

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGADM

FABIANO EWALD VENTURINI

**A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO
DAS PRÁTICAS SOCIAIS DOS GESTORES NO “FAZER ESTRATÉGIA” EM UMA
EMPRESA FAMILIAR**

VITÓRIA
2014

FABIANO EWALD VENTURINI

**A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO
DAS PRÁTICAS SOCIAIS DOS GESTORES NO “FAZER ESTRATÉGIA” EM UMA
EMPRESA FAMILIAR**

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

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Leite da Silva Rodrigues.

VITÓRIA
2014

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

V469e Venturini, Fabiano Ewald, 1987-
A estratégia como prática social : um estudo sobre a relação das práticas sociais dos gestores no “fazer estratégia” em uma empresa familiar / Fabiano Ewald Venturini. – 2014.
146 f. : il.

Orientador: Alfredo Rodrigues Leite da Silva.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Grupos sociais. 2. Interação social. 3. Estratégia. 4. Empresas familiares. 5. Família. I. Silva, Alfredo Rodrigues Leite da, 1973-. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PPG
Programa de
Pós-graduação
ADM
em Administração
UFES

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário
- Goiabeiras

CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712

E-Mail ppgadm@gmail.com

www.ppgadm.ufes.br


**“A Estratégia como Prática Social: um Estudo sobre
a Relação das Práticas Sociais dos Gestores no
'Fazer Estratégia' em uma Empresa Familiar”**

Fabiano Ewald Venturini

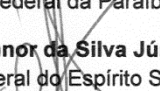
*Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal do Espírito Santo
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Administração.*

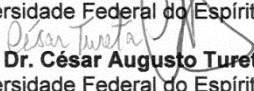
Aprovada em: 30/07/2014

COMISSÃO EXAMINADORA


Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. Marcelo de Souza Bispo
Universidade Federal da Paraíba


Professor Dr. Annor da Silva Júnior
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. César Augusto Tureta de Moraes
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial, ao Professor Dr. Alfredo Leite da Silva Rodrigues, por sua compreensão e paciência, bem como pela dedicação de tempo e atenção especial para sua elaboração.

A DEUS, pela sabedoria.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e estiveram junto a mim nesta caminhada, dando-me força e condições de vencer mais esse desafio.

Aos gestores e funcionários da Empresa X pela excepcional colaboração.

“Somos os cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e ‘prosseguiu em total ignorância’ a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo também precisamos compreender as partes”.

Henry Mintzberg

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender o “fazer estratégia” no seio de uma empresa familiar a partir das práticas sociais que envolvem os seus gestores. As práticas sociais são concebidas como um fenómeno social, o qual nasce e se desenvolve da interação e do relacionamento entre indivíduos em seu grupo social. Este grupo ou mundo social do indivíduo encontra-se em um processo constante de transformações em virtude da infinidade de interconexões sociais ali compartilhadas. Já o “fazer estratégia” apresenta-se aqui sob a ótica da estratégia como prática social que contempla “[...] como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem [...]” (WHITTINGTON, 1996, p. 731), ou seja, a confluência entre as construções e práticas sociais cotidianas sobre seu “fazer estratégia”. A contemplação desses constructos teóricos possibilitou a formação de um esquema conceitual que por intermédio de um estudo de caso favoreceu o entendimento de “como as práticas sociais dos gestores se relacionam com o seu ‘fazer estratégia’ na empresa familiar?”. Para coleta de dados utilizou-se das técnicas: pesquisa documental, observação não-participante e entrevista semiestruturada (TRIVIÑOS, 1987). Os dados foram tratados através da técnica de Análise de Conteúdo na abordagem temática (BARDIN, 1977). Conclui-se com este estudo que as práticas sociais dos mais variados contextos nos quais os gestores da Empresa X se inserem, como o contexto familiar, interferem e se inter-relacionam diretamente no seu agir cotidiano e conseqüentemente no seu “fazer estratégia” a frente da empresa familiar, confirmando, estranhando e transformando a construção social dos sujeitos.

Palavras-chave: Prática social; Fazer estratégia; Organização familiar.

ABSTRACT

This work aims to understand the "strategizing" within a family business from the social practices surrounding their managers. Social practices are conceived as a social phenomenon, which is born and develops the interaction and relationship between individuals in their social group. This social group or individual's world is in a constant process of transformation because of the multitude of social interconnections shared here. Already "strategizing" is presented here from the perspective of strategy as a social practice that includes "[...] as practitioners of strategy really act and interact [...]" (Whittington, 1996, p. 731), ie, the confluence of the buildings and everyday social practices on their "do strategy". The contemplation of these theoretical constructs enabled the formation of a conceptual framework through a case study favored the understanding of "how social practices of managers relate to your 'strategizing' in the family business?". For data collection we used techniques: documentary research, non-participant observation and semi-structured interview (TRIVIÑOS, 1987). The data were treated using the technique of content analysis in thematic approach (Bardin, 1977). It is concluded from this study that the social practices of the varied contexts in which the managers of the X Company are included as family background, interfere and interrelate directly in your everyday life and act accordingly in their "strategizing" forward the family business, confirming, wondering and transforming the social construction of the subject.

Keywords: Social practice. Strategizing. Family business.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 OBJETIVO GERAL.....	26
1.1.1Objetivos Específicos	26
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	26
2 EMPRESA FAMILIAR	28
3 A PRÁTICA SOCIAL: EXPRESSÕES SOCIAIS DO FAZER COTIDIANO	38
4 O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES: DA ESCOLA CLÁSSICA AO NASCER DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL	44
4.1 A ESTRATÉGIA SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA CLÁSSICA	45
4.2 ESTRATÉGIA A FLUIR COMO UM PROCESSO	47
4.3 O DESABROCHAR DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL.....	49
6 ESQUEMA CONCEITUAL	55
7 METODOLOGIA	58
7.1 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	59
7.2 COLETA DE DADOS	61
7.3 TRATAMENTO DOS DADOS	68
7.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	70
8 O NASCER E O DESENVOLVER DA EMPRESA “X” E O “FAZER ESTRATÉGIA” DOS SEUS GESTORES	72
8.1 A HISTÓRIA DE VIDA DOS GESTORES	72
8.2 A CRIAÇÃO.....	86
8.3 O CURSO EMPRETEC DO GESTOR 1	89
8.4 O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA GESTORA 2	93
8.5 O DIVÓRCIO.....	98
8.6 A SAÍDA DOS VENDEDORES	104
8.7 A REESTRUTURAÇÃO E O DIA A DIA NA EMPRESA “X”	108
8.8 OS POSSÍVEIS NOVOS HORIZONTES.....	112
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
10 REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE A.....	136
APÊNDICE B.....	139
APÊNDICE C	142
APÊNDICE D	143
APÊNDICE E.....	144

1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares correspondem no Brasil a mais de 85% das empresas constituídas, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011). Entretanto, dados divulgados pelo mesmo órgão demonstram que apenas 30 % desse quantitativo passam para o comando da segunda geração e apenas 5 % delas para a terceira geração. Segundo Oliveira (1999), esse elevado índice de mortalidade empresarial ocorre, dentre outros fatores pela falta de estratégia.

Aufere-se da afirmativa do autor, que a estratégia figura como um fator condicionante da continuidade de uma empresa familiar. Em virtude da importância da estratégia nestas organizações faz-se necessário estudá-la e compreendê-la melhor. Neste sentido, compreender o “fazer estratégia” nestas organizações permite entender como ele se desenvolve e qual sua inter-relações com a história daquela organização.

Litz (2008) apresenta a empresa familiar como sendo: toda organização que para existir e manter seus negócios respalda-se ou tem como base recursos advindos das famílias que a instituíram. Os recursos fornecidos pelas famílias às organizações por elas instituídas podem ser materiais ou humanos. Com ênfase em compreender como esses “recursos humanos” interagem e agem nas organizações familiares e como suas práticas sociais a influenciam, utilizou-se neste trabalho o conceito de empresa familiar advindas de Gersick e outros (2006) que compreendem a empresa familiar sob a ótica de três subsistemas que se interagem: gestão, propriedade e família.

Essa definição, com uma convergência para a relação entre a gestão (fazer estratégia), a propriedade e a família (social) apresentando uma inter-relação subjetiva entre a família e a organização proporcionou maior amplitude de ação ao pesquisador, possibilitando-o compreender e analisar a formação das práticas sociais daquele grupo social e suas inter-relações com o “fazer estratégia” nesta organização.

Salienta-se, complementarmente, que assim como qualquer outra empresa, as organizações familiares possuem peculiaridades intrínsecas a sua forma e local de criação (OLIVEIRA, 1999; BERNHOEFT; GALLO, 2003) já que, sua formação

também incorpora elementos das famílias que as criaram. Outra característica desse tipo de organização é que em seu ambiente interno existe uma expressiva valorização, entre os membros da família, de seus valores e de seus laços fraternos (GRZYBOVSKI, 2007).

Deve-se entender que esses valores oriundos da família são importantes influenciadores dos gestores e de suas ações a frente da empresa familiar. O estudo das empresas familiares deve se desenvolver com uma atenção redobrada às relações existentes entre seus integrantes, pois conglobam uma extensa gama de interesses, conflitos, sentimentos, racionalidades, dentre outros elementos, o que fornece a este tipo de organização uma peculiaridade exclusiva (CARRIERI et al., 2008).

Com ênfase em compreender melhor o conceito de empresa familiar aqui adotado utilizou-se as ideias advindas de Gersick e outros (2006) que compreendem a empresa familiar sob a ótica de três subsistemas que se interagem: gestão, propriedade e família.

Diversos autores trabalham sobre o campo dos estudos das empresas familiares e grande parte deles congregam no conceito de empresa familiar algumas características imprescindíveis para elas: seu processo de sucessão, a propriedade do negócio, a forma de gestão (LEONE, 2005), e o grau de profissionalização destas (LODI, 1987). Ao tratar aqui, dos elementos sucessão, propriedade, gestão, o Modelo dos Três Círculos de Gersick e outros (2006) apresenta-se como uma solução. Sobre a profissionalização, Lodi (1986) a definiu como o processo de transição das práticas arcaicas e patriarcais da empresa familiar para práticas mais racionais e modernas e menos personalizadas.

Profissionalizar se associa à modificação na forma de gerir do proprietário, em virtude da necessidade de crescimento, desenvolvimento e de adequação às exigências de mercado. Assim, os elementos: gestão, propriedade, família e profissionalização em conjunto, permitem que se promovam uma definição e uma diferenciação das empresas familiares dos demais tipos de organizações.

As empresas familiares são conduzidas por sujeitos que antes de qualquer coisa são participantes de um contexto familiar. Deste contexto emanam práticas sociais, valores, historicidades e costumes que corroboraram para a forma com esses

sujeitos articulam seu “fazer estratégia” no seu dia a dia de trabalho naquela organização.

Sendo assim, observa-se que as pessoas que estão a frente das organizações decidindo seus objetivos, antes de ocuparem tais posições, já eram indivíduos participantes de uma coletividade interligada e constituída em múltiplas relações sociais. Em virtude dessas inter-relações, essas pessoas são envolvidas pelos mais diversos valores, costumes, padrões sociais, dentre outros fatores que interferem em suas práticas sociais a frente de uma organização.

As práticas sociais são um fenômeno social que se articulam a partir das relações sociais entre indivíduos em múltiplos grupos sociais (TRIVIÑOS, 2006; SOUZA, 2012). Essas relações se manifestam no “fazer estratégia” de um grupo de indivíduos em determinada organização, que, com base em suas práticas sociais definirão as estratégias desta organização.

Com isso, observa-se que as práticas sociais e dos mais variados contextos que os sujeitos se inserem possuem uma reciprocidade constante (SOUZA, 2012).

Neste interim, as práticas sociais apresentam-se como um conjunto de conhecimentos acumulados ao longo da história de vida de um ser humano em virtude de seus contatos sociais e de suas interações com os demais indivíduos do seu grupo social (TRIVIÑOS, 2006). São formas de ação compartilhadas e difundidas entre os membros daquele grupo (WHITTICH, 1980).

Sendo assim, o estudo sobre as práticas sociais apresentam-se como um caminho para analisar o “fazer estratégia” organizacional. Com foco nestas proposições, buscar-se-á entender as inter-relações das práticas sociais no estudo do “fazer estratégia”, ou seja, compreender a dinâmica das práticas sociais que envolvem o “fazer estratégia” em uma empresa familiar.

O entendimento da ligação existente entre as práticas sociais e o “fazer estratégia” é muito importante para compreender o agir dos gestores a frente da organização familiar.

Estudar as práticas sociais de determinado contexto social, com foco em compreender a forma de agir rotineira e cotidiana dos gestores interligadas às suas

construções de ordem social, desenvolvidas na empresa familiar, propicia entender como se desenvolvem as práticas sociais de determinado sujeito no seu dia a dia e, posteriormente, compreender como elas se inter-relacionam com o “fazer estratégia” daquele indivíduo no âmbito organizacional.

As organizações familiares podem fornecer excelentes ambientes para a percepção do “fazer estratégia”, tendo em vista, as infinidades de práticas sociais existentes em seu ambiente organizacional. Entretanto, quando se tratam de pesquisas sobre empresas familiares, poucos são os estudos relacionados aos seus conhecimentos subjetivos, como por exemplo, as suas vertentes sociais, emocionais, simbólicas, dentre outras correlatas.

Segundo Davel e Colbari (2003) e Lescura e outros (2012) observa-se uma tendência de alguns pesquisadores deste tema, em apenas estudar com um aspecto positivista como as organizações familiares desenvolvem suas estratégias, seus processos sucessórios, sua profissionalização da gestão, e assim sucessivamente. Comumente essas abordagens apresentam limitações. Para Litz (2008) elas enaltecem a visão empresarial do processo e subestimam as vertentes familiares a elas ligadas. Não há nestas definições preocupações com as subjetividades, relacionadas às famílias, e a seus impactos na organização.

Nesse sentido, uma pesquisa com foco no “fazer estratégia” nas empresas familiares sob uma perspectiva mais ampla e subjetiva de análise, com ênfase nas inter-relações entre as estratégias instituídas e as práticas sociais possibilitam aos pesquisadores compreenderem com maior profundidade o processo do “fazer estratégia” e seu desdobramento sobre as organizações familiares. O foco nas questões subjetivas ali conglobadas apresenta-se como um avanço no campo dos estudos organizacionais.

Partindo deste pressuposto, faz-se necessário buscar mecanismos que permitam compreender como a adoção de uma ou outra estratégia por uma organização pode ser pautada pelas práticas sociais existentes nos grupos sociais que as constroem. Pautada nos estudos de Feldman e Orlikowski (2011) sobre a prática e a Estratégia como Prática Social – EPS (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004) desenvolveu-se aqui uma análise sobre as relações entre as as práticas sociais dos gestores e seu “fazer estratégia” em uma empresa familiar.

Com foco em tais pressupostos, e utilizando-se de uma pesquisa empírica para respaldar o presente estudo, alcançou-se com este trabalho a compreensão de como se desenvolve o “fazer estratégia” no seio de uma empresa familiar, e como se dá a influência das práticas sociais neste processo.

Com esse objetivo atingido, promove-se um avanço nos conhecimentos inerentes aos estudos sobre estratégia, fomentando assim, a carência que ainda existe sobre pesquisas, relacionadas ao fazer estratégico no Brasil (TURETA et al., 2006), com um prisma nas relações sociais associadas às vivências sociais dos atores participantes.

Executar uma pesquisa tendo por base a construção das estratégias relacionadas às interações sociais dos agentes é importante, tendo em vista que, nas teorias anteriores sobre estratégia, como a clássica e a de processo, não dão a devida importância e nem se aprofundam no estudo das relações entre as demais práticas sociais e o “fazer estratégia” dos gestores.

