

Seguindo os aconselhamentos paternos, (o entrevistado afirma que seu pai dizia: - Pagar aluguel é queimar dinheiro!), resolveram construir a primeira casa própria, que foi construída em 1969. Para tal, Jamir - treinado pelo SENAI - deu um curso em Guarapari para a formação de mão-de-obra, já que o SENAI fornecia ferramentas.

A primeira casa que construíram para clientes foi atrás dos correios, em Muquiçaba (bairro de Guarapari), no ano de 1969. Em 1970 o Sr. Hanna Haddad os empreitou uma construção de um pequeno prédio de três andares. Mais ou menos na mesma época o Sr.

Macedo empreitou a construção do anexo de sua loja (por muitos anos a loja Macedo foi o maior estabelecimento de departamentos e móveis de Guarapari). A empreitada do Macedo foi paga com uma Kombi nova e o restante em dinheiro. Esse fato o obrigou a tirar a carteira de motorista, o que possibilitou maior agilidade para pegar trabalhos mais distantes e em maior número.

### **A família antes e hoje**

Até agora só falamos dos quatro irmãos, que são os gestores objetos deste estudo, porém a família é composta atualmente de oito irmãos e irmãs vivos. São eles: Jamir, Claudino, Nilton, Íria, , Telina, Valdir e Onília. Filhos do Sr. Augusto Gotardo (falecido em 1976, aos 72 anos) e Sra. Virginia Bonaldi Gotardo (falecida em 1989, aos 83 anos). Todos nascidos em São João do Crubixá. Iria, a irmã mais nova, ainda reside na localidade em que nasceu.

Na época da vinda dos irmãos para Guarapari, eles, a cada duas semanas infalivelmente, voltavam a São João para encontrar-se com os pais, que só passaram a morar em Guarapari anos depois.

Atualmente, junto com os quatro irmãos que iniciaram os trabalhos que se desdobrou no Grupo Gotardo em Guarapari, trabalham seus filhos, sobrinhos, amigos da família, principalmente aqueles vindos do interior do município de Alfredo Chaves. Foram mais de trinta famílias que vieram de São João do Crubixá para trabalhar em Guarapari.

Brevemente cita-se cada irmão envolvido neste estudo e sua descendência: - Andressa, Márcia e Daniele; Nilton - Ederaldo e Roseane; Claudino - Marielle e Glauber; Jamir - Simone, Virgínia e Jamir Augusto. Suas esposas também trabalham com o grupo.

### **Breve descrição da estrutura do grupo e da tomada de decisão**

A primeira empresa consolidada foi a Construtora Irmãos Gotardo LTDA, criada em 16 de outubro de 1973, para atender à exigência do contratante – empreendedor de Juiz de Fora/MG - na construção de dois edifícios geminados: o Garíós e o Gaivota, pois até então o trâmite legal para contratação era feito através de pessoa física.

A construtora, que tem a certificação ISO 9000, já atuou e atua com edificações nos municípios de Guarapari, Serra (Jacaraípe), Vitória, Vila Velha, e outros. Hoje, esta empresa desenvolve uma média de cinco grandes obras simultâneas.

Em 1989 nascia a Faculdade de Turismo de Guarapari, que hoje, após implantação de novos cursos, passou a se chamar FIPAG - Faculdades Integradas Padre Anchieta de Guarapari, administrada pela AESG - Associação de Ensino Superior de Guarapari.

Em 1998 o Grupo Gotardo cria outra mantenedora educacional, para fundar nas mesmas instalações da FIPAG, o CEG – Centro Educacional de Guarapari, que oferece os níveis de Ensino Fundamental e Médio da Educação Básica.

Já aprovado pelo MEC, aguardando publicação no Diário Oficial, está o curso de Direito, que é a atual “menina dos olhos” dos gestores estudados nesta dissertação.

E, falando dos gestores, as decisões estratégicas e os assuntos importantes para o Grupo Gotardo são discutidos em uma reunião mensal em que participam os irmãos Gotardo, seus filhos e algumas pessoas que trabalham para o grupo. Todos podem expressar, dar suas opiniões. Os gestores parecem sempre chegar a um consenso sobre os assuntos discutidos e sobre as decisões a serem tomadas.

Após esta transcrição da história da trajetória dos irmãos, apresentam-se as categorias de práticas de gestão, que são simbolicamente nomeadas com metáforas. Estas categorias emergiram para agrupar as categorias de valores que indicamos com norteadoras das práticas sociais de gestão no trabalho e na edificação dos negócios empresariais dos gestores estudados e nas demais entrevistas.

### **6.3 O RESULTADO DA CATEGORIZAÇÃO DOS VALORES E PRÁTICAS DE GESTÃO IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS**

Como já apresentado na metodologia deste trabalho, os valores identificados nas entrevistas foram agrupados em categorias mais amplas, estas representativas das práticas de gestão no trabalho dos gestores estudados nesta dissertação.

As categorias de valores, em grande parte representativos das imagens familiares, surgiram no decorrer das entrevistas e na análise dos documentos transcritos. Já as categorias de práticas de gestão são resultadas de um esquema pouco mais elaborado, formalizando os agrupamentos de valores que, neste estudo, acreditamos ter norteados simbolicamente o trabalho das pessoas aqui estudadas.

Tais categorias de prática de gestão foram nomeadas com metáforas que simbolicamente vêm pronunciar um momento de configuração para agrupar os valores que representam, nas falas dos gestores pesquisados, qualquer aspecto focalizado no assunto temático abordado neste estudo.

Foram, ainda, apresentadas observações do pesquisador sobre o comportamento e as expressões corporais e faciais dos entrevistados durante o processo, que estão entre parênteses “()”. Os nomes dos entrevistados são abreviados pela sua letra inicial, exceto o nome do funcionário que não quis ser identificado, sendo então representado pela letra “X”.

#### A – **“Um por todos, todos por um”**.

Esta metáfora vem primordialmente identificar e agrupar todos os elementos que indicaram uma forte união no trabalho dos gestores estudados. Metaforizar com a conhecida frase do romance de Dumas, possibilita uma ligação simbólica com os “três mosqueteiros mais Dartanhan”, que coincidentemente também são quatro indivíduos fortemente ligados e unidos com os mesmos objetivos.

A seguir, são transcritos trechos das falas representativos desses valores, o que se acredita ter sido um dos pontos fortes desta análise.

[1] *União incondicional dos irmãos sócios*: “nunca brigamos, moramos em condomínio”;

N: - ... “Sempre, (com um sorriso de que o assunto o agradou) sempre, nós sempre trabalhamos junto lá, viemos aqui e sempre trabalhamos juntos. Até hoje”.

C: - ... “Eu fico analisando e vejo que nós quatro família estamos há 32 anos junto e nós vivemos ainda mais 40, mas os filhos, eu vejo eu to analisando que não são iguais a nós”.

A: - ... “A gente continuou junto, sócio porque, na verdade, a gente é: quatro sócios irmãos, né”.

X: - ... “Então eu nunca, ..., nunca ouvi uma briguinha, uma discussão entre eles”.

[2] *Tomada de decisão sempre em consenso*: “chegamos sempre num acordo”;

N: - ... “Na troca de apartamento por lote no lugar bom, aí juntava os quatro pra saber se compensava, se era um bom negócio ou se não era”.

C: - ... “Se hoje tiver que vender a empresa é nós quatro que decide”.

A: - ... “As decisões mais simples, cada um é responsável às vezes por uma coisa, por um setor, e as decisões mais polêmicas, em todo mês, tem uma reunião com todo o grupo para poder discutir os problemas mais sérios e para poder chegar a uma conclusão todos juntos e decidir se vamos fazer daquele jeito e se vamos fazer desse. Há muita raça de ano que a gente tem uma reunião todo mês juntos, de todas as empresas. (...), aí, no finalzinho, aí o consenso da maioria (sic), aí se resolve o problema”.