Contudo, não só basta compreender o conceito de empresa familiar, mas sim, se deve salientar como o “fazer estratégia” apresenta-se neste interim. Para Nordqvist e Melin (2010) a estratégia como prática social contribui para com os pesquisadores da área no intuito de fornecer uma percepção mais ampla do “fazer estratégia” com foco nas organizações familiares, e com isso compreender a dinâmica e inter-relação das práticas sociais dos gestores ao desenvolver as estratégias organizacionais.

Faz-se importante neste trabalho entender o conceito de estratégia e seus desdobramentos no mundo organizacional. Estratégia é um tema tratado diferentemente por diversos autores, sem que haja um consenso entre eles sobre sua perfeita definição. Mintzberg e outros (2000, p. 13) assim resumiram essa miscelânea:

[...] somos os cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e "prosseguiu em total ignorância" a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo também precisamos compreender as partes[...].

Dentro dessas múltiplas abordagens, no sentido de propor uma conceito para o processo estratégico, Mintzberg e outros (2000, p. 17) o definiu como “[...] um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo [...]”. Esse

tratamento do tema por Mintzberg e outros (2000) reconheceu a “estratégia como um processo”. Com o desenvolvimento das ideias a respeito do tema, novas pesquisas e estudos relacionados à estratégia possibilitaram o surgimento da abordagem de estratégia como prática social na qual este estudo se insere. A estratégia como prática social (EPS) possui o foco em entender “[...] como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem [...]” (WHITTINGTON, 1996, p. 731). Essas interações entre os indivíduos apresentam-se como suas práticas sociais cotidianas e como elas são legitimadas no meio social do qual participam.

Ao estudar a estratégia como prática social devem-se analisar as diversas formas de agir do indivíduo, que promove alterações na direção de uma empresa (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007). Assim, não se deve observar apenas o discurso ou a forma de agir pontual dos sujeitos, mas sim, analisar os mais variados elementos ambientais envolvidos no “fazer estratégia” (STATLER; JACOBS; ROOS, 2008).

A estratégia como prática busca perceber como o “fazer estratégia” é articulado (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011), pois este não é um processo estático na organização, mas sim cotidiano (JARZABKOWSKI; SPEE, SMETS, 2013). Esse dinamismo do “fazer estratégia”, modela as estratégias organizacionais constantemente, e congrega todas as práticas sociais que participam da concepção, execução, renovação e manutenção das estratégias naquele contexto (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Diante desta perspectiva, esta dissertação parte do seguinte objetivo: compreender o “fazer estratégia” no seio de uma empresa familiar a partir das práticas sociais que envolvem os seus gestores. O problema de pesquisa aqui abordado é o seguinte: **como as práticas sociais dos gestores se relacionam com o seu “fazer estratégia” na empresa familiar?**

Para fundamentar as proposições teóricas apresentadas neste trabalho promoveu-se uma investigação empírica do assunto, para confrontar empiricamente as contribuições teóricas aqui apresentadas. O *locus* escolhido para executar o estudo de caso foi uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Linhares/ES, que aqui será tratada como Empresa X. Tal organização foi escolhida tendo em vista os seguintes aspectos: a) a organização é uma empresa familiar conforme a definição deste tipo de estrutura apresentadas por Gersick e outros (2006); b) é uma empresa familiar com experiência no mercado e com mais de 18

anos de vida, o que contribuiu na coleta de dados sobre as práticas sociais cotidianas ali desenvolvidas uma vez que a organização possui uma “história a ser contada”; c) a região norte do Espírito Santo, principalmente o município de Linhares/ES, ambiente este onde a empresa se localiza, vem passando por um processo acelerado de mudanças nos últimos anos, como o crescimento da cidade, os novos investimentos, e o seu ramo de atuação, que é a comercialização de seguros vem atraindo diversos novos concorrentes, o que incentiva a competição e poderá propiciar um ambiente adequado para prospecção do “fazer estratégia” dos gestores e suas práticas sociais.

Observa-se que esta organização apresenta-se como um *locus* de estudo coerente, tendo em vista que, essas alterações no ambiente promovem diversas transformações no cotidiano e no contexto organizacional, proporcionando assim, um interessante arcabouço de informações relevantes para o estudo do “fazer estratégia” com foco nas práticas sociais.

Com o intuito de analisar a inter-relação das práticas sociais com o “fazer estratégia” em uma empresa familiar, utilizou-se aqui uma pesquisa empírica. Para extrair os dados dessa pesquisa, foram aplicadas algumas técnicas de coleta destes, como pesquisa documental, entrevista semiestruturada, observação não participante. Em seguida, objetivando promover a análise destes dados realizou-se a análise do conteúdo das informações captadas, objetivando comprovar os objetivos propostos.

Esta dissertação esta estruturada da seguinte forma: no primeiro tópico, tem-se a introdução; no segundo, temos o estudo das definições de empresa familiar; no terceiro tópico trata-se do entendimento do que é prática social; no quarto, promove-se uma breve revisão sobre a estratégia e seu desenvolvimento nos estudos organizacionais; no quinto apresentou-se o esquema conceitual proposto tendo como norte as discussões teóricas analisadas; em sexto apresentam-se as escolhas metodológicas e suas justificativas; no sétimo apresenta-se a empresa estudada, *locus* da investigação empírica deste trabalho e sua história com foco sobre o “fazer estratégia” dos seus gestores; e no oitavo tópico apresenta-se a conclusão dos estudos deste trabalho, ou seja, considerações finais com sugestão para estudos futuros; e no nono, tem-se as referências utilizadas neste trabalho.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é compreender o “fazer estratégia” no seio de uma empresa familiar a partir das práticas sociais que envolvem os seus gestores.

1.1.1 Objetivos específicos

- Analisar a história da organização familiar desde sua criação até os dias atuais e identificar aspectos históricos relacionados com o “fazer estratégia” dos gestores;
- Analisar os gestores e a dinâmica das práticas sociais por eles articuladas na empresa familiar estudada, com foco sobre os objetos: estratégia, organização e família;
- Identificar relações entre o “fazer estratégia” dos gestores e a dinâmica de outras práticas sociais dos demais contextos que eles se inserem.

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Assim como os estudos organizacionais como um todo, o campo dos estudos sobre estratégias também passa por transformações. Modelos cartesianos e positivistas (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; PORTER, 1999) vêm dando espaços para análises mais atentas para a essência das subjetividades e construções sociais que existem por trás deste processo (WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI, 2004).

Em virtude destas transformações, nasce o interesse de buscar compreender como as práticas sociais, nos mais variados contextos nos quais os gestores se inserem podem se relacionar com o “fazer estratégia” deles em uma organização familiar. Sob essa perspectiva, as análises aqui desenvolvidas se pautaram no princípio de que a estratégia está eivada de subjetividades, de práticas sociais dos indivíduos, de características sociais daquele contexto e quando se trata de empresa familiar, com perceptível influência de características advindas da família, num processo dinâmico e muito mais amplo do que o concebido pelas teorias tradicionais.

Para entender as práticas sociais presentes neste contexto social, utilizou-se aqui as concepções de Feldman e Orlikowski (2011), que as traduz como um processo subjetivo de compreensão/associação da realidade com fatos históricos e pretéritos. Ou seja, percebe-se que essa tentativa de compreender a realidade presente e assim promover o futuro é desenvolvida pelos indivíduos para entender o mundo ao seu redor, bem como exerce impactos no seu “fazer estratégia”, visto que, o conceito de estratégia aqui adotado (WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI, 2004), trata o tema como algo amplo e ancorado em valores, subjetividades e historicidades implícitas ao indivíduo e suas inter-relações sociais. Sendo assim, ao se respaldar nas práticas sociais para compreender o “fazer estratégia”, o pesquisador consegue alcançar elementos subjetivos difundidos nesta ação de grande sutileza e importância, que outras teorias não conseguiriam analisar.

Neste tempo, essa pesquisa além de entender a contextualização das práticas sociais com o “fazer estratégia”, traz essa discussão para o campo das empresas familiares (GRZYBOYSKI; LIMA, 2004), organizações peculiares, que possuem influência direta de valores, crenças e práticas sociais advindas das famílias que as originam, e que, conseqüentemente enriquecerão e aperfeiçoarão o entendimento do “fazer estratégia” sob a perspectiva proposta neste estudo.

Sendo assim, a lacuna que se preenche com esse estudo é o avanço na compreensão de que as práticas sociais de diversos contextos nos quais os gestores participaram ao longo de suas vidas, corroboram para seu “fazer estratégia” a frente da empresa familiar que atuam. Essa percepção possibilita avanços na área dos estudos sobre estratégia nas empresas familiares.

2 EMPRESA FAMILIAR

As transformações propiciadas pela globalização mundial promoveram uma redução das distâncias entre mercados anteriormente não-comunicantes e um conseqüente crescimento da competição entre as empresas ao redor do mundo (FLORIANI, 2008). No Brasil, este processo não foi diferente, principalmente após a abertura econômica iniciada na década de 90, que afetou diretamente as organizações nacionais, dentre elas as empresas familiares.

Ao redor do mundo, de acordo com Lansberg e outros (1996), 70% das empresas são familiares. No Brasil, só para ilustrar, segundo dados divulgados em 2011 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE - as empresas familiares representam 85% das organizações. Essa significativa representatividade se explica pela chegada dos imigrantes que para aqui vieram nas décadas passadas (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; BERNHOEFT; GALLO, 2003). Esses imigrantes, objetivando melhores condições de vida para suas famílias, tornaram-se aqui importantes empreendedores, e seus traços culturais foram incorporados às organizações por eles criadas, perdurando em muitas até os dias atuais.

Deste quantitativo, segundo Oliveira (1999, p. 19), “[...] apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e [...], apenas 5% passam para a terceira [...]” geração.

Para Oliveira (1999, p. 22), esse elevado índice de mortalidade empresarial se explica pelos seguintes fatos:

[...] 1 – concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; 2 – falta de planejamento estratégico estruturado; 3 – brigas de sucessão [...].

Pode-se observar também que,

[...] a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado [...] (RICCA, 2001, p. 07).

Aufere-se da afirmativa do autor, que a estratégia é amplamente citada como um fator condicionante dentre as empresas familiares e sem ela as organizações podem tender à extinção. Em virtude da importância das estratégias nas organizações faz-

se necessário estudá-las e compreendê-las. As práticas sociais traduzem elementos que estão diretamente ligados às ações cotidianas dos indivíduos, e assim influenciam direta e indiretamente as definições estratégicas nas empresas familiares. Neste sentido, utilizar de teorias que permitam traduzir suas inter-relações com o “fazer estratégia” nas empresas familiares mostram-se importante.

Neste trabalho, buscou-se compreender como se desenvolve o “fazer estratégia” no seio de uma empresa familiar, e como se dá a influência das práticas sociais neste processo. Faz-se importante salientar o complexo ambiente inerente a uma empresa familiar, que promove em seu interior um *mix* de inter-relações entre as práticas sociais das famílias que a criou com a dos grupos sociais que a dirigem, o que proporciona um *locus* adequado para pesquisar a interação destes elementos com o “fazer estratégia”.

Salienta-se, complementarmente, que assim como qualquer outra empresa, as organizações familiares possuem peculiaridades intrínsecas a sua forma e local de criação (OLIVEIRA, 1999; BERNHOEFT; GALLO, 2003), já que, sua formação também incorpora elementos da cultura e das práticas sociais da região em que são inseridas, e, principalmente, das famílias que as criaram. Outra característica desse tipo de organização é que em seu ambiente interno existe uma expressiva valorização, entre os membros da família, de seus valores e de seus laços fraternos (GRZYBOVSKI, 2007).

Quando se analisa a empresa familiar deve-se salientar também o contexto da família e de suas influências neste contexto. Na pesquisa sobre empresas familiares percebe-se que os valores advindos da família são utilizados pelos gestores para se alcançar o sucesso econômico pautado no seu objetivo e conseqüentemente no seu crescimento (FORGES; HAMEL, 2000), tendo em vista que “a preparação para o trabalho e para o desenvolvimento de papéis sociais determinados é um componente do processo de sociabilização que ocorre no interior da família...” (COLBARI, 1995, p. 114). Ou seja, ao desempenhar seu trabalho no seio da organização familiar, o gestor se respaldará em valores e práticas oriundas de sua família. Neste sentido, as contribuições e implicações da família não podem ser desconsideradas em um estudo sobre empresa familiar e o “fazer estratégia” dos gestores, que antes de tudo, são membros daquela família.

Deve-se entender que esses valores oriundos da família são importantes influenciadores dos gestores e de suas ações a frente da empresa familiar. Segundo Porto (2006, p.251) os valores devem ser tratados como

[...] a matéria-prima do fazer sociológico, seguindo a trilha weberiana de que a objetividade do conhecimento nas ciências sociais vincula-se ao fato de o empiricamente dado estar em permanente relação com “ideias” de valor. Sob esse prisma, poder-se-ia questionar os determinantes da ação, em suas possibilidades e limites ante à estrutura e organização sociais, recolocando valores e crenças no interior da explicação sociológica [...].

Em relação ao termo valores, aqui, adotar-se-á como sendo princípios consensuados e compartilhados em um grupo social que servem de orientação para a forma de agir dos sujeitos ali compreendidos, pautando suas decisões e comportamentos (GOERGEN, 2005).

Neste compasso, percebe-se que os valores, dentre eles os advindos dos gestores e de suas vivências sociais e familiares, são elementos integrantes do agir e do “fazer” dos sujeitos a frente das organizações, sendo que nas empresas familiares, esses se apresentam ainda mais impactantes.

O estudo das empresas familiares deve se desenvolver com uma atenção redobrada às relações existentes entre seus integrantes, pois conglobam uma extensa gama de interesses, conflitos, sentimentos, racionalidades, dentre outros elementos, o que fornece a este tipo de organização uma peculiaridade exclusiva (CARRIERI et al., 2008). As práticas sociais dos grupos sociais participantes da empresa familiar, como os funcionários, gestores e familiares são elementos balizadores do agir cotidiano e do “fazer estratégia” dos gestores dessas organizações.

Com essa compreensão, os estudos sobre prática social e sobre Estratégia como Prática Social - EPS, apresentam-se adequadas para entender como as práticas sociais influenciam o “fazer estratégia” dos gestores organizacionais nas empresas familiares.

Diversos autores trabalham sobre o campo dos estudos das empresas familiares e grande parte deles congregam no conceito de empresa familiar algumas características imprescindíveis para elas: seu processo de sucessão, a propriedade do negócio, a forma de gestão (LEONE, 2005), e o grau de profissionalização destas (LODI, 1987). Ao tratar aqui, dos elementos sucessão, propriedade e gestão, o Modelo dos Três Círculos de Gersick e outros (2006) apresenta-se como uma solução. Sobre a profissionalização, Lodi (1986) a defini como o processo de

transição das práticas arcaicas e patriarcais da empresa familiar para práticas mais racionais e modernas e menos personalizadas. Para Padula (1998) o processo de profissionalização se apresenta quando os gestores se conscientizam que a empresa não é mais um negócio familiar, mas sim, uma empresa profissional. Neste panorama, se salienta a distinção entre a gestão e a propriedade, e tem-se uma visão diferente da empresa.

Profissionalizar se associa à modificação na forma de gerir do proprietário, em virtude da necessidade de crescimento, desenvolvimento e de adequação às exigências de mercado. Ao se profissionalizar, abandona-se o método de gerenciamento instintivo e passa-se a adotar uma abordagem personalizada, com foco em planejar e controlar o crescimento e desenvolvimento pautado em técnicas administrativas coerentes (LEACH, 1994). Lussier e Sonfield (2004) afirmam que a contratação de consultores, serviços profissionais especializados e conselheiros corroboram para o desenvolvimento, e para a profissionalização de uma empresa familiar.

Esses elementos: gestão, propriedade, família e profissionalização em conjunto, permitem que se promovam uma definição e uma diferenciação das empresas familiares dos demais tipos de organizações.

Gersick e outros (2006) para definir empresa familiar criam o Modelo dos 3 Círculos (M3C) que representam as organizações familiares em 03 subsistemas: sucessão, propriedade e gestão.

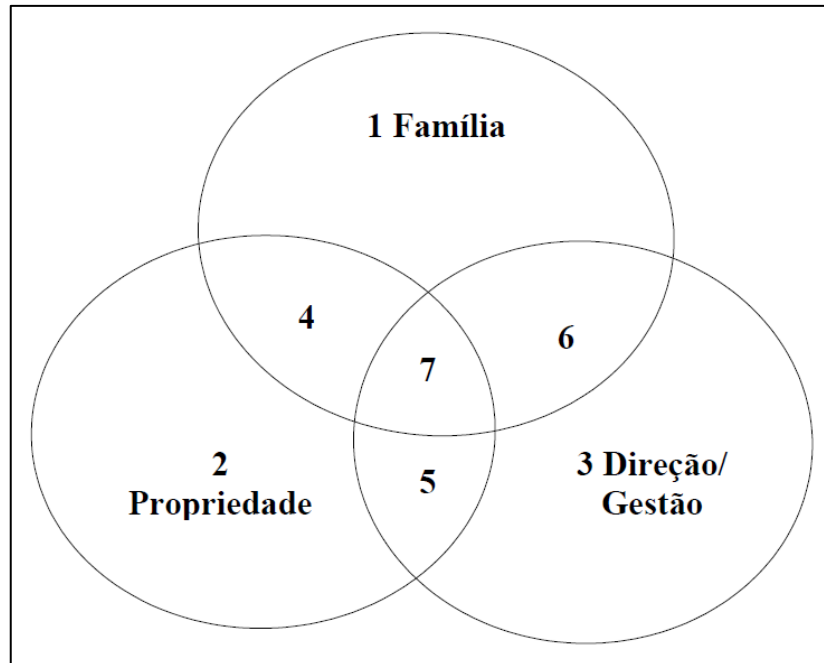


Figura 1 – Modelo dos Três Círculos.

Fonte: GERSICK e outros (2006, p. 34)

Ao observar este Modelo, nota-se que o autor promoveu interseções entre os 03 subsistemas, obtivendo 07 distintos setores. Para Gersick e outros (2006) qualquer dos indivíduos desta empresa familiar deverão estar enquadrados em algum desses locais. Estes locais são denominados: 1) Familiares que não participam de outros subsistemas; 2) Sócios-proprietários que não exercem gestão e também não pertencem à família; 3) gestores que não são da família e não são proprietários; 4) familiares proprietários mas sem contato com a gestão; 5) proprietários gestores que não são membros da família; 6) gestores familiares que não são proprietários; e por último, 7) familiares que são gestores e proprietários concomitantemente.

Nesta sustentação da definição de empresa familiar por Gersick e outros (2006) observam-se como se relacionam família, propriedade e gestão, e como os indivíduos que participam desta organização podem ser classificados frente a estes 03 subsistemas.

Em virtude da diversidade de abordagens sobre o tema é evidente que existam entre os autores convergências e divergências conceituais. Conforme Davel (2008, p. 10), “[...] 'saber olhar' o que ocorre em uma organização familiar é uma tarefa delicada, visto que a definição do que se considera como organização familiar é ‘frequentemente escorregadia, questionável e discutível’”. Com base nos estudos de

Donneley (1964) Lodi (1987) e Werner (2004), tem-se que empresa familiar é aquela que está sobre o comando de uma determinada família a mais de uma geração, e os objetivos da família e empresarial se inter-relacionam intrinsecamente.

Bernhoeft (1989, p. 38), complementa essa definição e afirma que quando a empresa familiar prospera e avança de geração em geração, é, além das características acima, “[...] uma ideia que deu certo [...]”. Bernhoeft (1989) entende empresa familiar não só como um simples processo sucessório que promove uma interligação entre os interesses familiares e organizacionais. Ele vai um pouco além, tratando-a como uma ideia empresarial que prosperou, e que vem construindo sua história concomitantemente à de sua família fundadora. Entretanto, esse conceito de Bernhoeft (1989) ainda apresenta-se incipiente e não fornece os mecanismos necessários para a percepção da amplitude de inter-relações e subjetividades por traz de uma empresa familiar.

Visualiza-se que as abordagens metodológicas e conceituais sobre empresas familiares são extensas e com grande variabilidade. Contudo, observa-se que os Bernhoeft (1989), Donneley (1964) Lodi (1987) e Werner (2004) em momento algum classificam uma empresa familiar sobre o ponto de vista do seu tamanho, ou onde se encontra localizada, em que atividade atua ou como é sua gestão. Neste sentido, deve ficar claro que a definição de empresa familiar não se relaciona com “[...] o porte da empresa, com a sua localização, com o ramo de atuação, com o modelo de administração ou com outros aspectos [...]” (ADACHI, 2006, p. 22) que comumente são utilizados para classificarem empresas ao redor do mundo.

As empresas familiares congregam em seu funcionamento elementos peculiares que a definem e as diferem das demais. Litz (2008) entende a empresa familiar como sendo: toda organização que para existir e manter seus negócios respalda-se ou tem como base recursos obtidos das famílias que as instituíram. Nesta definição já se consegue enxergar o quanto a família exerce de influência sobre uma organização familiar, entretanto, ainda não se visualiza neste conceito, um dos elementos mais complexos e impactantes dessa relação entre empresa e família que são as subjetividades incorporadas neste processo.

Para se caracterizar uma empresa familiar, deve-se atentar para aspectos intrínsecos a sua criação, seu funcionamento, seus mecanismos de gestão, suas práticas sociais cotidianas ali submersas. Trata-se de um estudo muito mais amplo,

que requer aprofundamento dos constructos internos correlacionados à subjetividade dos indivíduos que as criaram e que as dirigiram ou dirigem até hoje.

O conceito de empresa familiar evolui e vem evoluindo constantemente. No passado, em algumas regiões do mundo, pensava-se a empresa da seguinte forma:

Em razão de a família estar no centro das preocupações dos homens de negócios [...] a dimensão da sua empresa está ligada à dimensão e composição da família. Se a família, por exemplo, possui poucos filhos homens, não se procurará, provavelmente, desenvolver a empresa, bastará que a empresa possa sustentar os membros da família. Só se objetivará o desenvolvimento da empresa se se puder confiar as novas responsabilidades a outros membros da família ou de parentesco próximo (TAYLOR, 1971, p. 53).

Os tempos avançaram e atualmente a empresa familiar não só sustenta ou serve de renda para apenas uma única família. Essa, pode até ser a norteadora de suas ideias, mas em virtude da profissionalização do trabalho e dos avanços organizacionais, outros indivíduos, membros de outras famílias, também passaram a desenvolver atividades ali, bem como em alguns casos, até mesmo participar de sua gestão, dependendo dela para sustentar seus lares. Lares estes distintos e muitas vezes desconhecidos da família que a criou.

Dos diversos autores que trabalham o tema, poucos se debruçam em explicarem as organizações familiares como aquelas em que os valores e a cultura das famílias que a instituíram são a base dos valores e da cultura organizacional desta (WAIANDT; DAVEL, 2008). Segundo Davel e Colbari (2003), seria esta a melhor forma de adentrar na subjetividade deste modelo organizacional, que não se apresenta simplesmente como um mecanismo de gestão, mas sim, como construções emocionais, comportamentais e humanas.

Dyer (2003) afirma que os indivíduos que atuam em uma empresa familiar, sofrem influências diretas das relações familiares conectadas ao cenário organizacional. Essa força emanada da família sobre a organização deve ser incorporada aos estudos organizacionais, com o intuito de potencializar a compreensão do impacto destas sobre as práticas dos sujeitos. Grzybovski e Lima (2004) entendem a empresa familiar como organizações geridas por pessoas interligadas por um grau de parentesco, sendo este social, biológico ou genealógico.

Neste trabalho, utilizou-se como conceito de empresa familiar as ideias de Gersick e outros (2006) dos três círculos, cuja organização familiar apresenta-se como a

junção da família, propriedade e gestão, e esses três elementos apresentam-se como três círculos autônomos que possuem pontos de interjeição, onde os indivíduos dentro de uma empresa familiar estarão posicionados.

O Modelo dos Três Círculos de Gersick e outros (2006) fornecerá os mecanismos para o entendimento da empresa familiar sob a ótica da família, propriedade e gestão, demonstrando como a reunião destes elementos em uma organização a define como uma empresa familiar.

A empresa familiar, antes de qualquer outro critério é originária de uma família, e comumente de um fundador, indivíduo esse que a idealizou e criou. Este fundador leva para o interior dessa organização conceitos advindos das famílias, extraídos de suas vivências interpessoais e familiares, dando a essa empresa características intrínsecas de sua família de origem.

Para Gersick e outros (2006, p.58),

[...] as famílias são as instituições sociais mais interessantes. Para melhor ou para pior, nossas famílias determinam quem somos. Elas são as fontes tanto da “natureza” como o “estimulo” do desenvolvimento individual. Psicólogos, sociólogos, historiadores, e economistas consideram-na como um dos elementos críticos da construção dos sistemas que estudam [...].

Nesta percepção, nota-se a influência da família nas práticas cotidianas dos sujeitos e inclusive na gestão da empresa familiar.

As empresas familiares, como se pode observar nas ideias de Silva, Fischer e Davel (1999), possuem como um dos fundamentos para caracterizarem-se como familiares, a necessidade de promover uma sucessão familiar de seu controle e/ou gestão. Ou seja, deve ocorrer a introdução de novos membros da família na gestão do negócio, fato este que pode se apresentar como um dos principais problemas em sua gestão caso não seja efetivado de forma transparente e coerente.

Antes de apresentar o problema da sucessão nas empresas, deve-se primeiramente entender as características das gerações inseridas ao processo. Conforme Oro, Beuren e Hein (2009, p. 5),

[...] a primeira geração é marcada pelo início das atividades da empresa. O fundador é a pessoa marcante desse período. Tem a determinação e a convicção de todo desenvolvimento da empresa. Representa o pilar central de toda a estrutura familiar [...].

Aqui, os processos encontram-se centrados nas mãos do idealizador/fundador, que muitas vezes também desempenham diversas funções na organização.

Gersick e outros (2006, p. 37-38) acreditam que

[...] na geração do fundador, os Proprietários Controladores são frequentemente uma força psicológica fundamental em suas famílias. Sua voz tem peso especial nas discussões familiares. Suas decisões relativas à empresa têm grande importância para a família por motivos financeiros e, em muitos casos, também porque a identidade ou a reputação dela está ligada à empresa. Há, com frequência, muita competição entre os filhos pela atenção, aprovação, e favores do proprietário-gerente [...].

Seguindo as ideias de Oro, Beuren e Hein (2009, p. 6), “[...] a segunda geração é marcada principalmente pela sociedade entre irmãos [...]” e “[...] implica mudanças na estrutura organizacional e na condução dos negócios [...]”. Nesta etapa, ocorre a introdução dos filhos do fundador no negócio, e esses dividirão tarefas e promoverão alterações nos rumos dos negócios, principalmente, criando novos horizontes para ela.

A terceira geração, já se apresenta com uma “[...] tendência não generalizada para uma concentração de primos como membros da família empresária [...]” (ORO; BEUREN; HEIN, 2009, p.6). Gersick e outros (1997) completa a definição e a trata como uma sociedade complexa.

Neste cenário, os desafios da organização não diferem muito dos relacionados à segunda geração, entretanto aqui, aumenta o número de membros a frente do negócio, complicando ainda mais as relações entre eles (ORO; BEUREN; HEIN, 2009) e o “[...] destino da empresa depende da adequação de cada membro e de sua forma de operar [...]” (ORO; BEUREN; HEIN, 2009, p.7), sendo assim é fundamental que ocorra um consenso entre os membros na gestão da empresa, para evitar conflitos de interesses e problemas na administração.

Nestas três etapas do processo de sucessão, anomalias na administração podem surgir por incompatibilidade de ideias entre os membros da família, que se não forem administrados da forma correta poderão acarretar no declínio da organização.

Concomitantemente a este processo de sucessão, o entendimento do fazer estratégico organizacional apresenta-se como fundamental para o direcionamento e a manutenção do negócio. Entender como os gestores desenvolvem suas práticas cotidianas, seus costumes, podem contribuir para o campo dos estudos organizacionais ao propiciar a compreensão dos mecanismos que envolvem o “fazer

estratégico” nesses tipos de organização e a influência das práticas sociais neste contexto.

Conforme apresentado, assim como diversos outros fatores demonstrados nas pesquisas envolvendo as organizações familiares, as estratégias apresentam-se como um fator preponderante na existência destas (OLIVEIRA, 1999). Neste sentido, com o intuito de compreender melhor como o “fazer estratégia” se desenvolve no ceio de uma empresa familiar, e as implicações das práticas sociais neste ambiente, utilizou-se neste trabalho elementos para incrementar os estudos sobre prática social e suas influências no “fazer estratégia” dos gestores de uma organização familiar.

3 A PRÁTICA SOCIAL: EXPRESSÕES SOCIAIS DO FAZER COTIDIANO

Após definirmos estratégia como prática social e assumi-la portanto norteadora das concepções trabalhadas nesta dissertação, deve-se compreender também o conceito de prática social e suas relações com o “fazer estratégia” dos gestores de uma empresa familiar.

Para Leite-da-Silva (2007, p. 18) o “fazer estratégia” deve ser entendido “[...] como a **composição de fluxos de práticas sociais inseridas em contextos organizacionais específicos e sociais mais amplos**” (grifo do autor). Esta compreensão do “fazer estratégia” comporta uma infinidade de fluxos nas organizações. Compreendem-se ali, os mais variados tipos de estratégia, desde as organizacionais até as pessoais, todas corroborando para o “fazer estratégia” organizacional, num contexto de interação e de construção coletiva entre elas, já que nenhuma das estratégias ali constituídas estão isoladas ou isentas das influências advindas das construções sociais presentes naquele contexto (LEITE-da-SILVA, 2007).

Ao se focar a figura dos gestores de uma empresa familiar, e de como esses articulam suas práticas sociais no intuito de construir e promover seu “fazer estratégia” organizacional, observa-se que esses, para alcançar o desenvolvimento, pautam-se em uma infinidade de construções sociais e práticas sociais diversas. Estas são oriundas de diferentes ambientes nos quais eles encontram-se inseridos, ou seja, essas práticas sociais não advêm apenas do ambiente organizacional, elas se originam também de outros contextos sociais dos quais eles participam, como o familiar por exemplo.

O ato de gerir uma empresa é influenciado por uma infinidade de práticas sociais, e esse “fazer” do gestor é reflexo de valores, tradições e princípios do contexto social em que ele encontra-se inserido (FREITAS, 1997).

Para Marra e Melo (2005, p. 9),

“a ação e o trabalho gerenciais são práticas sociais; ou seja, devem ser compreendidos a partir da inter-relação dos planos organizacional e comportamental com o contexto da sociedade em que a organização e seus gerentes estão inseridos”.