[8] *Confiança e amizade*: “o que um faz os outros assinam junto”; “o que ganhamos é igualmente dividido entre os quatro”;

N: - ... “O dinheiro era pra uma finalidade só. Pra nós comprar alguma coisa, né. Pra comprar carro, moto e aí todo mundo colocava o dinheiro lá e quando precisava comprar alguma coisa, ia e comprava. Tudo junto, do dinheiro até o trabalho” (com muita firmeza na fala).

C: - ... “A gente não tem um trabalho cada um não, a gente trabalha junto, agora que o saiu e afastado das empresas pelo cargo de Prefeito, iniciando o segundo mandato consecutivo, que pegou mais pra mim, mas nós fazia tudo junto. Cada um tinha um trabalho aqui, cada um com a sala dele. O mexia mais com a Faculdade, o negócio dele era a Faculdade, o que ele dependia de fazer alguma coisa vinha e contava pra nós e vamos fazer isso e isso, fazer aquilo lá, porque ele tava mais ligado com a Faculdade e nós mais com a construtora, nós três. O Nilton era um cara só de obra, só olha obra,

vendo o que tinha pra fazer com os encarregados. Ele não se envolveu com o escritório, sempre com a obra; eu com a obra e com compra de material, compra de azulejo, piso, material da obra né, o final, tudo que for comprar passa na minha mão. E Jamir tava mais com documentos, documentos da obra, escrituras, mas todo mundo chegava na obra e olhava as vezes eles não estavam lá, mexia com alguma coisa aqui outra ali”.

A: - ... “A gente continuou junto sócio, porque, na verdade, a gente é quatro sócio irmão, né. E já tem filho que ajuda”.

[9] *Igualdade e justiça*: “se um compra um bem material para um filho, os outros podem comprar também; os funcionários têm de ser tratados com igualdade”;

N: - ... “Eu sou sócio, a mesma coisa. Tudo que nós temos, nós temos 25% cada um”.

C: - ... “Então eu quero que trate todo mundo igual. Os salários é que são diferentes; cada profissão tem o salário dele, mas a importância é a mesma”.

A: - ... “Ela oferece serviço, ela procura servir quem trabalha, gerando emprego, renda, trabalhando dentro de uma ética profissional e respeitando cada ser humano porque nós somos todos iguais nesse mundo”.

### **B – “Pau pra toda obra”.**

Esta categoria de prática de gestão identifica o forte vínculo com o trabalho. Embora só esteja contemplada com uma categoria de valor, este foi recorrente na fala dos entrevistados, demonstrando assim a representatividade que esta categoria de prática de gestão tem com o processo “identitário” dos negócios empresariais dos irmãos estudados.

[4] *Profundo vínculo com o trabalho*: “a gente exige porque a gente sabe fazer e mostra como se faz direito”... “trabalhamos duro” ... “gosto muito de trabalhar” ... “gosto muito das obras”;

N: - ... “Eu acho que todo mundo tem que trabalhar. A pessoa que não trabalha, sei lá, fica assim. Eu mesmo nunca fui de ficar parado. Sempre acostumado a trabalhar. Eu acho que o cara não pensa em outra coisa, ocupa o tempo, né. Eu sempre trabalhei (...) comecei a trabalhar com 7 anos de idade, 7 anos (demonstrando emoção e orgulho). (...)

Trabalhei desde os sete anos, então não estou preocupado em quando eu vou me aposentar. Eu gosto muito de trabalhar, trabalhei minha vida inteira e vou continuar”.

C: - ... “Mas tudo é importante, o trabalho, o respeito ao ser humano, o bom trabalho, o bom desempenho, todos esses itens são importantes”.

A: - ... “Acredito que também com bom trabalho, com dificuldade, porque a gente não tem nada sem dificuldade. Acho que a gente sente alegria no fundo de estar trabalhando. (...) Na época trabalhava duro na construção civil. Biscateiro, empregado, andando de bicicleta, fazendo biscate à noite. Fizemos de tudo, qualquer trabalho que aparecia nós pegávamos, não queria saber, queria era ter serviço e trabalhar. (...) Enquanto a gente tiver vida, a gente tiver força pra trabalhar...”

X: - ... “Lá, antigamente, não existia tomada de parede, eles tinham. Eles eram os inventores de lá. Eles faziam sapato, fabricavam arreio de animal, fabricava um monte de coisas. E o ... o ofício dele era costureiro. Então ele ligava umas lâmpadas, não sei como que eles adaptaram uma tomada ali, ligava o ferro aqui e o ferro ficava aquecido e ele passava, né, então ele passava o ferro nos ternos. Eu lembro dele como se fosse hoje. O que eu achava engraçado era um homem costurar. (...) e cada um tinha o ofício dele, (...) muito também da vontade deles”.

### **C – “Dívida? Cruz credo”!**

A prática de gestão representada nesta categoria metafórica indica uma forte repugnância ao endividamento. Da mesma forma que a categoria de prática anterior, é contemplada apenas com uma categoria de valor. Entretanto, agora, a sua importância é ressaltada não apenas pela recorrência nas falas de três irmãos, mas pela significação estratégica que esta categoria tem na identificação dos negócios empresariais. Esta valorização do não endividamento vem se apresentar numa prática de trabalho, unida ao contexto em que estes gestores estão inseridos, com desdobramentos importantes na análise da identificação de seus negócios empresariais.

[14] *Valorização do não endividamento*: autofinanciamento das obras; evitar o aluguel;

N: - ... “Uma casinha de três quartos, onde moravam os quatro irmãos, o finado papai, minha mãe, e a irmã Maura. Os quatinhos eram de dois e meio por dois e meio. Aí, morando ali, sem pagar aluguel, fomo crescendo”.

C: - ... “Gosto de trabalhar dia de sábado. Sem ter que pegar lá pra poder pagar aqui. Assim é difícil de trabalhar. (...) Mas eu me sinto feliz porque a empresa é estabilizada, não deve nada a ninguém, ela está toda certinha, devendo só essas compras que a gente faz um pouco mais, financia 3, 4 vezes. Às vezes a gente deve, mas dentro do prazo, não deve financiamento no banco, só na época que eu comecei. Então hoje eu me sinto assim, feliz... Pra terminar, eu posso dizer que o melhor momento é agora com a faculdade e a facilidade de programar gasto e a construtora financiando as obra”.

A: - ... “Sem dúvida é uma empresa tipo familiar, né, que trabalha com aquele entusiasmo com aquela alegria, com aquele bem estar”.

#### **D – “Dê a César o que é de César”.**

Vários e recorrentes foram os valores representativos dos princípios morais de honestidade e de seriedade, os quais os irmãos afirmam utilizar nos seus negócios. Algumas práticas adotadas no decorrer de sua trajetória indicam a presença desses valores, justificando assim criação de uma prática de trabalho que simboliza estas questões ligadas à honestidade. Neste momento é interessante lembrar que este estudo capta a percepção que os próprios envolvidos, isto é, que os próprios gestores têm das suas ações, do seu trabalho, o que não necessariamente configurará a percepção coletiva de outros envolvidos, que não os gestores pesquisados visualizam nas práticas de trabalho do grupo.

[7] *Honestidade e seriedade nos negócios*: “não fazemos propaganda, porque nossos clientes viram nossos amigos e convidam os parentes e amigos deles para serem nossos clientes”;

N: - ... “Isso ele (o pai) não abria mão. E ser honesto também, honestidade. Ele não permitia que nós pegássemos nada de ninguém, de maneira nenhuma. E nós viemos crescendo com isso”.



C: - ... “Nós tínhamos um terreno ali no Morro da Caixa D’Água e tivemos que vender um terreno nosso ali em cima, do interior. Vendemos aí uns 20, 30 terrenos e vendemos mais que metade pra pagar essa dívida. Aí, passou... e aí, nós conseguimos pagar, e aí mais um tempo ainda ele vem pra fazer outro bloco aqui. Aí eu falei: “vamos tentar pegar para nós poder desferrar”. Pegamos esses blocos, estrutura, pilares, laje... aí pagamos e combinamos, 150, 130, da moeda da época cada laje. Aí ele foi pagando. Cada laje ele me pagava. Quando chegou às últimas três lajes de cima, ele falou com meu amigo Chico: “vim pegar dinheiro no banco, eu preciso pegar dinheiro no banco para terminar a obra porque eu me arrochei”. Não sei o que ele arrumou lá no banco quando foi pegar o dinheiro. Eu sei que as últimas três lajes a gente ia receber lá no banco, aí precisemos assinar uns papel. Quando chegou na hora de receber ele não pagou. Ele me deu outro tombo. Mais nós tivemos que pagar 450 mil pro banco. Eu não sei como é que foi, mais ele arrumou lá no banco um jeito de pegar dinheiro e ainda colocar para nós pagar. Ele ainda falsificou um recibo dizendo que tinha dado dinheiro para nós. Ele era advogado e nós não entendia muito de papel e aí me deu dois tombos. Nós achamos que ia dar para desferrar o primeiro prejuízo, mas acabou dando mais prejuízo. Esse foi o pior momento que nós passamos na empresa, mas nós tínhamos a empresa e nossos terrenos. Nós vendemos tudo que nós tínhamos. Toda terra que nós tínhamos vendido pra comprar os terrenos foi perdida”.

A: - ... “Ele (o pai) deixava aquele caminho de honestidade de cumprir o dever. Se ele falasse assim com você: vou fazer isso assim com você, não tem contrato, porque aquilo pra ele não tinha valor, aquilo era cumprido. Só se Deus não permitisse, porque ele cumpria aquela palavra” (expressão de admiração).

X: - ... “Eles tinham uma quadra, esse Morro da Caixa d’Água era tudo deles. Aí eles foram vendendo ao preço de banana pra poder honrar os compromissos deles”.

[13] *Repasse dos princípios morais de honestidade para os filhos:*

N: - ... “Ele (o pai) não permitia que nós pegássemos nada de ninguém, de maneira nenhuma. E nós viemos crescendo com isso; daí, eu passo pros meus filhos a mesma coisa, o que é dos outros é dos outros, pega o que é seu, né”.

C: - ... “Hoje a gente vê um pouco mais de dificuldade mais por causa dos filhos, né (dando importância a este tema, falando mais pausadamente). Os filhos começam a crescer, começa a dar uma “peruada”, mais na verdade não é que eles têm que fazer isso não. Dá as perudas deles e ficam aqui na faculdade. A faculdade é mais complicado, a construtora e mais fácil né... você já sabe tudo o que tem que fazer”. (...) “Os filhos podem dar peruada, mas não pode decidir, a decisão final é nossa. Por enquanto nós estamos trabalhando. Enquanto não entregarmos pra eles, a decisão final é nossa” (com ênfase e até um pouco de desprezo).

A: - ... “E já tem filho que ajuda. Passei um pouco mais de responsabilidade pra filha mais velha, a Andressa, e aí sobrou tempo pra gente trabalhar na política, servir mais as causas dos bens públicos, né”.

X: - ... “Aí depois que os filhos começaram a tomar conta... a coisa mudou um pouco”.

### **E – “Família de trabalho ou trabalho de família?”**

Esta categoria metafórica representativa das práticas de gestão englobou um valor que foi bastante recorrente nas entrevistas com os envolvidos bem como do depoimento do colaborador. Muitas das ações destes gestores são representativas desta categoria de prática de gestão. Em um trabalho que tem o objetivo de identificar valores, principalmente os familiares, norteando as práticas de trabalho de gestores, esta categoria ganha importância se analisada neste contexto.

[12] *Estender aos funcionários laços de amizade originados no convívio familiar:*

N: - ... “Trato bem. Chego na obra, brinco com um, brinco com outro. Conto piada pra um, conto piada pra outro e vai. É a mesma coisa pra mim, é mesma coisa se fosse da família. Não é assim porque ele é meu funcionário. Eu posso tratar dele como um filho e isso existe com nós”.

C: - ... “Pelo menos uma vez por ano a gente faz uma festinha pra eles, e pra nós todos, toda família vai e a nossa também. Final de ano é sagrado”. (...) “Conheço tudo eles por nome, não na faculdade, porque na faculdade tem professor que eu não conheço. Porque eu não lido não com eles aqui dentro, mas funcionário, ali dentro, muito, muito pouco

eu não conheço”. (...) “Pra mim, aqui chega a ser uma família. Tenho nesta empresa (faculdade) um escritório dentro, por causa da minha família”.

A: - ... “Aqui dentro é uma conversa de empresa, mas eu respeito igual a uma família, eu tenho meus empregados aqui dentro que nem eu, igual a uma família, todos eles” A gente era assim, era igual a uma família.

X: - ... “Foi o ano passado, que foi o aniversário de Joacir, um encarregado que sempre trabalhou com eles também. Aí o Claudino e o Jamir cantaram, assim, junto com outras pessoas tocando na mesa e eles cantaram uma música”. (...) “A gente era assim, era igual a uma família”.

### **F – “A vontade é de Deus Pai, Todo Poderoso”!**

A forte religiosidade indubitavelmente é um valor recorrente norteador das práticas de gestão e das práticas de trabalho desses irmãos empresários. De certo, este elemento é muito importante em qualquer análise que se faça do trabalho destes gestores ou até mesmo dos envolvidos nesta empresa. Não só a frequência na fala destes indivíduos entrevistados é representativa desta categoria, mas todos os artefatos simbólicos presentes nas empresas destes gestores também são fortes indicadores da presença deste elemento místico, agregado no trabalho destes indivíduos.

[3] *Forte religiosidade*: “se Deus quiser” ... “milagre de Deus” ... “avisos de Deus”;

N: - ... “Primeiro lugar é Deus, pra mim é uma coisa que deve ser em primeiro lugar em tudo, independente do que nós sejamos, né. Religião pra mim em primeiro lugar”.

C: - ... “Pra mim a melhor importância, a melhor que eu prefiro e a melhor coisa que eu tenho na vida é a religião sobre tudo. A primeira coisa na minha vida é a religião. A católica. (...) Eu vou à missa todos os domingos e inclusive todos os sábados à noite, porque a missa acaba à noite e vou domingo também, e dia de semana quando eu posso. Temo missa toda quarta e sexta”.

A: - ... “Eu acho que primeiro lugar é a religião (demonstrando certeza), porque sem a fé em Deus, sem a bênção de Deus, a gente não é nada. Porque Ele está presente em todos os lugares. (...) Ele quer que o ser humano caminhe pelo bom caminho, mas ele se desvia; então, Nosso Senhor, Ele dá uma freada pra ele lembrar que não é por aí. Eu

acho que um pouco é isso, né, o amor de Deus. Ele é muito grande com todo mundo com todo ser humano e os seres humanos são todos filhos de Deus e quando Ele vê o filho que está querendo se desviar do caminho, Ele é obrigado até dar um castigo pra poder falar que eles voltem atrás.”

**G – “A nossa história é de luta”.**

Esta categoria de prática de gestão é bastante recorrente e é simbolizada por dois valores, ambos representativos de suas origens: as geográficas e as familiares; também os marcos importantes das viradas ou das modificações nos negócios empresariais são itens representativos de uma história de luta e são lembrados com precisão interessante, que ressalta a importância que esses momentos tiveram para esses irmãos. Logo, a sua influência na edificação dos negócios empresariais aqui é lembrada por esta categoria.