Por conseguinte, observa-se que os gestores não se apresentam apenas como agentes de manutenção da disciplina e da ordem com foco nos interesses organizacionais. Eles encontram-se inseridos em conflitos e contradições presentes no ambiente organizacional visto que, as organizações em sua completude são locais de contradições e impasses que refletem no “fazer estratégia” destes (MARRA; MELO, 2005).

Pode-se dizer que as formas de ação dos indivíduos para transformar a realidade objetiva, como as atividades culturais, pedagógicas, sociais, dentre outras, conglobam todo o fazer da vida humana. Essas são definidas como mecanismos de ação dos seres humanos sobre o mundo em que vivem, ou seja, são a expressão das práticas sociais por estes desenvolvidas (BUHR; KOSING, 1980). As práticas sociais norteiam as ações dos grupos sociais e apresentam-se como

[...] o saber acumulado pelo ser humano através de sua história. Neste sentido, a prática social é, por um lado, ação, prática, e por outro lado, conceito dessa prática que se realizou no mundo dos fenômenos materiais e que foi elaborado pela consciência que tem a capacidade de refletir essa realidade material (TRIVIÑOS, 2006, p. 121).

Para Watson (2003) a forma que os estrategistas organizacionais articulam sua vida pessoal e a forma que eles contribuem para a composição das estratégias das organizações em que trabalham, são mais estreitamente relacionadas entre si do que a literatura acadêmica tende a reconhecer.

Deve-se ter em mente que as práticas sociais não são expressões de um único indivíduo, mas sim construções de determinado grupo social sobre determinado objeto, já que elas referem-se “sempre à totalidade do processo social de atividade material e não as atividades individuais” (WITTICH, 1980, p. 20).

As práticas sociais podem ser estudadas nos mais diversos contextos sociais e utilizando-se dos mais variados objetos instituídos nestes contextos. Souza (2012), ao tratar sobre o alcoolismo, apresenta empiricamente como se dão as práticas sociais neste contexto, salientando que ao estudar como os indivíduos se aproveitam de construções socioculturais para pautar suas percepções, relações interpessoais, crenças dentre outros padrões relacionados ao alcoolismo e aos que sofrem deste mal, combinando estes fatos na construção de suas práticas sociais, processos psicossociais, e várias outras ações correlacionas a interpretação e entendimento do mundo ao seu redor.

Neste interim, Souza (2012) complementa suas ideias afirmando que as práticas de saúde também se caracterizam como práticas sociais. Elas manifestam-se interligadas às relações de gênero, identidades sociais, dentre outros elementos, e a todo o tempo são inseridas em contextos complexos de valor, significação e afetividade.

Ao observar os processos que norteiam as práticas sociais e o construir social dos indivíduos em sociedade, percebe-se a importância de compreender como eles interagem entre si e, principalmente, como isso posteriormente é expresso socialmente nos grupos sociais.

Observa-se que o gestor ao agir na organização adota medidas e práticas com base em acontecimentos pretéritos, ou seja, o novo é descrito, incrementado e articulado a partir de historicidades por eles já vivenciadas (WATSON, 2003).

Na busca por entender melhor essa influência das práticas sociais deve-se salientar que elas unem os sujeitos a determinado “objeto” como atividade relacional, e a partir disso proporciona a existência de elementos mesmo sem a plena consciência dos indivíduos (TRIVIÑOS, 2006), proporcionando a união do sujeito a determinado objeto (JAROSZEWSKI, 1980). Triviños (2006, p. 122) ainda complementa tais ideias ao dizer que:

A práxis, ou a prática social, é unidade da teoria e da prática. É o mundo material social elaborado e organizado pelo ser humano no desenvolvimento de sua existência como ser racional. Esse mundo material social, ou conjunto de fenômenos materiais sociais, está em constante movimento, organizando-se e reorganizando-se perpetuamente. Na existência real o ser humano, como ser social, realiza uma atividade prática, objetiva, que está fora de sua consciência, e que visa a transformação da natureza, da sociedade. Este processo de mudanças fundamentais ou não, se realiza através dos seres humanos, das classes sociais, dos grupos e dos indivíduos.

A prática social é concebida como um fenômeno social, que nasce e se desenvolve da interação e do relacionamento entre indivíduos em seu grupo social. Esse grupo ou mundo social do indivíduo encontra-se em um processo constante de transformações em virtude da infinidade de interconexões sociais ali compartilhadas. Para Triviños (2006, p. 123) “[...] devemos considerar que o mundo social está em perpétua mudança e transformação, o que significa que os fenômenos materiais, nunca seguem sendo eternamente os mesmos”.

Essas práticas sociais ou práxis funcionam como elementos de uma identidade de grupo, na qual os indivíduos que a compartilham muitas vezes a utilizam de forma “automática”, ou seja, já instituídos em seu dia a dia como um procedimento natural e amplamente aceito em seu grupo.

Deve-se considerar a práxis como forma de ação pré-existentes na mente do indivíduo pela qual ele age sobre os objetos materiais e as mais diferentes articulações sociais, sendo ações coletivas ou individuais que se desenvolvem na historicidade das interações sociais (JAROSZEWSKI, 1980).

Qualquer mecanismo de ação social ou as atividades difundidas em um grupo social envolvem os conhecimentos, as verdades e as formas de agir ali socialmente compartilhadas (BAZERMAN, 2009), para que de fato sejam compreendidas, aceitas e difundidas como prática social daquele determinado grupo social. Sendo assim, as práticas sociais são formas compartilhadas de ações adotadas pelos sujeitos nos mais diversos contextos sociais que ele se inserem, e se influenciam mutuamente na construção social que estes sujeitos fazem do mundo ao seu redor.

Bourdieu (1996, p. 42), ao tratar de práticas sociais afirma que os indivíduos sociais não são

[...] sujeitos conscientes e conhecedores, obedecendo a razões e agindo com pleno conhecimento de causa Os ‘sujeitos’ são, de fato, agentes que atuam e que sabem, dotados de um senso prático (...), de um sistema adquirido de preferências, de princípios de visão e de divisão (o que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras (que são essencialmente produto da incorporação de estruturas objetivas) e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada. O *habitus* é essa espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação.

Ou seja, para Bourdieu (1972; 1996) os sujeitos agem pautados em situações ou fatos pregressos que compõem um sistema de disposições subjetivas compostos de constructos sociais que compartilham e de fatos pretéritos considerados similares que já vivenciaram no decorrer de sua vivência terrena, para ele definidos como *habitus*.

O *habitus* constitui-se de

[...] estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípio gerador e estruturador das práticas e das representações que podem ser objetivamente ‘reguladas’ e ‘regulares’ sem ser o produto da obediência a regras, objetivamente adaptadas a seu fim, sem supor a intenção consciente dos fins e o domínio expresso das operações necessárias para atingi-los e

coletivamente orquestradas, sem ser o produto da ação organizadora de um regente (Bourdieu, 1972, p. 61).

Complementando-se as ideias de Bourdieu (1972; 1996) pode-se dizer que o *habitus* apresenta-se como um sistema de elementos duráveis e transmissíveis, que trabalha no intuito de orientar as práticas sociais. Ao fazer isso, ele proporciona um raciocínio lógico prático, oriundo das vivências sociais e concomitantemente delineador destas, ou seja, condiciona e é condicionado por nossas ações cotidianas (THIRY-CHERQUES, 2006).

O indivíduo, por intermédio do *habitus*, utiliza-se de informações pré-existentes em seu universo representacional, o que evita alterações na forma de pensar e agir, e mantém assim um *status quo* de sua forma de pensar e de agir. Lembrando sempre que esse *status quo* não é imutável, no decorrer da vida e das vivências sociais dos indivíduos ele vai sendo gradualmente moldado e transformado, a cada nova interação social (AQUINO, 2000). “É se deixar guiar pelo *habitus*, e não a obediência consciente a normas, que permite encontrar regularidades no comportamento dos indivíduos” (AQUINO, 2000, p. 23).

Com esse entendimento de *habitus* é que Bourdieu (1972; 1996) promove a explicação do que para ele perpassa a ideia de prática social. Nota-se que a compreensão do ambiente em que o indivíduo está inserido materializa-se com a interiorização deste, que é promovida por intermédio do aprendizado social desenvolvido por suas estruturas mentais (BOURDIEU, 1987).

Thiry-Cherques (2006, p. 35) sintetiza tal definição ao afirmar que o *habitus* é o fundador de ações regulares e práticas sociais cotidianas, pois permite que os fatos históricos sejam incorporados ao nosso corpo e nossa mente, por objetivação ou incorporação. Utilizando desta definição de prática para nortear o presente trabalho, conclui-se que as práticas sociais são ações sociais cotidianas, descritas como hábitos, costumes, ou seja, modos compartilhados e difundidos de se expressar, interpretar e atuar no mundo, utilizados por determinado grupo social. Essas práticas sociais corroboram e permeiam o “fazer estratégia” dos gestores organizacionais, bem como são diretamente influenciadoras e influenciadas pelas demais práticas sociais dos sujeitos participantes daquele ambiente.

A compreensão desses caminhos é primordial para contextualizar o “fazer estratégia” dos gestores organizacionais. Ao estudar como um gestor articula suas

práticas sociais cotidianas ao atuar na gestão de uma organização, o pesquisador congrega uma diversidade imensurável de informações, que se captadas e processadas corretamente, podem contribuir na percepção de como esses sujeitos sociais promovem o seu “fazer estratégico”.

Devido ao fato que qualquer estratégica organizacional implementada, desde a mais simples até a mais complexa, é anteriormente objeto de uma “ação” dos gestores, entende-se então que, ela está diretamente relacionada ao que esse grupo social desenvolve cotidianamente, no sentido de suas práticas sociais.

Os gestores que estão a frente das empresas familiares articulam diuturnamente suas práticas sociais no desenvolver de seu “fazer estratégia”. Neste sentido, compreender o processo do “fazer estratégia” dos gestores de uma empresa familiar exige reconhecer a sua inter-relação com as práticas sociais por eles compartilhadas.

4 O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES: DA ESCOLA CLÁSSICA AO NASCER DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Estudar estratégia organizacional apresenta-se como um tema complexo e multidisciplinar. Muitos são os autores que debatem o assunto, bem como a diversidade de suas ideias. Dentre os que desenvolvem o tema, alguns se destacaram em épocas distintas, tornando-se precursores das principais definições de estratégia difundidas naquele contexto histórico-social do qual participavam. As teorias sobre o tema esboçam, em seus princípios, características inerentes aos estudos organizacionais do período em que foram deflagradas.

Diante disso, pode-se dizer, que o início dos estudos sobre estratégia foram pautados no ideal positivista de mundo, com influência principalmente de autores do campo da economia. Nesta perspectiva, autores como Ansoff (1965) e Chandler (1962) iniciaram a consolidação do campo dos estudos sobre estratégia, que propiciaram novas ideias para diversos outros estudiosos, também influenciados pelas teorias econômicas, como Michael Porter (1989, 1999, 2005), que em virtude dessas propostas se inserem na perspectiva clássica das pesquisas sobre estratégia.

Posteriormente aos constructos de Porter (1989, 1999, 2005) sobre estratégia, entretanto com o prisma sobre uma visão mais processual do tema, surgiram diversos outros autores como Mintzberg (1978) e Pettigrew (1977). Esses entendiam o processo estratégico como “[...] produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes [...]” (WHIPP, 2004, p. 235).

Mintzberg e outros (2000, p.18) afirmam que “[...] as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado [...]”. Daí se extrai o supressumo de seu raciocínio sobre estratégia, entendendo-a como um processo, no qual afloram estratégias deliberadas e emergentes.

Esse entendimento, mais contextual e expansivo da estratégia que foi proposto pelos estruturalistas, favoreceu o surgimento de novos paradigmas e interpretações sobre o assunto. Nesse movimento de fluidez, alguns autores adentram nas teorias sociológicas e impulsionados por distintas teorias, estruturam uma nova forma de pensar o processo da estratégia, na qual “[...] o ‘fazer estratégico’ ganha contornos

sociais e políticos, que remetem a uma diversidade de discussões e de abordagens do estudo da estratégia [...]” (LEITE-da-SILVA, 2007, p. 26).

Nesta perspectiva, a estratégia como prática social caracteriza-se como “[...] a interação e interpretação por meio das quais as atividades estratégicas emergem a todo o tempo [...]” (JARZABKOWSKI, 2003, p. 24).

Para Wilson e Jarzabkowski (2004, p.12)

A estratégia é um terreno que está sendo contestado. Quando comparado à teoria das organizações, o atraso temporal dessa contestação é compreendido ao se levar em conta a centralidade e a posição historicamente elitista da estratégia. Ela teve a bênção daqueles que ajudaram a fundar as escolas de Administração, que a colocaram num patamar privilegiado.

Haja vista, a incipiência dos estudos dessa nova forma de “fazer estratégia”, desenvolveu-se este trabalho, com foco em aprimorar o entendimento sobre essa corrente e com isso contribuir para o avanço dos estudos organizacionais.

4.1 A ESTRATÉGIA SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA CLÁSSICA

A visão clássica da estratégia está diretamente relacionada aos constructos oriundos das escolas econômicas que além de influenciá-la também serviram de base para a escola clássica da administração, sendo ambas constituídas sobre ideias positivistas e norteadas por um exacerbado racionalismo cartesiano. Chandler (1962), que é considerado uns dos precursores da sistematização da estratégia, define-a como fixar metas e objetivos com foco a longo prazo, e os estrategistas utilizam tal abordagem para promover uma alocação organizada e correta dos recursos necessários para tal fim dentro de uma organização (WHITTINGTON, 2002; LEITE-da-SILVA, 2007).

Neste campo de desenvolvimento da estratégia é clara a separação entre o pensar e o agir. Nota-se que quem produz as estratégias é uma pessoa externa ao processo, que será o elaborador das estratégias, bem como o alocador de recursos, sem participar diretamente de sua execução. Os verdadeiros responsáveis pela execução estratégica não participam de sua construção, sendo apenas máquinas estéreis a espera de ordens. Isso caracteriza a separação entre o pensar e o agir, que são nitidamente pautadas em idealizações tayloristas, na qual a pessoa do estrategista é diferente da que implementará as estratégias.

Um autor que conseguiu grande expressão trabalhando sob essa perspectiva do fazer estratégico foi Michael Porter (1989, 1999, 2005), que baseava suas ideias nas teorias econômicas, e acreditava que a busca pela vantagem competitiva era o ponto crucial para o desenvolvimento de uma organização. Para Porter (1999), técnicas como o *downsizing* e a reengenharia, seriam aplicadas nas organizações com respaldo na estratégia competitiva, para redução de custos e reestruturação organizacional.

Porter (1999, p. 07) entende que:

[...] poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país tem condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas e todos os países devem procurar compreender e exercer com maestria a competição [...].

Percebe-se que, para o autor, a competição é o que norteia a essência do mercado. A busca pela vantagem competitiva deve estar em primeiro plano na gestão estratégica. Porter (1989) ensina que a vantagem competitiva:

[...] é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria [...] (Porter 1989, p.1).

Nesta concepção de vantagem competitiva, Porter (1999, p.52) afirma que “o lema da estratégia é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores [...]”. Ao observar suas ideias, percebe-se assim a separação entre o pensar e o fazer e o não reconhecimento das estratégias emergentes. Porter (1999) não contempla em suas ideias a continuidade do processo estratégico como um fluxo e nem abarcava as subjetividades intrínsecas aos indivíduos para promover suas análises.

A forma de se pensar o processo estratégico, bem como o futuro organizacional e ambiental instituídos por essa teoria, não recebeu a aceitação de todos os estudiosos organizacionais, e isso ocasionou o surgimento de novas teorias sobre o tema. Isso não significa que houve uma sobreposição de teorias e que a teoria clássica da estratégia deixou de existir. As ideias defendidas pelos estudiosos dessa teoria ainda são amplamente utilizadas em todo o mundo, principalmente pela sua simplicidade nos processos de avaliações do mercado e do ambiente. Entretanto, outros estudos emergiram, novas variáveis foram incorporadas ao processo

estratégico e novas teorias ganharam espaço no campo da administração estratégica.

Porter (1999), ao desenvolver seus estudos, pautava-se na estabilidade, previsibilidade e manipulação do ambiente. No entanto, outros cortes epistemológicos dos estudos no campo da estratégia pautaram-se em movimentos mais amplos dessa abordagem, com maior riqueza de variáveis e ideias, o que proporcionou o surgimento de formas distintas ao porterismo de se pensar estratégia. Muitas foram as críticas ao modelo criado por Porter (1989, 1999, 2005), e na busca por compreender melhor o “fazer estratégia” diversas outras perspectivas emergiram.

Leite-da-Silva (2007, p. 29-30) entende que, diferente dos autores da teoria clássica da estratégia, outros “[...] não veem a estratégia como o caminho para um futuro certo, mas como um processo de interações cotidianas no presente, com o qual todos os membros organizacionais lidam e do qual fazem parte [...]”.

Nesta perspectiva, objetivando a inclusão nos estudos organizacionais de formas de se pensar estratégia que englobassem aspectos subjetivos e qualitativos (LEITE-da-SILVA, 2007), apontam novas teorias, dentre elas, a que caracteriza a estratégia como um processo fluido e contínuo, muito mais amplo e complexo do que a interpretação descrita pelos teóricos clássicos.

4.2 ESTRATÉGIA A FLUIR COMO UM PROCESSO

As transformações nas teorias organizacionais foram fundamentais para impulsionar os estudos na área da estratégia. Neste contexto, surgiram os primeiros críticos à teoria clássica, proporcionando assim significativas mudanças nos estudos sobre estratégia (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; LEITE-DA-SILVA, 2007). Um dos principais expoentes dessa teoria é Mintzberg (1967), que classificava a estratégia como:

[...] um processo de tomar importantes decisões organizacionais (por exemplo, para reorganizar, desenvolver uma nova linha de produtos, embarcar em um programa de expansão). Estratégia é o conjunto dessas decisões, podendo evoluir na medida em que decisões independentes são tomadas ao longo do tempo, ou ser resultado de processos de formação de planos integrados [...] (MINTZBERG, 1967, p.71).

Alguns anos depois, Mintzberg (1978, p. 935) aprimorou essa definição e classificou a estratégia como “[...] um padrão em um fluxo de decisões [...]”. Diferente dos

pensadores da estratégia clássica, aqui os autores buscam trabalhar o conceito de estratégia como um processo fluído e contínuo. Sendo assim, para estudar a estratégia deve-se atentar para os processos e os conteúdos, para seus detalhes, para suas nuances, para seus desdobramentos, dando “[...] mais atenção para o elefante inteiro – para a formação da estratégia como um todo [...]” analisando sempre o processo em seu sentido global (MINTZBERG et al., 2006, p. 44).

Mintzberg e outros (2000) apresentam a estratégia em diferentes escolas, cada uma com suas especificidades e características. Algumas mais prescritivas outras mais descritivas. A principal ideia dos autores, ao definirem e classificarem tais escolas, é que ao longo da vida organizacional, os estrategistas se deparam com diferentes situações, e nessas distintas situações, necessitaram muitas vezes de recursos variados para solucionar possíveis crises estratégicas e fazê-la avançar. Neste sentido, Mintzberg e outros (2006, p. 43) dizem que:

Lidar com todas essas complexidades em um processo parece difícil, mas essa é a natureza da fera. A formação de estratégia é projeto sensato, visão intuitiva e aprendizado emergente; é sobre transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante; e tudo isso deve ser em resposta ao que pode ser um ambiente exigente. Tente omitir qualquer um desses itens e veja o que acontece!

Para Mintzberg e outros (2006, p. 44) o campo dos estudos sobre estratégia é amplo e na realidade o que existe são “[...] estágios e períodos identificáveis [...]” no fazer estratégico, não existindo um “[...] único sentido absoluto [...]” mas sim “[...] tendências reconhecíveis [...]”.

Segundo Leite-da-Silva (2007, p.31), a proposta de Mintzberg (1978) ao descrever o processo estratégico tinha como intuito “[...] suprir a ausência dos processos subjetivos nos estudos sobre estratégia [...]”, algo que era totalmente rechaçado pelos autores da teoria clássica. Mintzberg (1978) sai do campo supostamente racional e incorpora fatores extra-deliberados ao ambiente estratégico. Neste sentido, o autor manifesta uma “[...] oposição à tentativa de definir planos claros e racionais para o futuro, incapazes de considerar o processo de adaptação promovido pelos próprios planos [...]” (LEITE-da-SILVA, 2007, p. 32).

Mintzberg e outros (2000) classificaram as estratégias em deliberadas e emergentes. As deliberadas apresentam-se como aquelas pretendidas, programadas, mentalizadas e as emergentes como as não pretendidas, não programadas, não

pré-mentalizadas. Nas ideias do autor, o grau de deliberação ou de emergência de cada uma das estratégias instituídas podem variar dentro dos grupos de indivíduos organizacionais. Até a incorporação de uma determinada estratégia, já desenvolvida em algum local da organização, pela alta administração, caracteriza-se como emergente para a alta administração e deliberada para aquele outro grupo de indivíduos que já a pratica. Neste sentido, a distinção entre emergência e deliberação é relativa aos indivíduos e grupos intrínsecos ao movimento estratégico em questão (LEITE-DA-SILVA, 2007).

Nesta linha de pensamento, Pettigrew (1977), outro defensor da estratégia como processo, corrobora com as ideias de Mintzberg (1978), afirmando que “[...] estratégia pode ser entendida como um fluxo de eventos, valores, e ações inserido em um contexto [...]” (PETTIGREW, 1977, p, 79). Para este autor, a estratégia divide-se em níveis, sendo eles: o micro (análise das práticas do dia a dia); o meso (análise da cultura, da forma de liderança, contexto organizacional, etc); e o macro (análise do contexto ambiental). Entre esses níveis acontecem interações constantes, moldando-os repetitivamente e interferindo diretamente no “fazer estratégia” (PETTIGREW, 1977; LEITE-da-SILVA, 2007).

A divisão desses três níveis e a compreensão e incorporação deles aos estudos estratégicos são fundamentais para a descentralização do foco no nível macro (inerente à teoria clássica) e a abertura da análise de níveis antes nem reconhecidos, como o meso e o micro (LEITE-da-SILVA, 2007). A introdução dessas ideias ao campo dos estudos estratégicos proporcionou a agregação de uma perspectiva mais ampla do processo e a inserção de outros níveis de análise. Isso promoveu uma migração por teorias respaldadas em uma ótica “mais subjetiva” do “fazer estratégico”, o que proporcionou o surgimento dos estudos da estratégica como prática social.

4.3 O DESABROCHAR DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

As transformações decorrentes do tratamento da estratégia como um processo, cercado de diversos fatores diretamente ligados às práticas sociais do dia a dia, foram determinantes para promover uma mudança na análise da estratégia, com um movimento do foco de estudo do “macro” ambiente para o “micro” ambiente (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; LEITE-da-SILVA, 2007). Não que o “macro”

tenha sido abandonado, ele não se apresenta mais como fator primordial, pois acrescentou-se com a criação desta teoria um olhar sobre outros ambientes que anteriormente eram desconsiderados pelos estudiosos da estratégia. O estudo do ambiente dos micros processos da estratégia, com foco no “fazer estratégico” é um ponto marcante dos constructos da estratégia como prática social, que baseia seus pontos de estudos no indivíduo, na organização e na estratégia (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; LEITE-da-SILVA, 2007).

O pesquisador deve atentar-se para essa definição de micro, a qual terá que ser muito bem elaborada, pois “[...] ‘micro’ é um conceito mal definido que está sujeito ao reducionismo. O problema é a definição do que seria micro, dada a existência de microfenômenos cada vez mais detalhados que podem ser estudados [...]” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p.15).

Segundo Whittington (2004, p. 45) estudar o agir dos administradores apresenta-se neste contexto, como um fato interessante, caracterizando-se como um início da transformação da prática gerencial em objeto de estudo concreto e importante. Para o autor “Estudar a prática pode ser prático”.

Conforme Denis, Langlely e Rouleau (2007) o estudo da estratégia como prática social deve abranger todas as ações, conversas, rotinas e interações que contribuem para ativar e transformar a direção que a empresa se desloca, tendo em vista que o “fazer estratégia” é uma prática social que envolve diversas pessoas, podendo estar estas, diretamente ligadas ao processo ou contribuírem externamente de alguma maneira.

Para Statler, Jacobs e Roos (2008, p. 136, tradução nossa) a percepção e o entendimento das práticas sociais e de sua estruturação intersubjetiva não envolvem apenas a compreensão dos discursos dos indivíduos, mas também “(...) elementos materiais e físicos relacionados ao meio ambiente e ao contexto organizacional em que determinado processo se desenrola”. Neste sentido, não só a linguagem, mas os gestos, posturas, contextos materiais e diversos outros elementos impactam na percepção das práticas sociais cotidianas dos grupos sociais.

Uma das justificativas para a concepção e o tratamento da estratégia como prática social é dada por Whittington (2004, p.45) ao afirmar que: “[...] a estratégia é algo

que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional [...]”.

Para Tureta e Lima (2011, p. 78) a estratégia como prática social (EPS)

[...] se apresenta como uma alternativa às perspectivas macro que relegavam a dimensão micro ao segundo plano e não consideravam como centrais as relações entre as pessoas e suas práticas desempenhadas no cotidiano das organizações. Com esse movimento, o pesquisador procura entender não apenas ‘o que’ os atores fazem, mas como e por que fazem aquilo, assumindo a estratégia como consequência de um conjunto de atividades em constante estado de transformação.

Conforme Whittington (2004, p. 48) a estratégia como prática social submerge um grau abaixo no estudo da estratégia passando da análise da performance da firma para uma análise minuciosa dos processos desempenhados pelos estrategistas ao agirem estrategicamente, ou seja, “[...] aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente [...]”. O autor ainda afirma que esse campo se resume a um espaço muito mais amplo que o ambiente organizacional. Aqui ele expande seus estudos para as demais práticas sociais dos gestores, conglobando assim um extenso arcabouço de informações e contribuindo para uma melhor compreensão do “todo”.

O estudo da EPS ganhou expressão no campo dos estudos sobre estratégia tendo em vista que “[...] a estratégia é situada como um conjunto emergente de práticas que possui efeitos de poder distintivos nas organizações e na subjetividade [...]” (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p. 251), e as teorias anteriores careciam de ferramentas capazes de conglobar a complexidade dessas práticas (LEITE-da-SILVA, 2007; TURETA; LIMA, 2011).

Segundo Whittington (1996, p. 731), a verdadeira essência dos estudos sobre estratégia está no entendimento de “[...] como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem [...]”. A compreensão deste “fazer estratégico” é fundamental para se analisar o processo estratégico organizacional com eficiência.

A perspectiva prática sugere que o “fazer estratégia” consiste em mobilizar conhecimento explícito e tácito, enfatizando as práticas rotineiras e mundanas dos personagens da vida organizacional, com o intuito de tentar entender como as mudanças/estratégias emergem de rotinas e conversas cotidianas (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).

Anteriormente aos estudos da EPS, a estratégia era vista como um elemento correlacionado à organização, agora, com a EPS, ela associa-se a um elemento inerente ao agir dos indivíduos (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; TURETA; LIMA, 2011). Nesta perspectiva, para Leite (2007, p. 36) “[...] o foco no nível microssocial do interior das organizações passou a se defendido como adequado para investigações mais aprofundas [...]”.

Uma das mudanças mais significativas propiciada pela EPS foi a mudança do foco dos estudos da estratégia que antes eram norteados pelos resultados e agora visam as atividades para se chegar à determinado resultado (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

De acordo com Leite-da-Silva (2007, p.37) “[...] a ênfase nos resultados acaba limitando o potencial de análise dos estudos [...]”. Assim, segundo o autor, na EPS, as práticas e os processos são reconhecidos no “fazer estratégico” como ações diuturnamente e amplamente ligadas com os resultados organizacionais. Com este enfoque, os estudos sobre as ações estratégicas organizacionais devem se atentar para “[...] os processos e as práticas detalhados que constituem as atividades diárias da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos [...]” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p. 14).

A estratégia como prática concentra-se em compreender a forma como a estratégia é constituída pelas ações cotidianas dos participantes organizacionais, na busca por entender como este processo acontece e os impactos das práticas na constituição das estratégias organizacionais (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Para Jarzabkowski, Spee e Smets (2013) o “fazer estratégia” não é um processo estático dentro de uma empresa, mas sim é continuamente e constantemente desenvolvido nos fazeres do dia a dia de trabalho na organização. De acordo com Vaara e Whittington (2012), o “fazer estratégia” caracterizasse pela modelagem da estratégia organizacional, e sua compreensão engloba todas as práticas contínuas e processos pelos quais a estratégia é concebida, executada, renovada ou mantida.

Ao dar enfoque sobre as práticas sociais, o pesquisador deve se atentar à delimitação do seu campo de estudo, em virtude da infinidade de práticas e processos inerentes ao ambiente micro, meso e macro da organização (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Tal delimitação, que fica a encargo do pesquisador, (LEITE-da-SILVA, 2007), trará maior foco à pesquisa e evitará que o pesquisador se

perca nas mais amplas e diversas dimensões das práticas e dos processos que estão relacionados ao “fazer estratégia” organizacional.

As pessoas são racionais e emocionais, as suas capacidades de raciocínio e os seus sentimentos mutuamente influenciam em tudo que fazem. Um gestor ao agir a frente de uma organização associa esse “fazer estratégia” a sua forma de agir cotidiana, aplicando naquele contexto, elementos de diversos outros contextos por ele já vivenciados (WATSON, 2003).

De acordo com Nordqvist e Melin (2010), para que o pesquisador possa capturar oportunamente a complexa dinâmica do “fazer estratégia” nas organizações, ele precisa recorrer a perspectivas teóricas que sejam sensíveis à compreensão das interações sociais reais, que ocorrem entre os atores organizacionais.

Com atenção as devidas delimitações que o estudo da estratégia como prática social requer é que se desenvolverá a pesquisa proposta neste projeto, na busca por entender os desdobramentos do processo estratégico, pautado em uma análise sobre as práticas e processos inerentes ao cotidiano dos estrategistas organizacionais.

Para Wilson e Jarzabkowski (2004, p.13)

A animação e a orientação são partes integrais da compreensão da estratégia como prática. Tal perspectiva requer que os estudiosos adotem múltiplos níveis de análise para escapar da linearidade no pensar, e para investigar profundamente a estratégia com o intuito de descobrir sua essência [...].

Assim, as movimentações entre animação e a orientação caracterizam-se na sabedoria da prática e conglobam o pensar e o agir estratégico (CUMMINGS; WILSON, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Desta forma, para compreender com maior clareza a sabedoria por trás da prática, deve-se adentrar aos estudos no nível micro sobre as atitudes dos estrategistas, junto ao entendimento de suas intenções e projeções (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Com isso em mente, um estudo conjunto dos níveis micro, meso e macro, faz-se necessário para uma completa análise do “fazer estratégia”.