[5] *Valorização de sua origem étnico-geográfica*: “somos italianos de São João de Crubixá, lá no interior de Alfredo Chaves”;

N: - ... “E a única coisa que nós não tinha era dinheiro, que dinheiro lá, não recebia nada. Vida normal nós tinha, comia bem, era bom, né, mas dinheiro, escasso”.

C: - ... “Lá nós tinha animal, porco, galinha, boi e então eu me juntei aos meus irmãos, na turma de Jamir e . Ano e meio depois, saí e vim com eles. Foi suado para conseguir sair de lá, papai não queria sair de lá (franzindo os olhos para demonstrar dificuldade). Para você vê, quando papai chegou aqui, para ele acostumar com aqui, nos primeiros meses, precisamos arrumar terreno para ele limpar, fazer horta, o que ele não conseguia era ficar parado. E ele, devagarzinho, foi se adaptando. Ele fazia as compras, fazia alguma coisa, até que ele ajudava nas obra quando a gente pegava um telhado, mas o negócio dele era roça”.

A: - ... “Nós não gostava muito de ficar trabalhando na lavoura. E depois a gente vê que aquilo que tem um valor importante, pois a gente achava que trabalhar na cidade era uma coisa importantíssima”.

X: - ... “Então a história deles é muito bonita. Na época do pai, os quatro. E lá na frente tinha o mais velho, o seu Valdir, e cada um tinha um ofício”.

[6] *Respeito e reverência aos antepassados* (principalmente pai e mãe): “o primeiro prédio construído tem o nome de nosso pai e a Biblioteca da Faculdade o nome de nossa mãe”;

N: - ... “É né, o pai sempre falava que nós tinha que está unido, né. É porque nós viemos de um família pobre e é bom, né, ter alguma coisa, pra deixar alguma coisa pros filhos né. O meu pai, por exemplo, não deixou nada, mas ele me deixou mesmo é a educação. Não me deixou estudo, mas pelo menos a educação. Sempre isso ele não abria mão”.

C: - ... “Eu vim junto com eles. Quando eu vim, eu trouxe eles comigo (emoção suave). Eu não tive coragem de largar eles sozinhos lá. (...) Lá nós tinha animal, porco, galinha, boi”.

A: - ... “Ele (pai) era uma pessoa que não tinha estudo nenhum, mas era muito honesto, né. Ele sabia apenas assinar o nome dele o resto ele não sabia nada, nem ler e escrever. Mas ele tinha um conceito danado, por onde ele passava”.

X: - ... “O pai ajudou muito”.

[10] *Orgulho de seu passado, de sua história e da sua trajetória*: “foi e é de muita dedicação ao trabalho, de muita vontade de aprender, de muita determinação para crescer e coragem para arriscar em outras áreas, que chegamos até aqui”;

N: - ... “Lá nós era proprietários, nós não tinha férias, inclusive lá a vida era mais trabalhosa, né. O que não tinha era colher de chá. Lá era de manhã e a noite, qualquer serviço na lavoura. Era apanhar café, tinha que pegar milho com tropa de burro, boi... de tudo isso nós fazia lá”.

C: - ... “Pena que nessa poucas horas não dá pra gente falar tudo. A gente fala o principal. Esses 32 anos... se for conversar tudo mesmo, nós precisava era de mês. Tem muita coisa que a gente esquece também, mas mais ou menos eu acho que a gente conversou o mais importante que família aconteceu com nós” (com um sorriso de satisfação). (...) “Ele era advogado e nós era analfabeto lá do interior (com uma fala humilde) e nós aceitamos pegar um prédio dele, só que ele deu um prejuízo danado”.

A: - ... “Ele não trabalhou de boa fé; ele queria cumprir um documento que tava assinado. Nós assinamos uma vez com pouca experiência e ele queria, queria não, ele fez valer aquilo. Uma das maiores dificuldades que nós tivemos; mas a gente enfrentou tudo e conseguimos dar a volta por cima”.

[11] *Marcos temporais* - forte significado da data da vinda para Guarapari e datas de acontecimentos da construtora:

N: - ... “E foi nós, eu e o Claudino então saímos de lá, já lembro o dia, era 07 de dezembro de 67. Viemos. E dia 9 nós fomos embora, e dia 11 veio o já com tudo cá pra baixo e dia 13 eu vim de mudança. Dia 13 de dezembro de 67”.

C: - ... “Nós viemos em 67, mas só em 73 que nós viramos uma construtora. Lembrando que eu só vim em 68, 69. Em 73, nós tivemos que montar uma empresa pra poder pegar uma obra, pois foi a exigência do camarada que queria contratar nós pra fazer a obra ali do centro. A gente começou em 73, começamos a construtora. Fizemos umas obra em Guarapari, bastante casa, depois nós começamos ir pra Vila Velha, em 78.

A: - ... “Aí, depois, em 73, que nós registramos nossa empresa: a Gotardo”.

## 6.4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Inicialmente, foi apresentada a característica essencial que norteia a presente análise: a intenção de valorizar os elementos de subjetividade focalizados na pesquisa, expressos na categorização dos valores e de práticas de gestão, que é uma opção indicada por este pesquisador. Assim, todas as idéias analíticas e conclusivas dependem da percepção que se adquiriu ao longo deste estudo, o que, sem dúvida, provocou mudanças significativas em nossa auto-percepção pessoal e profissional do pesquisador.

O papel da análise é, portanto, permitir aflorar uma releitura pessoal do fenômeno pesquisado, relacionando-o à teia de valores categorizados e aos estudos que orientaram o rumo desta pesquisa; sendo tal (a responsabilidade de interpretação) exclusiva.

A análise enfoca algumas temáticas centrais, que são: gestão e trabalho, os valores, família, trajetória, capacidades dos gestores estudados e o contexto.

Utilizando a idéia de gestão como prática social, este estudo permite observar que a gestão no grupo Gotardo é pouco estruturada. Os passos dados pelos gestores – cada um deles -, não seguem uma seqüência previamente estabelecida ou uma seqüência técnico/lógica.

Os elementos trabalhados no referencial teórico, como os tipos de autoridade de Weber, aparecem no discurso, no depoimento dos sujeitos estudados. Os traços da autoridade tradicional aparecem quando os valores familiares são ressaltados, principalmente os elementos que lembram e que fazem menção ao pai, os paternalistas.

Também são observados traços da autoridade carismática nas práticas de trabalho dos entrevistados, pois os mesmos transparecem, nas entrevistas, uma relação amena, amigável, baseada na amizade e na tranqüilidade com os envolvidos nos trabalhos de suas empresas.

Os traços da autoridade racional legal obviamente aparecem, entretanto, neste caso, como elemento limitador da capacidade de trabalho dos gestores. Eles vêem as normas e as regras como procedimentos que têm que ser seguidos, muitas vezes como entraves, problemas, como: “ter que cuidar dos papéis”; “cuidar de documentos”; “passar para as meninas resolverem problemas dos documentos”.

Este elemento burocrático não pode ser indicado como norteador das práticas de gestão dos indivíduos analisados, pois suas ações não são estruturadas de acordo como uma administração técnica.

Pode-se afirmar que os elementos da perspectiva técnica da gestão pouco aparecem no trabalho desses gestores. As empresas são organizadas, estruturalmente, mas em nenhum momento a ênfase dada pelos irmãos Gotardo leva-nos a esta dimensão estrutural.

Já considerando a perspectiva política, os símbolos de poder, as relações de dependência e até mesmo as coalizões aparecem. Fica exposto, e muito claramente, que os irmãos Gotardo se sentem mais aptos, mais poderosos, que suas ações serão mais bem sucedidas, se os quatro estiverem engajados em uma coalizão. Essa união entre os

irmãos, pautada, direcionada por uma amizade e uma união inequívoca, demonstra este elemento.