Nos estudos de Herepath (2014) sobre a interligação entre esses níveis observaram-se que os sujeitos compartilham diversas práticas sociais, nos mais diversos grupos de que participam, ao se inserir em um grupo e promover seu “fazer estratégia” ali, a

cultura daquele grupo, ou seja, seu contexto macro implicará na sua forma de agir, na busca por manter uma coesão.

Sendo assim, embora a estratégia tenha sido articulada através de uma lógica situacional em um contexto específico, ou micro, seu alcance, desde o início, é delimitado naquele contexto por construções sociais macro ali instituídas, que interferem diretamente no “fazer estratégia”. Logo, uma vez formado e constituído os pilares do contexto macro, o “fazer estratégia” no contexto micro, se restringem a uma reorganização das partes, pessoas e objetos ali compartilhados (HEREPATH, 2014). Assim, não se pode estudar o micro sem analisar o macro e nem o macro sem foco no micro, pois a inter-relação entre eles é determinante para sua compreensão.

De acordo com as concepções de Whittington (2004, p.44), “[...] a estratégia pode se basear também em recursos da sociologia para se engajar mais firmemente na concepção de estratégia como prática social [...]”. Ao se promover uma junção das ideias de Whittington (2004) às teorias advindas da psicologia social, conforme é o caso dos estudos sobre prática social, fato este já observado em trabalhos como o de Leite-da-Silva (2007), Whittington (2004), Wilson e Jarzabkowski (2004), dentre outros, buscou-se elementos para a compreensão das inter-relações entre as as práticas sociais cotidianas, seus conceitos, suas definições e desdobramentos sobre o “fazer estratégia”. O esquema conceitual que orienta e caracteriza este estudo será abordado no capítulo a seguir.

6 ESQUEMA CONCEITUAL

Nesta pesquisa ao se tratar das práticas sociais atenta-se para os processos nos quais elas se inter-relacionam nos mais diversos contextos, inclusive no organizacional, onde se manifesta o “fazer estratégia” (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Essas inter-relações das práticas sociais dos grupos sociais pautam o “fazer estratégia”. As visões organizacionais sobre a estratégia englobam um extenso campo intelectual, entretanto, quando estratégia, organização e indivíduos (gestores) se reúnem, percebe-se uma construção de um “fazer estratégia”, fazer este pautado em atividades cotidianas e diárias (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004).

Nota-se que, ao falar que as estratégias são baseadas em atividades, Jarzabkowski e Wilson (2004) reforçam a conclusão de que as práticas sociais dos grupos sociais influenciam o seu “fazer estratégia”.

As práticas sociais são formadas por elementos subjetivos oriundos de todos os indivíduos que participam ou participaram, de alguma forma, das construções sociais daquele ambiente ou contexto analisado. Sendo assim ali, encontram-se elementos e características intrínsecas a estes indivíduos que articulados apresentam as práticas sociais, enraizadas naquele contexto e interferem de alguma forma como esse grupo social traça suas estratégias cotidianas.

Na Figura 2, que traduz o esquema conceitual aqui desenvolvido, observa-se em primeiro plano a congregação de todas as experiências sociais vindas dos indivíduos que de alguma forma partilham daquele contexto. Ao se observar um segundo plano deste esquema, extrai-se quatro elementos: o contexto organizacional; o contexto familiar; o contexto dos gestores e o universo do “fazer estratégia” dos gestores.

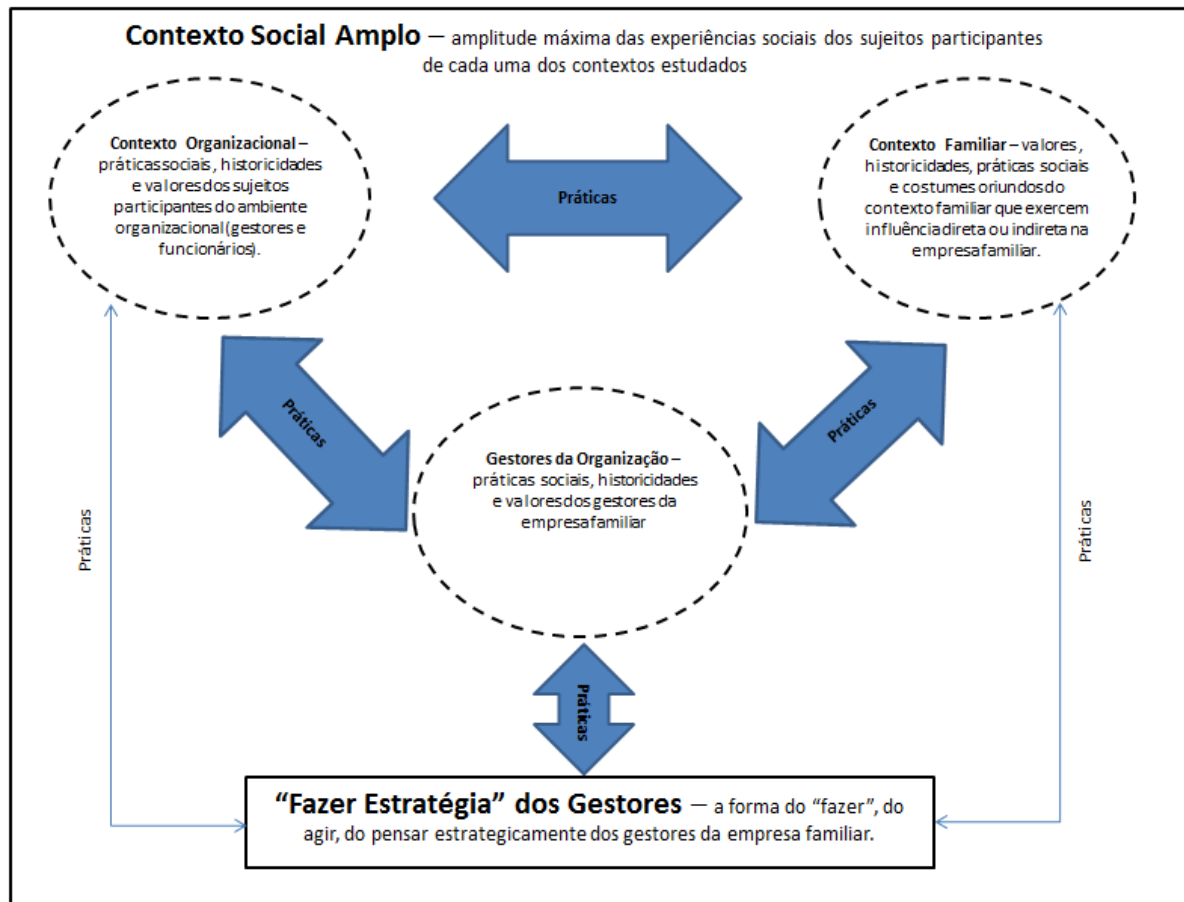


Figura 2 – Esquema Conceitual da dissertação

Fonte: Articulações do referencial teórico

Observa-se que os objetos estudados foram a família, a organização e os gestores, sob a ótica de como eles se correlacionam e influenciam o "fazer estratégia".

O contexto organizacional engloba os indivíduos envolvidos diretamente na organização: os gestores e os funcionários. Ali manifestam-se as práticas sociais, ou seja, as vivências e elementos subjetivos dos atores sociais que participam da organização diretamente em seu cotidiano, e que direta ou indiretamente contribuem para o "fazer estratégia" organizacional.

O contexto familiar congrega as práticas sociais desenvolvidas naquele contexto familiar ao longo de suas gerações. Esse contexto, quando se estuda uma empresa familiar, recebe maior destaque na pesquisa, já que, se apresenta como a principal modeladora das características intrínsecas à organização familiar.

Quando se analisa o contexto dos gestores, dali se extrai como eles desenvolvem suas práticas sociais, sendo o principal norteador para a compreensão do próximo plano, que é o “fazer estratégia” destes gestores.

O plano do “fazer estratégia” não se limita apenas em analisar o fluxo das estratégias desenvolvidas no dia a dia, mas sim, de compreender como estas estratégias influenciam e são influenciadas pelas práticas sociais e estratégias cotidianas dos gestores. Observa-se neste plano que as práticas fluem para o “fazer estratégia” por todos os contextos, tendo em vista que são sujeitos sociais. Em relação aos demais planos estabelecidos, bem como, também, ao contexto dos gestores, sua estrutura emana práticas sociais e sentidos que de alguma forma exercer impacto sobre todos eles.

Salienta-se que o contexto organizacional, familiar e dos gestores estão sobrepostos um sob o outro. Isso significa que existem indivíduos que podem estar compreendidos dentro dos três contextos do esquema conceitual, bem como somente em dois ou unicamente em um desses contextos. O importante de se frisar é que esta esquematização congloba todos os indivíduos que de alguma forma participam ou influenciam na organização familiar.

Nesta esquematização, o contexto social amplo é o ponto de partida para compreensão dos demais elementos. Observa-se que este contexto promove uma infinidade de práticas sociais que de alguma forma poderão impactar nos demais contextos apresentados. As práticas sociais desse contexto são diversas e se movimentam, entrecruzam, fluem, permeiam continuamente, através de ações, gestos, palavras, dentre outros elementos do nosso mundo cotidiano (FREITAS, 1997). Dali pode-se promover diversos estudos nas mais diversas áreas do conhecimento, mas o que se pretende estudar aqui é o “fazer estratégia” dos gestores e como ela se formaliza, pautado nas estratégias e práticas cotidianas dos próprios gestores organizacionais.

Com o intuito de apresentar empiricamente essa conceituação, desenvolver-se-á a seguir um estudo de caso, que utilizará do esquema conceitual acima como base para pesquisar o “fazer estratégia” dos gestores em uma empresa familiar.

7 METODOLOGIA

O presente trabalho buscou compreender o “fazer estratégia” no seio de uma empresa familiar a partir das práticas sociais que envolvem os seus gestores. Portanto, esta pesquisa se insere na abordagem interpretativista, tendo em vista que, está voltada para compreensão dos significados das práticas humanas. Segundo Litle (1991) para os interpretativistas todo fato social possuirá um significado e esse significado dependerá da forma e dos recursos para interpretá-los de que os agentes participantes irão dispor.

Em virtude da inserção deste trabalho no paradigma interpretativista, para se construir uma pesquisa que possa fornecer resultados relevantes, devem-se utilizar metodologias correlatas a esta forma de pensar e que facilitem a compreensão e a interpretação dos fatos estudados.

O estudo interpretativista, por estar diretamente ligado à investigação das práticas humanas, necessita de características intrínsecas às pesquisas qualitativas para promoverem uma garimpagem eficaz dos fatos e acontecimentos cotidianos.

Para Bogdan e Biklen (1994) a pesquisa qualitativa vale-se das seguintes características para produzir seus resultados: a) tem a figura do pesquisador como instrumento principal de pesquisa e o ambiente natural como fonte direta de dados; b) ela é descritiva e os agentes de pesquisa são preocupados com o processo e não só com os resultados; c) a análise dos dados é feita de forma indutiva; d) concede ao “significado” um valor superior, na busca por compreender a perspectiva intrínseca ao indivíduo pesquisado.

As pesquisas qualitativas, segundo Trivinos (1987, p. 117), “baseiam-se especialmente na fenomenologia e no empirismo”. Em virtude disso, pode-se identificar dois enfoques distintos nas pesquisas qualitativas:

Os enfoques subjetivistas-compreensivistas, com suporte nas idéias de Schleiermacher, Weber, Dilthey e também em Jaspers, Heidegger, Mareei, Husserl e ainda Sartre, que privilegiam os aspectos consciências, subjetivos dos atores (percepções, processos de conscientização, de compreensão do contexto cultural, da realidade a-histórica, de relevância dos fenômenos pelos significados que eles têm para o sujeito, para o ator etc.).

Os enfoques crítico-participativos com visão histórico-estrutural — dialética da realidade social que parte da necessidade de conhecer (através de percepções, reflexão e intuição) a realidade para transformá-la em

processos contextuais e dinâmicos complexos (Marx, Engels, Gramsci, Adorno, Horkheimer, Marcuse, Fromm, Habermas etc.).

Nesta investigação, o enfoque utilizado é o subjetivista-compreensivistas, visto que, esse privilegia os aspectos subjetivos dos atores sociais, fornecendo oportunidades para a compreensão da sua forma de pensar e do seu agir estratégico.

Diante da proposta do trabalho instituída, utilizou-se o estudo de caso, tendo em vista ser ele um mecanismo compatível para se compreender os fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (TRIVIÑOS, 1987).

Aqui, as formas de coleta e análise dos dados, conjuntamente ao estudo de caso, devem ser correlatas com a investigação do “fazer estratégia” dos indivíduos, no intuito de descrever e captar os fenômenos investigados. Neste sentido, para que se promova uma adequação metodológica do que se pretende estudar com os resultados esperados utilizou-se uma abordagem qualitativa, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso, com ênfase na descrição das práticas sociais que influenciem o “fazer estratégia” dos gestores da empresa familiar analisada.

7.1 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Neste trabalho, como *locus* de pesquisa analisou-se uma organização familiar localizada no município de Linhares/ES. O motivo para escolha dessa localidade e de tal empresa é que o município em questão, atualmente, passa por diversas mudanças sociais e econômicas. Essas mudanças envolvem a construção do “fazer estratégia” dos gestores da empresa familiar estudada, tendo em vista que proporcionam um ambiente dinâmico, e que exerce influência direta nas estratégias organizacionais. A organização estudada será aqui denominada de Empresa X e caracteriza-se por ser uma empresa familiar conforme modelo apresentado por Gersick e outros (2006).

A seleção desta empresa ocorreu em virtude de algumas características peculiares que podem contribuir para a compreensão da inter-relação entre as práticas sociais cotidianas dos grupos sociais com seus processos de “fazer estratégia”. As principais características desta organização que poderão ser úteis para a investigação do “fazer estratégia” são: 1) a região na qual a empresa se localiza passa atualmente por grandes transformações socioeconômicas como a entrada de novas empresas e o crescimento demográfico, o que favorece a ampliação das

oportunidades de negócios, bem como do aumento da concorrência, propiciando um ambiente que impulsiona a dinâmica das estratégias existentes; 2) a empresa familiar estudada possui 19 anos de existências, tendo assim uma história a ser contada; e 3) ela enquadra-se na classificação de Gersick e outros (2006) como empresa familiar.

O crescente dinamismo, presenciado no ambiente de pesquisa, propicia um contexto repleto de ações estratégicas que, conseqüentemente são influenciadas pelas práticas sociais do grupo social investigado.

Para Jarzabkowski (2004) um excelente caminho para captar o “fazer estratégia” em organizações é o estudo das práticas sociais ali desenvolvidas. Sendo assim, a unidade de análise desta pesquisa serão o agir dos gestores da empresa familiar. Ou seja, maneiras de vender, comprar, afetivas, festejar..., que segundo Minayo (2000, p. 22) correspondem “[...] a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Outros autores como Cavedon e Ferraz (2005) e Jarzabkowski (2005) também corroboram com tal entendimento e afirmam que os estudos sobre estratégia devem abordar as subjetividades das relações humanas. O entendimento destes elementos inerentes ao grupo social em questão, conseqüentemente, fornecerá seus costumes, suas formas de agir estrategicamente, suas formas de se relacionar, seus valores, tradições e princípios do contexto social, dentre outros elementos aqui englobados.

Conhecer essas práticas reluz o foco desta pesquisa qualitativa “[...] o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 1994, p. 22).

Como delimitação do trabalho, desenvolveu-se esta pesquisa com foco principalmente no “fazer estratégia” dos gestores da empresa familiar, já que apresentam-se como os principais responsáveis por ditarem o rumo da empresa e desenvolver suas estratégias.

Essa delimitação dos sujeitos da pesquisa deve-se ao fato deles serem os responsáveis pelas diretrizes e decisões da empresa. Nota-se que esses não são os únicos participantes do “fazer estratégia” organizacional. Entende-se que todos os

indivíduos participantes direta ou indiretamente da organização, bem como integrantes da família que contribuem, participam e influenciam as práticas sociais ali instituídas e, conseqüentemente, seu “fazer estratégia”. Entretanto, deve-se lembrar também que as posições estratégicas adotadas pela organização passam pelo crivo desses gestores.

Tendo ciência de todas as dificuldades, e agindo conforme as regras de pesquisa apresentadas para um eficiente trabalho, realizou-se conforme abaixo a coleta de dados como início das atividades deste estudo.

7.2 COLETA DE DADOS

Segundo Cavedon e Ferraz (2005) e Jarzabkowski (2005), para se capturar as informações diretamente ligadas ao “fazer estratégia” organizacional e a inter-relação entre estas e as práticas sociais dos indivíduos a frente das organizações devem-se utilizar mecanismos de pesquisas que ofereçam profundidade aos aspectos pesquisados, com foco nos significados e nas construções humanas que os cercam (DENZIL; LINCOLN, 2006).

Neste intuito, serão utilizadas aqui as seguintes técnicas para a coleta de dados: entrevista semiestruturada, pesquisas documentais e observação não participante. Tais métodos se justificam, pois, conforme Freitas (1997) existe a necessidade latente em estudos que se baseiam na psicologia social de reincorporarem métodos de observação e inserção no contexto pesquisado.

A entrevista semiestruturada e a pesquisa documental foram os primeiros canais para compreensão do histórico de como se promove o “fazer estratégia” nesta organização. As entrevistas, segundo Yin (2001, p. 112), apresentam-se como “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”. As entrevistas, de uma forma geral, possibilitam que o pesquisador “[...] indague respondentes chaves sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos” (YIN, 2001, p.112).

As entrevistas foram norteadas por um roteiro com fundamentos trazidos das contribuições teóricas desenvolvidas ao longo do trabalho (MINAYO, 2000). Essas foram divididas em dois grupos: os relacionados aos membros da família, no qual incluem-se os gestores e os pertinentes aos colaboradores/funcionários. O primeiro

grupo é composto pelos gestores do negócio, seus filhos e mais dois familiares que trabalham na empresa. Com base nesse primeiro grupo, buscou-se compreender as práticas familiares e posteriormente projetá-las sobre as práticas organizacionais e estratégicas. O segundo grupo de entrevistas é composto pelos demais membros da empresa familiar (treze sujeitos), e todos foram entrevistados. Esse grupo apresenta-se de fundamental importância para a percepção do “fazer estratégia” dos gestores, já que, interferem diretamente em suas ações cotidianas.

Abaixo, tem-se dois quadros que refletem as características dos sujeitos entrevistados. O primeiro quadro contempla os sujeitos que são membros da família empresária, e no segundo observam-se os indivíduos que não se configuram como membros da família empresária.

<u>Membros da Família Entrevistados</u>			
<u>Nome</u>	<u>Trabalha ou trabalhou na Empresa X?</u>	<u>Função</u>	<u>Tempo de Empresa</u>
Gestor 1	Trabalha	Diretor Comercial	Mais de 4 anos
Gestora 2	Trabalha	Diretor Administrativa	Mais de 4 anos
Filho 1	Trabalhou	Estagiário	Entre 1 e 4 anos
Filho 2	Nunca trabalhou	-	-
Funcionário 12	Trabalha	Vendas	Mais de 4 anos
Funcionário 14	Trabalha	Vendas	Mais de 4 anos

QUADRO 1: RESPONDENTES FAMILIARES DA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Fonte: Dados da pesquisa.

Funcionários da Empresa que não são membros da família			
<u>Nome</u>	<u>Trabalha ou trabalhou na Empresa X?</u>	<u>Função</u>	<u>Tempo de Empresa</u>
Funcionário 1	Trabalha	Administrativo	Mais de 4 anos
Funcionário 2	Trabalha	Administrativo	Mais de 4 anos
Funcionário 3	Trabalha	Vendas	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 4	Trabalha	Administrativo	Mais de 4 anos
Funcionário 5	Trabalha	Administrativo	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 6	Trabalha	Administrativo	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 7	Trabalha	Vendas	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 8	Trabalha	Administrativo	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 9	Trabalha	Administrativo	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 10	Trabalha	Vendas	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 11	Trabalha	Administrativo	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 13	Trabalha	Administrativo	Entre 1 e 4 anos
Funcionário 15	Trabalha	Administrativo	Entre 1 e 4 anos

QUADRO 1: RESPONDENTES NÃO-FAMILIARES DA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em um ambiente fechado, no qual encontravam-se apenas o pesquisador e o entrevistado. As perguntas eram direcionadas ao entrevistado e o pesquisador propiciava ampla abertura para que aquele se manifestasse sobre os pontos questionados. As entrevistas duraram em torno de 60 minutos e todas ocorreram no horário de trabalho de cada sujeito.

Ao realizar tais entrevistas foi fundamental que o pesquisador se atentasse aos pontos negativos destes mecanismos apresentados por Yin (2001), sendo eles: 1) possível visão tendenciosa, devido a questões mal elaboradas; 2) possíveis respostas tendenciosas dos entrevistados; 3) falta de memória do entrevistado; e, 4) flexibilidade, pois a entrevista pode dar ao entrevistador apenas o que ele quer ouvir.

Na pesquisa, pode-se perceber que dois desses pontos fizeram-se presentes: as respostas tendenciosas e a falta de memória. Para saná-los o pesquisador

apresentou aos entrevistados, de forma clara, os objetivos e intenções com este estudo, para que eles saibam de sua importância e a contribuição que poderão dar para com o trabalho desenvolvido, bem como se baseou conjuntamente de outros mecanismos de pesquisa para fazer a triangulação dos dados (TRIVIÑOS, 1987).

Para fazer a triangulação foi necessária a utilização de outras fontes de informações, como a pesquisa documental e a observação não participante. Se tratando de pesquisa documental, Yin (2001, p. 109) afirma que “[...] os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes”. Os documentos podem ser classificados como: cartas, memorandos, agendas, avisos, documentos administrativos, estudos anteriores sobre o mesmo local de pesquisa, jornais, revistas, dentre diversos outros (YIN, 2001).

Na empresa familiar em questão foram consultados memorandos, atas de reuniões, documentos administrativos, avisos e e-mails. Todos esses documentos foram usados para compreender o “fazer estratégia” dos gestores.

Na pesquisa documental os principais problemas presentes são: 1) uma possível baixa capacidade de recuperação das informações em virtude da perda de documentos ou da busca em locais equivocados; 2) uma seletividade tendenciosa, ou seja, é importante que o pesquisador não selecione para pesquisar apenas elementos que agradem ou facilitem a sua vida, mas sim, todos que forem importantes para compreender o assunto pesquisado; 3) relato de visões tendenciosas, o que ocorre em virtude de ideias preconcebidas pelo autor do documento, e, 4) dificuldade de acesso aos documentos (YIN, 2001).

Na empresa analisada o pesquisador teve-se fácil acesso aos documentos, e grande capacidade de recuperação, já que os documentos ali são arquivados e guardados por um longo período.

Para Triviños (1987) a pesquisa documental é um mecanismo de estudo que possibilita conglobar um amplo volume de informações sobre determinado assunto, facilitando, assim, sua compreensão. Chizzoti (1995) complementa afirmando que a reunião dos documentos auxilia num conhecimento aprofundado do que foi pesquisado e do que ainda carece de ser.

Outra ferramenta de pesquisa utilizada foi a observação não participante. A partir dela, buscou-se entender como se desenvolvem as construções estratégicas no dia a dia da organização, propiciando uma visão de como este processo flui e acontece no ambiente organizacional. Essa observação ocorreu no período de 03 meses, com o observador inserido no ambiente pesquisado por dois dias na semana. Esse período foi suficiente, tendo em vista que aconteciam em dias da semana e horários distintos, possibilitando conhecer a dinâmica de trabalho naquele contexto.

As observações, no sentido amplo da palavra, são de caráter inestimável para extração de informações atualizadas sobre os objetos pesquisados, tendo em vista que os fenômenos estudados não possuem características puramente históricas (YIN, 2001), bem como, permitem verificar na prática os fatos pesquisados.

A observação consegue apresentar o cotidiano do ambiente em tempo real e no contexto onde ocorrem (YIN, 2001). Isso se explica tendo em vista que “[...] os fenômenos de interesse não sejam puramente históricos, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns acontecimentos ou condições ambientais relevantes” (YIN, 2001, p.115). Ou seja, não somente se pesquisará fatos passados, mas também acontecimentos no exato momento em que ocorrem, o que favorece e enriquece o levantamento dos dados.

Neste raciocínio, as observações são importantes para se adquirir maiores informações sobre o assunto estudado, pois contribuem para o entendimento do contexto e do fenômeno que está sendo estudado (YIN, 2001). Para confirmar a importância das observações, compreende-se que Cavedon e Ferraz (2005) ao pesquisarem sobre práticas e estratégias já utilizaram anteriormente, as entrevistas e observações, conjuntamente. Para Triviños (1987) tal técnica permite captar algo específico de um conjunto, registrando o comportamento dos indivíduos tal como ocorrem no cotidiano.

Através deste mecanismo o pesquisador pode se inserir no ambiente e captar as práticas sociais no momento em que elas aconteciam. O pesquisador transitou naquele contexto, captando a forma como os gestores e funcionários agiam, seu cotidiano, modo de falar, se vestir, negociar, dentre outros elementos convergentes com suas práticas sociais.

A observação não participante, assim como as demais técnicas de pesquisa apresentadas, também apresentam problemas para se alcançar resultados satisfatórios. Os principais segundo Yin (2001) são: 1) consomem muito tempo; 2) seletividade exacerbada, salvo caso seja de ampla cobertura; 3) reflexibilidade, ou seja, o fato pode ser executado de forma distinta por estar sendo observado, entre outros.

Na observação não-participante na empresa familiar pesquisada o pesquisador realmente passou boa parte do tempo dedicado à coleta de dados inserido naquele ambiente, o que para o estudo das práticas sociais apresenta-se como um ponto importante. Sobre a reflexibilidade, em um primeiro momento aconteceu, mas depois de duas semanas o pesquisador passava “despercebido” naquele contexto.

Com atenção a esses pontos alcança-se com esta técnica a captura das características, das situações e das práticas, que seriam impossíveis de se adquirir por intermédio apenas de questionamentos, já que, a observação revela o que tem de mais límpido do contexto em questão (NETO, 1994). “As capacidades de empatia e de observação por parte do investigador e a aceitação dele por parte do grupo são fatores decisivos nesse procedimento metodológico”, diante disto, o objetivo principal do pesquisador não será o de ser caracterizado como um igual, mas sim ser aceito no contexto em estudo (NETO, 1994, 60-61).

No desenvolver do trabalho, com o intuito de adquirir informações sobre o cotidiano do contexto pesquisado, mostra-se necessário que o pesquisador valha-se de ferramentas para registrar o desenvolver de sua pesquisa como: gravação ambiental, filmagem, fotografias e diários de campo, sendo esse último de uso sistêmico, e quanto mais rico e detalhado, mais contribuirá para a compreensão da realidade (NETO, 1994).

No diário de campo

[...] o pesquisador irá narrar com acuidade todos os acontecimentos ocorridos dia após dia. As expressões próprias daquele grupo também serão anotadas, bem como os sentimentos do pesquisador [...] de modo que as impressões muito particulares do pesquisador poderão ser melhor compreendidas e eliminadas por ocasião da descrição do êmico, ou seja, das categorias dos pesquisados [...] o que se procura é não misturar as duas falas, de modo que o êmico (categorias dos pesquisados) e o ético (categorias do pesquisador) não se confundam (CAVEDON, 1999, p. 7).

Com essa compreensão, espera-se com isso que alguns retalhos deste diário de campo, sirvam para os possíveis leitores deste trabalho como uma ilustração do ambiente pesquisado no intuito de legitimar e representar os momentos vividos com a observação (LEITE-da-SILVA, 2007), e assim possibilitando que “[...] os caminhos trilhados pelo pesquisador pudessem ser percorridos pelo leitor” (CAVEDON, 2001, p. 10).

Na empresa observada, o pesquisador recorreu ao diário de campo e ali narrou e registrou diversos acontecimentos, os quais foram importantes para a interpretação dos dados.

Nota-se que todos os problemas acima narrados na fase da coleta de dados são apresentados como possibilidades de ocorrer, e não como ocorrência certa em toda e qualquer pesquisa. Eles são relatados mais com o intuito de demonstrar ao pesquisador que eles existem, exigindo deste maior atenção.

Muitos deles também se correlacionam com a falta de neutralidade do pesquisador. Sabe-se que é difícil um pesquisador ser neutro ao realizar uma pesquisa. Seus pré-conceitos estarão sempre presentes na sua forma de observar e compreender a realidade. Triviños (1987) afirma que é extremamente importante que o pesquisador saiba lidar com essa falta de neutralidade ao avistar questões prejudiciais a pesquisa como: a) falta de tempo do informante; b) rivalidades; c) a complexidade de encontrar o informante exato para se pesquisar; d) a necessidade de inter-relacionar-se com o pesquisado; e) um possível sentimento de marginalização. “A resposta do investigador em face de acontecimentos desta natureza é a objetivação de suas realizações, à margem das brigas e dimensões individuais” (TRIVIÑOS, 1987, p. 142). Ter essa forma de agir como um ideal, auxilia ao pesquisador a lidar com sua falta de neutralidade.

Tratando ainda sobre a falta de neutralidade, no decorrer da pesquisa, para Cavedon (2003, p.156), algumas regras devem ser seguidas relacionadas aos indivíduos pesquisados para se evitar problemas, sendo eles:

- a) direito de serem informados sobre a natureza da pesquisa; b) direito de se recusar a participar de uma pesquisa; c) direito de preservação de sua intimidade, de acordo com seus padrões culturais; d) garantia de que a colaboração prestada à investigação não seja utilizada com o intuito de prejudicar o grupo investigado; e) direito de acesso aos resultados da investigação; e f) direito de autoria das populações sobre sua própria produção cultural.

O pesquisador também deve se preocupar em como alcançar os acontecimentos inerentes à família. Conforme descreve Duarte e Gomes (2008, p.35), “não chega a ser uma novidade a ativação dos contatos pessoais para a abertura de redes que possibilitem a entrada em campo. Mas a família é vivenciada como o reduto do privado, da proteção, do segredo em relação à dinâmica do mundo externo”. Ou seja, nota-se que nos mais diversos grupos sociais, a inserção de um pesquisador ou de algum ser estranho ao grupo, já se apresenta como uma barreira, ameaça aos demais. No ambiente/grupo familiar isso não é diferente, exigindo preparo e cuidado do pesquisador ao atuar ali.

Com a utilização das técnicas apresentadas, buscar-se-á desenvolver a pesquisa proposta neste trabalho, e extrair informações do contexto estudado, que serão posteriormente analisadas pela técnica de tratamento de dados denominada análise do conteúdo.

7.3 TRATAMENTO DOS DADOS

A técnica adotada para tratar os dados desta pesquisa foi a análise do conteúdo. A utilização dessa ferramenta justifica-se em virtude da concordância com as técnicas utilizadas na coleta de dados e facilidade de compreensão dos dados colhidos já que conforme Vergara (2005, p. 15) “[...] a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Para Vala (1986, p.101) “[...] a análise do conteúdo é hoje uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais”.