Ainda, para reforçar o presente tópico analítico, identifica-se, no decorrer de todas as respostas dadas pelos quatro irmãos, o constante uso do pronome pessoal na primeira do plural: “nós”.

É translúcido, nas transcrições das entrevistas, que os irmãos apóiam-se (forte indicador da categoria de prática de gestão metaforizada pela expressão “um por todos, todos por um”). Não só entre eles ocorre o apoio gerencial, mas também nos palpites de seus gerentes, seus filhos e todos os envolvidos no processo de trabalho.

A perspectiva crítica, nos seus pressupostos, onde a estrutura sobrepõe a ação individual, também contribui para a análise deste trabalho. À frente serão discutidos os aspectos ligados à influência do contexto. Questões macro-estruturais foram preponderantes e até mesmo condicionantes na edificação e na estruturação nos negócios empresariais da família Gotardo.

É de se lembrar que as perspectivas técnica, política e crítica, em seu tempo, são excludentes, isto é, uma nega a importância da existência da outra. Por isso, fica clara a superioridade da abordagem de Michael Reed (1997) em que é desenvolvida argumentação em prol de uma perspectiva praxeológica. Nessa perspectiva é possível aceitar todos esses elementos fazendo parte da gestão, do trabalho e dos acontecimentos, e isso é muito útil para o caso estudado.

A gestão como prática social permite uma compreensão interativa de elementos como valores e contexto, tornando-se mais realista e completa, facilitando o entendimento da edificação de negócios empresariais.

Apenas nesta abordagem, seguindo este modelo, pode-se apontar que os elementos serão descritos no decorrer desta análise, isso porque as dimensões familiares nas organizações são realmente importantes, são partes de um campo teórico nos estudos organizacionais voltados para a gestão.



Discutindo o tema diretamente ligado com a gestão, porém, agora, começando a vislumbrar valores agregados ou direcionando essas práticas de gestão, indicamos a forte presença de uma disciplina de trabalho, realçada em vários momentos das entrevistas.

Os gestores, nos seus depoimentos, demonstram uma disposição, uma vontade muito forte de trabalhar, de exercer o seu trabalho nas empresas. Este “forte vínculo com o trabalho”, categoria de prática de gestão “Pau pra toda obra”, que é composta pelo valor categorizado [4], também é reforçado pelas colocações feitas por todos os gestores entrevistados, quando os mesmos são questionados se têm vontade de se aposentar, parar de trabalhar. Quase unanimemente eles demonstram uma grande vontade de continuar exercendo o seu trabalho ou função, com poucas perspectivas de redução de jornada ou de aposentadorias.

Ainda, relacionado às práticas de gestão, um outro elemento significativo surge, indicando a presença de valores adquiridos no seio da família, norteados o seu trabalho e as suas estratégias utilizadas na edificação dos negócios em Guarapari, que é a categorização de prática de gestão: “Dívida? Cruz credo”! “Valorização do não endividamento”[14], da tranquilidade de trabalhar sem dívidas. Esta prática é bastante decorrente nas entrevistas, principalmente na fala do Sr. Claudino Gotardo, em que trabalhar sem endividamento, trabalhar com tranquilidade, trabalhar podendo financiar as próprias obras, é fator preponderante ao sucesso de seu trabalho, à continuidade do seu trabalho.

Essa característica comportamental tem origem no convívio familiar. As falas apontam reprodução de um comportamento do pai dos gestores, que trabalhava com economia e sem endividamento. Nos diálogos com o Sr. Jamir Gotardo, ele demonstra claramente que a ideologia de seu pai era de evitar o aluguel, de evitar as prestações, de evitar tudo que onere o trabalho. Trabalhar com os recursos próprios, trabalhar com o próprio dinheiro, pagar as próprias obras, são falas que aparecem no decorrer das entrevistas. Esse elemento é um forte indicador de um valor familiar na atual prática de trabalho, onde a construtora financia as suas obras até o final.

Isso também está muito ligado ao contexto atual da construção civil no município de Guarapari, onde os construtores que têm capacidade de financiar os seus próprios empreendimentos adquirem uma vantagem, têm um ganho em relação aos outros, que é o domínio sobre os custos e a execução, sem falar na padronização da obra até o seu final, fazendo com que o investimento total de um imóvel fique reduzido, dando a eles possibilidades de baixar preços na hora de negociação para venda.

É nesse momento que essa idéia é apresentada como o primeiro elemento que faz a tríade: gestão, valores e família.

Um segundo elemento, a categoria de prática de gestão “dê a César o que é de César”, que também compõe essa tríade, é a questão da honestidade na condução nos negócios familiares do grupo. No depoimento de todos os irmãos e também do funcionário, é demonstrada a valorização da questão da honestidade. As categorias de valores: [07] honestidade e seriedade dos negócios e [13] repasse de princípios morais e de honestidades para os filhos são representativas dessa prática que eles citam utilizar no dia a dia no trabalho.

Essa questão da honestidade simboliza um valor que norteia suas práticas de trabalho, suas práticas de gestão social. Esse valor, que emana nas falas, é originado provavelmente da convivência com o pai, pois é citação recorrente carregada de emoção e orgulho a insistência “na aprendizagem dos valores de honestidade” que o pai teve na educação dos irmãos Gotardo. Nas falas dos entrevistados aparecem trechos que demonstram claramente o peso do valor paterno de honestidade, “meu pai deixa o rastro de honestidade por onde passa”. Essa idéia é presente na maioria das entrevistas.

Pode-se então concluir que um valor cultivado no convívio com o pai, no seio da família, é forte direcionador das práticas de gestão que foram utilizadas na edificação dos negócios empresariais dos irmãos Gotardo, em Guarapari.

Adentrando as discussões das influências dos valores familiares, da união familiar, chega-se a um dos pontos centrais deste trabalho: a harmonia e a equidade com que se dão as relações de trabalho e as práticas de gestão entre os gestores sujeitos deste estudo. Esse elemento analítico é muito forte e representativo. Validando estas

afirmações analíticas, estão as categorias de valores: [08] confiança e amizade; [09] igualdade e justiça; [01] união incondicional dos irmãos sócios; [02] tomadas de decisão sempre em consenso. Estes, com forte simbolismo e representatividade, foram reunidos na categoria de práticas de gestão “um por todos, todos por um”, que novamente apresentamos.

Entre outros trechos das entrevistas, bem como do depoimento, a união inequívoca é recorrente e aparece como elemento de forte influência nas práticas de gestão, principalmente na tomada de decisão, que acreditamos ser o ponto alto na edificação dos negócios desses irmãos gestores.

Nesse contexto de trabalho e família, outro elemento ainda surge como indicador da presença dos laços familiares nas práticas de gestão, que é a categoria [12], “a extensão dos laços familiares aos funcionários”. Esse elemento que compõe a categoria de prática de gestão “família de trabalho ou trabalho de família”, pode ser observado em alguns trechos das falas dos gestores, mas é confirmado principalmente no depoimento do colaborador, afirmando que “o trabalho nas empresas do grupo Gotardo ocorre em clima de família, onde funcionários e os filhos dos próprios gestores recebem o mesmo tipo de tratamento, como se todos fossem integrantes de uma grande família”.

Nos valores ligados à família, ainda destacam-se as menções ligadas à religiosidade. Muitos momentos das falas demonstram a fé religiosa, que é preponderante direcionador das práticas de trabalho, categoria [03]. Não só os elementos categorizados, mas muitos outros elementos presentes no cotidiano das empresas do grupo Gotardo são demonstrações, símbolos representativos da forte influência religiosa em suas ações, como: crucifixos, capela, lustres, altares, retratos, imagens, bem como comportamentos simbólicos, sinais, atos, hábitos de frequentar culto religioso. Isso vem reforçar a indicação destes elementos religiosos e familiares, pois como metaforizado na categoria de práticas de gestão: “a vontade é de Deus Pai, Todo Poderoso”.

Esses símbolos religiosos apresentaram-se no discurso, na fala dos entrevistados, até mesmo quando os questionamentos não faziam menção a assuntos ligados à fé. Um exemplo claro é a leitura que o senhor Antonio Gotardo faz das catástrofes ocorridas,

como o maremoto na Ásia (dezembro de 2004), como castigo divino e os sobreviventes dessa catástrofe como milagre, com a permissão de Deus.

Mais uma vez na tríade família, valores e gestão (trabalho) surgem, portanto, agora, os valores religiosos cultivados no seio da família, que são apresentados como outro ponto alto na identificação dos direcionadores nas práticas de gestão que foram edificando os negócios da família Gotardo, em Guarapari.

Não distante da temática da família, a categoria de valores [10] é apresentada nessa análise. Esta faz menção às trajetórias (categoria de prática de gestão: “a nossa história é de luta”). As histórias de vida dos irmãos são traçadas por valores representativos da família, a vontade de aprender, a dedicação ao trabalho, a determinação e, principalmente, a coragem de empreender, muito observada nas atitudes da vida do senhor Jamir Gotardo. Esses elementos, ligados a esta categoria de valor, são fortes indicadores de orgulho dessas trajetórias bem sucedidas.

Nesse momento surge a oportunidade de se demonstrar que a característica deste estudo não é elogiosa, pois o pesquisador posicionar-se-á no grupo de estudos que trata a mentalidade dos gestores nas trajetórias familiares. Até agora foram ressaltados valores, na sua grande maioria, familiares que nortearam as práticas de gestão. Entretanto algumas características pessoais dos irmãos aqui podem ser identificadas e contribuir para uma análise mais ampla e profunda.

Uma visão restrita das dificuldades, devido à baixa escolaridade, ou uma baixa capacidade de interpretação dos acontecimentos macro-sociais, faz com que essa coragem de empreender ganhe uma idéia de enfrentar o desconhecido, sem visão de riscos, ameaças ou entraves. Visões restritas das dificuldades fazem com que as barreiras futuras não pareçam grandes obstáculos. Nesse momento o que se quer afirmar é que não enxergar os obstáculos futuros somados à vontade de empreender favoreceu na edificação dos negócios do grupo.

A disciplina do trabalho, o senso de poupança e de não endividamento, somados ao contexto, são subsídios importantes para a edificação dos negócios empresariais, em Guarapari. Essa idéia foi confirmada por trechos das falas dos entrevistados, em que

eles não tinham muita idéia do que fazer em Guarapari. Tinham apenas noção da oportunidade. Mas qual o tipo de trabalho a ser executado? Sabia-se apenas que era na execução de obras.

A mesma ideologia é reproduzida nos outros empreendimentos. Um exemplo é abrir uma instituição de ensino, pautado não em demandas de mercado, mas na necessidade de estudar e educar os filhos. Enfim, um novo negócio que viria atender outros anseios e não só rentabilidade.

Quando perguntados se pensam no seu futuro, em estratégias de crescimento, ou como vai ser a vida dos filhos, todas as falas indicam uma vontade de dar manutenção à estrutura já criada, mas em nenhum momento é observada uma clareza nos rumos que tomarão ou que darão aos negócios. Nenhum deles prevê o crescimento das empresas para os filhos, apenas indicam que trabalhar com tranquilidade, sem endividamento, fará com que os filhos tenham uma vida tranqüila.

Todos esses valores familiares, essas características de comportamento, provavelmente não teriam o sucesso empresarial nesta edificação se descontextualizadas. Nestas circunstâncias, um contexto mais amplo, onde a explosão da construção civil, no final dos anos 60 e início dos anos 70, coincide com a vinda dos irmãos.

Não se quer afirmar, neste momento, que os irmãos Gotardo vieram para Guarapari atrás da explosão da construção civil, nem que tiveram sorte de a construção civil ter expandido no momento que eles aportam em Guarapari, mas que esta combinação é fator ímpar, preponderante no aproveitamento dessas capacidades, valores e também na diminuição das influências das incapacidades. A oportunidade também fez a edificação dos negócios da família.

Ainda com um caráter analítico, reitera-se a idéia de que o pesquisador tem que se aproximar do seu objeto buscando uma intensidade que ele permita observar o maior número de dados e influências do caso estudado, mantendo o distanciamento crítico.

Entretanto, o estreitamento de laços de amizade com um dos pesquisados, um dos sujeitos da pesquisa, especificamente o Sr. Jamir Gotardo, deu acesso a um conteúdo mais profundo.

Jamir, após algumas oportunidades de diálogos não gravados, não caracterizados como momento de coleta, deixa transparecer uma mágoa com seus irmãos. Este momento foi muito delicado, pois um estudo que se direcionava para a conclusão de que a forte união e equidade do relacionamento entre os quatro irmãos foi o ponto alto da edificação de seus negócios empresarias - pois esta foi facilitadora das práticas de gestão social - parecia cair por terra.

No decorrer da conversa, a conclusão, ao invés de desconstruída, foi reforçada. Jamir passou por um problema de saúde que o afastou da presidência do grupo Gotardo e, após longo período de recuperação, retorna ao trabalho e ao cotidiano, porém com características comportamentais alteradas, com comportamentos característicos de pessoas que foram próximas à morte. A ênfase que este dá para o trabalho e a sua ordem de prioridades não é mais reconhecida pelos irmãos, como sua anterior disciplina de trabalho familiar perfeita; por esse motivo eles não entregam a Jamir a presidência da empresa. Hoje o diretor presidente é o senhor Antonio Gotardo. Esse motivo é angustiante para Jamir, entretanto a aprovação que o próprio dá à decisão dos irmãos é novamente apresentada como um fato que indica a total cumplicidade e aceitação nas decisões coletivas entre os irmãos, ou “um por todos, todos por um”. Aqui, novamente ressalta-se esse, como ponto forte das trajetórias empresarias do grupo Gotardo, responsável por boa parte da edificação dos negócios empresariais destes irmãos; união esta iniciada com o convívio familiar harmonioso, de uma difícil infância e juventude de origem agrária. Essa convivência unida e inequívoca, durante todo este tempo é mais uma vez respeitada por um irmão, após 50 anos de laços familiares consolidados.

## **CONCLUSÕES**

A presente dissertação buscou contribuir com uma vertente significativa para uma apreensão mais aprofundada da gestão empresarial de negócios familiares, conforme indicam Davel e Colbari – “recentemente, os estudiosos em ciências sociais têm mostrado interesse e desenvolvido pesquisas sobre os aspectos simbólicos e culturais da vida organizacional, relacionando-os às imagens do universo familiar” (2000, p.45) – focalizando o grupo empresarial Gotardo de Guarapari –ES.

Dessa forma, ciente da carência de estudos que tratem as dimensões sócio-culturais nas organizações familiares, procura-se seguir e somar com trabalhos desses autores (DAVEL e COLBARI, 2000; 2003; COLBARI, 2002), que estudam aspectos subjetivos da empresas familiares. Assim, tentar agregar contribuições a esta linha de pesquisa demonstra a importância deste esforço de pesquisa.

Relembrando a importância dos estudos que visam a interpretar a realidade e o contexto histórico-social das organizações, bem como dos atores envolvidos, o foco que se procurou esquadriñar é a descrição de fenômenos sócio-culturais e, no caso específico do presente estudo, as trajetórias de vida, obtidas pelo método da “história oral”, que é adequado ao paradigma da sociologia interpretativa, já apresentado neste trabalho.

Descrever como as trajetórias dessa família influenciam na construção social de práticas de gestão em seus negócios empresariais, com a abordagem da subjetividade através da história oral de vida, significa a cristalização das histórias dos personagens que constroem essas trajetórias.

Ao se adentrar na pesquisa propriamente dita, um novo universo de informações se descortina: o das práticas vivenciadas, o das informações, por vezes, contraditórias às expectativas iniciais, o do confronto esclarecedor para a própria motivação do pesquisador ao pesquisar essa temática.

Acredita-se ter cumprido plenamente os objetivos propostos para a presente pesquisa: a descrição da trajetória, com valores familiares identificados e interpretados em sua

participação e importância na edificação dos negócios empresariais da família Gotardo em Guarapari-ES, isto à luz dos teóricos que deram norte a este estudo.

Lembra-se ainda um elemento do referencial deste trabalho. A convicção que os símbolos são sinais ou representações que desencadeiam roteiros, seqüências dinâmicas orientadas por eventos, baseadas em conhecimentos estruturados, armazenados na memória, que locomovem as ações em uma direção. Esse é o mecanismo que se utilizou para indicar que as imagens familiares são direcionadoras das práticas de gestão.

Esse entendimento torna-se dependente das interpretações dadas para as experiências compartilhadas; e pelo fato de essas interpretações poderem ser classificadas de formas diferentes dentro de cada contexto, a realidade construída é relativa para os atores envolvidos e seus respectivos contextos.

Nos gestores estudados, ficam evidentes símbolos norteadores de seu trabalho fortemente influenciados pelos valores familiares e pelos princípios da fé cristã, sendo estes adquiridos no seio da família. A honestidade e uma forte valorização do não endividamento, assimilados do pai, participam ativamente das práticas de gestão desses irmãos. Também, uma união, carregada de aceitação, companheirismo e cumplicidade vêm contribuir para construir de suas trajetórias de vida.

Representativos deste último ponto, considerado muito forte, estão as recorrentes categorias de valores: [01] união incondicional dos irmãos sócios; [02] tomadas de decisão sempre em consenso; [08] confiança e amizade e; [09] igualdade e justiça; que cabem como uma luva na metáfora dos “Três Mosqueteiros”, e como no caso de Dumas, são quatro, que sempre bradavam “um por todos, todos por um”!

Não só valores familiares, mas outros elementos fazem parte da trajetória desta família. O contexto do desenrolar da edificação dos negócios vem dar base à interpretação dos acontecimentos e do rumo tomado pelos decisores do caso estudado.

Por outro lado, também fica clara a implicação que a ingenuidade e o destemor, gerados pela falta de cultura acadêmica e técnica desses gestores, acarretam. Esses elementos são influenciadores das práticas de gestão, em uns momentos positivos, pois não os



deixam enxergar obstáculos futuros, em outros, negativos, que fazem com que os gestores não se protejam das adversidades de mercado ou de pessoas inescrupulosas.

Ainda, o termo trajetória, talvez não tenha ostensivamente feito parte das análises e da conclusão deste trabalho. Isso se deve ao fato da idéia de trajetória estar implícita em todas as discussões feitas nesta dissertação. Todos os valores levantados e agrupados formando as categorias de práticas de gestão são expressos na fala; mas remetem a acontecimentos que ocorrem no desenrolar, ou edificar, de anos e anos de trabalho.

Esses acontecimentos que incitam os rumos de uma organização são as amarrações dos fragmentos de períodos que compõem a trajetória de uma família empresária, como no caso estudado. Logo, valores que simbolicamente relembram práticas de gestão e estas, por sua vez, influenciam, direcionando os acontecimentos, podem ser chamados de cimentadores das trajetórias das organizações.

Em síntese, valores familiares, plurais e específicos desta família, combinados ao contexto, unidos a uma forte disposição para o trabalho e uma intensa cumplicidade foram os principais responsáveis pelo direcionamento das práticas sociais de gestão desses irmãos e, conseqüentemente, pela edificação dos seus negócios empresariais.

Finalizando, propõe-se que futuros estudos continuem focalizando esse grupo empresarial e possam trazer à tona mais informações sobre aspectos não trabalhados nesta dissertação, por suas limitações.

Por fim, respondendo à pergunta desta pesquisa: Como as práticas sócio-culturais de gestão da família Gotardo configuraram as suas trajetórias empresariais? Pode-se afirmar que, através, principalmente, dos símbolos e valores da família.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, E. N. Notas sobre a família no Brasil. In: ALMEIDA, E. N. et all. *Pensando a família no Brasil: da colônia a modernidade*. Rio de Janeiro. Espaço e Tempo: UFRRJ, 1987. p. 53-66.

BAIÃO, I. B. Evolução de Guarapari. *Entrevista*. Concedida a Marcelo Tedoldi Machado, em set. 2004.

BERGER, P. & LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Editora IBECOM, 1987.

BOSI, E. *Memória e sociedade - lembranças de velhos*. 3.ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1994.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BURNS, T. & STALKER, G. M. *The management of innovation*. 3 ed. London: Tavistock. 1961.

BURREL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In CLEGG, S. R. et all. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. [Tradução: Mário C. S. Pinto, Revisão Técnica: Sylvia Constant Vergara].

CAPPELLIN, P.; GIULIANI, G. M. Os herdeiros: estudo de empresas de porte médio da região serrana do Estado do Rio de Janeiro. III Congresso Brasileiro de História Econômica e IV Conferência Internacional de Historia de Empresas. *Anais*. Curitiba: UFPR, 1999.

CHANDLER Jr., A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHAUI, M. *Convite à filosofia*. 7 ed. São Paulo: Ática, 1996.

CHIZZOTTI, . *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

COHN, M. *Passando a tocha - como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL & VASCONCELLOS, J. G.(Eds.). *Recursos humanos e subjetividade*. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

COLBARI, A. Trajetórias empresariais e visão de mundo no setor de confecções. *XI Ciclo de Estudos sobre o Imaginário*. Recife, 2000.

CORREIA, M. Pensando a família patriarcal brasileira. In: *Colcha de retalhos*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

COSTA, D. A. Sadia e o pioneirismo industrial na agroindústria brasileira. *Revista História Econômica & História de Empresas*. São Paulo: Hucitec/Abphe, v. I, p. 109-44, 2º semestre de 1998.

COSTA, D. A. Sadia e Perdigão: Diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares. III Congresso Brasileiro de História Econômica e IV Conferência Internacional de História de Empresas. *Anais*. Curitiba: UFPR, 1999.

DANTAS, M. A necessidade de utilização de novos conceitos de família nos estudos de organizações familiares. Apresentação de projeto. *Rede da Família*. Atibaia: s.E, 2003 [transcrição de exposição oral autorizada pelo autor].

DAVEL, E & COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 7, n. 18, 2000.

\_\_\_\_\_. *Pesquisas sobre organizações familiares: investigações e contribuições*. II Colóquio Internacional – Análise de Organizações: Perspectivas Latinas. Salvador: EA/UFBA, 2003, [v.PDGS].

DAVEL, E.; DANTAS, M. Pluralistic family notions in organizations: organizing and ethnicity in cultural organizations. *20<sup>th</sup> EGOS Colloquium*, Slovenia, July, 1<sup>st</sup> – 3<sup>rd</sup>, 2004.

DAVEL, E. & VASCONCELLOS, J. G. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P.(Eds). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVEL, E. *Dinâmica sócio-cultural de organizações familiares*. Québec, Canadá: Télé-université, Université du Québec, 2003. [Conjunto de textos reunidos].

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: EDUFES, 1998.

DICIONÁRIO de Sociologia. Porto Alegre: Globo, 1967.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: s. E., v.7, n.22, p.161-98, jun. 1967.

ETIZIONI, A. *A comparative analysis of organizations*. Nova York: Free Pres, 1961.

- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERREIRA, D. P. & GODOY, A. S. Grupo Nova América: uma história empresarial. *Revista Administração On Line*. São Paulo: FECAP, v.3, n.1, jan / mar, 2002. Acesso em set 2004.
- FONTANA, P. *Guarapari*. Guarapari, [s.E], 2002.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Centro de Pesquisa e Documentação. Disponível em:<[http:// www.fgv.br](http://www.fgv.br).> Acesso em out. 2004.
- FUNDACENTRO. *Noma reguladora – NR 18*. Disponível em:<[http:// www.fundacentro.gov.br](http://www.fundacentro.gov.br).> Acesso em set. 2004.
- GALLIAN, D. M. C. Pedacos da guerra: experiências com história oral de vida de tobarrenhos. *Dissertação de mestrado*. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1992.
- GARCIA, V. P. *Desenvolvimento de famílias empresarias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- GERSICK, K. E. et all. *De geração para geração: ciclos de vidas das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GIOIA, D. Symbols, scripts and sense making. In: SIMS, GIOIA, D. (eds.) *The thinking organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas. V. 35, n 2, p. 57-63. sL. sE. Mar / abr, 1995.
- GONÇALVES, S. C. *Patrimônio, família, empresa - um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- GRAESER, B. B. *Guarapari, nosso município*. Guarapari: [s.E.], 1996.
- JAQUES, E. *The changing culture of a factory*. London: Routledge & Kegan Paul, 1951.
- JESUS, E. A. B. A importância da escolaridade para produtividade na indústria da construção civil no Espírito Santo. *Monografia*. Guarapari: FIPAG, 2001.
- JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. *Revista Gestão e Produção*. São Paulo: UFSCAR, dez. 2001, v. 8, n. 3, p. 304-318.
- KIRSCHNER, A. M. & GOMES, E. R. *Empresa, empresários e sociedade*. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999.

KIRSCHNER, A. M. Empresários brasileiros dos anos 90: sucessão e mudança de mentalidade? In: KIRSCHNER, A. M. & GOMES, E. R. *Empresa, empresários e sociedade*. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999.

LAVILLE, C. & DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Medicas; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LOBO, E. História empresarial. In: CARDOSO, C. F., VAINFAS, R. (org.). *Domínios da história: ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LODI, J.B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_. *Empresa familiar*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUCENA, E. A. A natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. *Tese de doutorado*. Florianópolis: UFSC/CT, 2001.

LUDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagem qualitativa*. São Paulo: EPU, 1986.

MACÊDO, K. B. *Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão*. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001.

MAGALHÃES NETO, A. B. & FREITAS, A. A. F. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. *Trabalho científico*. Apresentado no XXVII ENANPAD. Atibaia: ANPAD, 2003. [CD-ROM].

McCRAW, T. K. (org.). *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MEIHY, J.C.S.B. *A colônia brasilianista: história oral de vida acadêmica*. São Paulo: Nova Stella, 1990.

\_\_\_\_\_. *Manual de história oral*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1998.

MERTON, R. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. *Sociologia da burocracia*. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper Row, 1973.

\_\_\_\_\_. "The manager's job: folklore and fact". *Harvard Business Review*. Boston, USA: Harvard, p. 163-76. Mar./Apr. 1990.

\_\_\_\_\_. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

MONDIN, B. *Introdução à filosofia*. São Paulo: Paulus, 1981.

MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico da pesquisa*. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOTA, F. C. P. & VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, L. A. N. & CAMARA, M. R. G. Sucesso ou fracasso? Uma análise das estratégias competitivas da Hoescht do Brasil no período 1950/1997. III Congresso Brasileiro de História Econômica e IV Conferência Internacional de História de Empresas. *Anais*. Curitiba: UFPR, 1999.

PATAI, Daphne. *Brazilian women speak: contemporary life stories*. New Brunswick, USA: Rutgers University Press, 1988.

PEIXOTO, C. E. et all. *Família e individualização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

PELAEZ, M.; PONCET, C. Estratégias industriais e mudança técnica: uma análise do processo de diversificação da Monsanto. III Congresso Brasileiro de História Econômica e IV Conferência Internacional de História de Empresas. *Anais*. Curitiba: UFPR, 1999.

PEREIRA, J. G. A importância do treinamento em segurança e higiene na construção civil no Espírito Santo. *Monografia*. Guarapari: FIPAG, 2002.

PIAGET, Jean. *Seis estudos de psicologia*. Rio de Janeiro: Forense, 1992.

REED, M. *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta, 1997.

\_\_\_\_\_. "Management as a social practice". *Journal of Management Studies*, v. 21, n. 3, p. 273-85, 1984.

\_\_\_\_\_. *Redirections in organizational analysis*. London: Tavistock Publications, 1985.

\_\_\_\_\_. The labour process perspective on management organization: a critique and reformulation. In: HASSARD, J. & PYM, D. *The theory and philosophy of organizations critical issues and new perspectives*. London: Routledge, 1995.

\_\_\_\_\_. *The sociology of management*. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

RIBEIRO DE OLIVEIRA, R. Inovações empresariais no espaço rural do estado do Rio de Janeiro. In: KIRSCHNER, A. M. & GOMES, E. R. *Empresa, empresários e sociedade*. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999.

RICCA, D. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL, A Cultural Ltda, 1998.

RIZZI, A. T. A indústria de frangos no Brasil: constituição e transformações. III Congresso Brasileiro de História Econômica e IV Conferência Internacional de História de Empresas. *Anais*. Curitiba: UFPR, 1999.

SAMARA, E. N. Tendências atuais da história da família no Brasil. In: ALMEIDA, E. N. et all. *Pensando a família no Brasil: da colônia a modernidade*. Rio de Janeiro. Espaço e Tempo: UFRRJ, 1987. p. 25-36

SANTOS, S. A. Proposta de cursos de capacitação na construção civil em Guarapari – ES. *Monografia*. Guarapari: FIPAG, 2003

SAWAIA, B. B. Por que investigo afetividade? *Texto apostilado*. São Paulo: PUCSP, mar 2000.

SCHAYDER, José P. *História do Espírito Santo: uma abordagem didática e atualizada 1535-2002*. Campinas: Companhia das Escolas, 2002.

SEMLER, R. *Virando a própria mesa*. 22 ed. São Paulo: Best Seller, 1988.

SILVA, A. G. Como reduzir o desperdício na construção civil. *Monografia*. Guarapari: FIPAG, 2002.

TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1969.

TEDOLDI, S. M. G. *Guarapari em dados*. Guarapari: [s.E], 2004.

THOMPSON, Paul. *A voz do passado: história oral*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Núcleo de Estudos de História Oral. Disponível em: <[http:// www.fflch.usp.br](http://www.fflch.usp.br).> Acesso em nov. 2004.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Laboratório de História Oral. Disponível em: <[http:// www.unicamp.br](http://www.unicamp.br).> Acesso em out. 2004.

VELHO, G. Família e subjetividade. In: ALMEIDA, E. N. et all. *Pensando a família no Brasil: da colônia a modernidade*. Rio de Janeiro. Espaço e Tempo: UFRRJ, 1987. p. 79-88

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. (orgs). *Empresas familiares brasileiras - perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

WEBER, M. *Economia e sociedade, fundo de cultura econômica*. Mexico: sE, 1969.

\_\_\_\_\_. *Economia y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.

WILLEMS, E. *Dicionário de sociologia*. Sl. Se, 1950.

WOODWARD, J & REEVES, T. *Industrial organization, behavior and control*. Oxford: Oxford University Press, 1970.

ZAGO, N. A entrevista e seu processo de construção: reflexões com base na experiência prática de pesquisa. In: ZAGO, N. et all. *Itinerários de pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003, p. 287-309.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)