Para entender por que se adotou neste trabalho tal método, deve-se conhecer suas definições. Bardin (1977, p. 42) a define como

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Tendo em mente que este trabalho desenvolveu uma pesquisa qualitativa com foco em levantar as subjetividades do processo de “fazer estratégia” dos gestores utilizou-se uma análise temática, que conforme descrito por Minayo (2000), substitui análises estatísticas pela busca por significados, os quais de acordo com Bardin

(1977) possibilitarão a posteriori uma classificação em temas, na busca por padrões que possibilitem uma futura categorização.

Deve-se assim, definir os temas que serão objetos de estudo, podendo isso acontecer com base no referencial teórico, nos dados coletados ou em ambos sempre com foco em desvendar padrões, repetições ou o que está subentendido nas informações coletadas, que caracterizem o “fazer estratégia” na organização familiar estudada.

Bardin (1977, p. 9) confirma a possibilidade de se atingir tal objetivo tendo em vista que:

[...] a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não-dito), retido em qualquer mensagem.

Para Bardin (1977) o pesquisador para ter domínio sobre os dados estudados na utilização desta técnica deve delimitar as unidades de codificação e as unidades de registro do que foi pesquisado, podendo estas serem: a palavra, a frase, o minuto, o tema ou o texto extraído das ferramentas de pesquisa.

Segundo Franco e Puglini (2003) ao trabalhar com as unidades de registro, o pesquisador adotará “tema”, relacionados à afirmação de determinado assunto. Assim, a questão temática será referendada a um aspecto pessoal do indivíduo sobre o significado de uma palavra ou texto. Já a unidade de contexto serve para diferenciar tais conceitos de significados e sentidos, ou seja, diferir o que foi falado do que realmente significa.

O objetivo da definição dessas unidades é compreender como os indivíduos se inter-relacionam e promovem suas construções sociais, no desenvolvimento de significados subjetivos para suas vivências cotidianas, entendendo assim o contexto em que vivem (CRESWELL, 2003).

Para Franco e Puglini (2003) o pesquisador deve promover um agrupamento de sentidos, objetivando, organizando e classificando os discursos capturados, ou seja, as mensagens compartilhadas socialmente por intermédio da objetivação das argumentações devem ser analisadas pelo pesquisador através da explicação da ancoragem das categorizações. Assim, segundo eles:

O significado de um objeto pode ser absorvido, compreendido e generalizado a partir de suas características definidoras e pelo seu corpus

de significação. Já, o sentido implica a atribuição de um significado pessoal e objetivado, que se concretiza na prática social e que se manifesta a partir das representações sociais, cognitivas, valorativas e emocionais, necessariamente contextualizadas (FRANCO; PUGLINI, 2003, p.15).

As categorias apresentam-se como classes ou grupos que congregam um grupo de elementos com características comuns, pautados em um título que os unem genericamente, em uma apresentação dos dados pesquisados de forma simplificada e objetiva (BARDIN, 2003).

Na definição das categorias a serem pesquisadas neste trabalho não se optou por categorias definidas a priori. As categorias foram selecionadas da contraposição do referencial teórico com os temas obtidos dos dados coletados, como ideias e tópicos de interesses, padrões de palavras, frases, dentre outros (BOGDAN; BIKLEN, 1994), que ao final possibilitaram a definição de algumas categorias de análise para o tratamento das notas de campo.

As categorias definidas foram: “A empresa como uma extensão da família”; “A forma de gerir dos gestores”; “Caminhos seguidos pela Empresa ‘X’”; e “Cotidiano de trabalho da Empresa ‘X’”. Chegou-se a essas categorias após percepção de que foram constantemente lembradas nas entrevistas, nos documentos analisados e nas observações não-participantes.

A análise do conteúdo apresenta-se aqui como uma ferramenta eficaz para a extração dos significados encontrados após os procedimentos de pesquisas. Isso se torna possível, tendo em vista, que uma de suas principais características é o de proporcionar uma compreensão da comunicação entre os homens por exercer seu foco de estudo no conteúdo da mensagem utilizada (TRIVIÑOS, 1987).

Para Bardin (1977), a análise do conteúdo se faz pela prática, pela busca dos significados contidos nos contextos e nas comunicações. Neste sentido, utilizar-se-á neste trabalho tal ferramenta com o intuito de extrair dos dados coletados o processo estratégico da empresa familiar estudada, dando ênfase à análise das suas práticas sociais e de como elas influenciam o “fazer estratégia”.

7.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Ao se promover uma análise do método de pesquisa utilizado, observa-se a priori uma limitação de abrangência típica dos estudos de caso. O estudo de caso em si

“[...] são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos” (YIN, 2001, p. 29).

Em relação às técnicas de coleta de dados utilizadas, compreende-se que a percepção do processo estratégico sob o olhar dos clientes serão observados apenas a partir do ponto de vista dos membros da organização, tendo em mente que: 1) o universo destes indivíduos é muito extenso por ser uma empresa de varejo; 2) pela falta de tempo hábil; e 3) em razão do “fazer estratégia” ser uma ação muito subjetiva e interna aos gestores e colaboradores desta organização e as implicações envolvendo cada cliente em separado são ínfimas dentro do vasto universo de clientes da organização.

Outra limitação perceptível neste estudo era a impossibilidade de promover uma observação não-participante também no ceio familiar dos gestores, ou seja, desenvolvê-la em suas casas ou em demais momentos que passavam somente com a família, no intuito de captar suas práticas neste contexto e compará-las com as desenvolvidas no contexto organizacional. Bem como também o estudo com maior quantidade de membros da família empresária, tendo em vista que aqui só foram pesquisados os familiares que atuavam diretamente na empresa e os filhos do casal gestor.

Também se pode descrever como limitação deste estudo o pouco tempo de empresa da maioria dos entrevistados não-familiares, o que dificulta a extração de dados mais antigos sobre a organização, restringindo a poucos entrevistados a função de contar a história daquela organização desde seus primórdios.

8 O NASCER E O DESENVOLVER DA EMPRESA “X” E O “FAZER ESTRATÉGIA” DOS SEUS GESTORES

A Empresa X é habilitada através da SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) à corretagem de seguros de todos os ramos e em todo o território nacional. Ela foi constituída em 1995, inicialmente pelo Gestor 1, e passado algum tempo tem-se a entrada da Gestora 2 na sociedade. A empresa cresceu, mudou de localização e hoje, com sede própria localizada em Linhares-ES, conta com 15 colaboradores diretos. Destes, atualmente, 04 são membros da família dos gestores que originaram a organização.

Ao longo da vida dos Gestores e da Empresa X, diversos acontecimentos marcaram suas histórias. Esses eventos foram discutidos nos seguintes tópicos: a história de vida dos gestores; a criação da empresa “X”; o curso Empretec do Gestor 1; o curso de pós-graduação da Gestora 2; o divórcio; a saída dos vendedores; a reestruturação e o dia a dia na Empresa “X”; e os possíveis novos horizontes.

Esses acontecimentos serão discutidos para se “Compreender a dinâmica das práticas sociais cotidianas vivenciadas pelos gestores em seu ‘fazer estratégia’ na empresa familiar”, que é o objetivo desta dissertação.

8.1 A HISTÓRIA DE VIDA DOS GESTORES

A criação da Empresa “X” há 19 anos é permeada por aspectos familiares da história de vida dos seus gestores proprietários. A partir da criação da Empresa “X”, tendo em vista que os gestores “eram a empresa”, as trajetórias de vida deles confundem-se muitas vezes com a da organização, sendo impossível dissociá-las. Em virtude disso, ao relatar a história da Empresa “X” contaremos também a história de seus gestores.

A Gestora 2 é filha de comerciante. Nascida e criada em Linhares/ES, de família religiosa, desde a infância ela acompanhava o dia a dia dos pais e dos demais familiares no trabalho. Sua família evidenciava-se empreendedora, pois grande parte de seus membros montaram negócios na cidade em que residiam. Esses exemplos estavam presentes em toda sua infância em que sempre fora muito cobrada no intuito de seguir os passos dos familiares. A Gestora 2 relata que seus avós, pais,

tios e irmãos mais velhos já, desde pequenos eram direcionados a trabalhar em empresas pertencentes àquele grupo familiar ou a constituírem empresas na região, e instruíam e cobravam de seus demais membros que possuíssem a mesma atitude.

1 - Lá em casa tudo tinha que ser muito correto. Meus pais muito religiosos e rígidos sempre cobravam muito da gente. Coitado da gente se fizéssemos algo diferente do que eles mandavam. Eu acho que isso vinha também do meu avô. Ele sempre muito sério, e religioso. Passou isso pro meu pai, pro meu tio, e isso veio também pra gente. A lembrança que tenho deles é sempre trabalhando na empresa, comprometidos com isso (Gestora 2).

Esse senso de responsabilidade e organização era perpassado e cobrado até nas atividades diárias mais simples, e junto com outros elementos como possuir e/ou trabalhar em empresa familiar, exemplos familiares de como executar o trabalho e o trabalhar desde cedo, corroboram para a constituição das práticas naquele grupo familiar. Ou seja, essas eram práticas sociais reiteradas por esses indivíduos, passando de pai para filho a necessidade de que para se vencer na vida deveriam atender aqueles elementos compartilhados. Isso foi concluído com base na entrevista tanto com a Gestora 2, como com seus demais familiares, que apontaram a necessidade de possuir ou trabalhar em um empreendimento da família como condição fundamental para ser reconhecido por eles enquanto um profissional de sucesso. Além das entrevistas, visualizou-se essa forma de ação da Gestora 2 também nos momentos de inserção do pesquisador no ambiente da Empresa “X”, e extrai-se das notas de campo que “[...] a gestora com sua mesa sempre muito organizada, não deixa nada fora do lugar [...]”.

Para a família da Gestora 2, a vida empresarial deveria iniciar-se cedo, e o “ser proprietário” ou o “trabalhar em uma empresa da família” era uma necessidade a ser alcançada. Essa necessidade convergia para o estabelecimento de práticas sociais coerentes com aquele universo (CAVEDON; FERRAZ, 2005), ou seja, a formação/criação de empresas ou o trabalhar em empresas ligadas à família.

Infere-se neste caso, que as práticas sociais daquele grupo familiar, como possuir uma empresa ou trabalhar em uma empresa da família; começar a trabalhar cedo; exemplos dos mais velhos; cobrança; dentre outros, que se atendidos, possibilitaria ser bem quisto naquele grupo. Essas práticas sociais da família da Gestora 2 influencia o agir dos membros daquela família, já que, eles encontra-se inseridos neste contexto. A maneira de agir naquele grupo familiar ganha elementos próprios

e possibilita o desenvolvimento de interpretações em relação às práticas sociais articuladas pelos sujeitos (CAVEDON; FERRAZ, 2005).

A vivência cotidiana da Gestora 2, com esse universo, fez com que ela, com apenas 10 anos, já começasse a trabalhar na empresa de seu pai. Esse seu modo de agir demonstra como as práticas sociais de seu grupo familiar influenciam seu fazer cotidiano (LEITE-da-SILVA, 2007).

Entretanto, como se observa anteriormente, não era só o trabalhar na empresa por trabalhar, mas também possuir responsabilidade e executar suas atividades dentro daquela organização, de acordo como essas eram delegadas. Era trabalhar pautada nos princípios religiosos e com respeito aos mais velhos. Ao tratar sobre as práticas sociais da Gestora 2 e de seu grupo social, neste caso a família, deve-se salientar que o senso de responsabilidade e de cobrança por resultados encontravam-se diretamente relacionados com a sua manutenção na empresa, ou seja, continuar trabalhando nela. Não ter responsabilidade e nem obter resultados, para a Gestora 2 significa se afastar das práticas evidenciadas no seu grupo familiar.

Tendo em vista os elementos compartilhados por aquele grupo social, visualizam-se que a busca e a preparação para o trabalho começava cedo, já dentro de casa, na formação da criança. Essa educação perpassa pela cobrança diária com a organização e com o cumprimento das tarefas domésticas e escolares a cada um designada. Observa-se que as formas de ação dos indivíduos para transformar a realidade objetiva, como as atividades culturais, pedagógicas, sociais, dentre outras, conglobam todo o “fazer” da vida humana. Essas são definidas como mecanismos de ação dos seres humanos sobre o mundo em que vivem, ou seja, são a expressão das práticas sociais por estes desenvolvidas (BUHR; KOSING, 1980).

A Gestora 2 relata que sua infância não havia sido fácil, e que desde pequena, já era cobrada nos mínimos detalhes sobre qualquer atividade que fazia. Seu pai muito rígido, crítico e focado no trabalho sempre tentou passar para os filhos que assim também deveriam ser. Outro fator preponderante nos ensinamentos dele era a necessidade dos filhos, já desde pequenos, se integrarem sobre a empresa por ele criada, para que no futuro ali atuassem. Em diversos momentos do dia, a Gestora 2 relata que ele falava sobre a empresa e sobre seu funcionamento, mesmo sem ser questionado a respeito. Dizia que se quisessem ter sucesso como ele, deveriam desde pequenos já ajuda-lo na empresa.

Neste contexto, visualiza-se que a Gestora 2 desde pequena recebia em casa ensinamentos relacionados a ter responsabilidade, comprometimento e organização, além de perceber também, a ideia de que no futuro deveria atuar junto às atividades que o pai e os irmãos mais velhos já exerciam no negócio da família. A Gestora 2, em virtude da sua criação e dos ensinamentos ali constituídos, afirma ter a característica de se cobrar muito sobre qualquer atividade que desenvolva e isso se reflete em suas ações a frente da organização.

Como previsto e objetivado em seu grupo familiar, a Gestora 2 vai trabalhar na empresa do pai. Ali, a responsabilidade e organização, presentes nos exemplos em casa, se refletem também no desenvolver de suas atividades diárias, conforme se observa nos fragmentos 2 e 3.

Observa-se que essa organização e responsabilidade é percebida até hoje. Nas notas de campo, realizadas durante a observação, observa-se essa responsabilidade e organização da Gestora 2 no trato com as atividades diárias dela e dos demais funcionários. Sua sala e mesa sempre estão muito organizadas e a cobrança dessa organização se estende para com os funcionários. Observa-se que os funcionários que se declararam na entrevista como pessoas desorganizadas no ambiente de trabalho, pelo menos visualmente, mantêm o ambiente de trabalho organizado, no intuito de não ser chamada sua atenção pela Gestora 2.

2 - Eu comecei a trabalhar fora com 10 anos de idade. Meu pai tinha uma empresa, ele era sócio de uma empresa, e eu achei interessante que o meu irmão mais velho começou aos 10 e quando eu fiz 10 eu falei: eu também quero trabalhar fora (Gestora 2).

3 - Eu estudava de manhã e trabalhava a tarde e tinha minhas obrigações, e eram obrigações mesmo, tipo assim, eu tinha responsabilidades que eu sempre levei muito a sério (Gestora 2).

Após 10 anos nesta empresa, já com 20 anos de idade, a Gestora 2 casou-se com o Gestor 1. Além de se casar, a Gestora 2 também veio a concluir nesta época a faculdade de Direito. Primeiramente, deve-se entender que o casamento por si só já é um fato que promove alterações significativas na vida de uma pessoa. Com ela não foi diferente. Ao se casar com um indivíduo com outra criação, outras vivências e outras formas de interpretar o mundo, suas formas de pensar e agir sofrem influência daquele novo contexto social no qual ela se insere, cria e participa.

Em segundo lugar, a faculdade de Direito, mesmo tendo sido uma decepção para a Gestora 2, fato este que depois trataremos, lhe propiciou a inserção em novos

contextos sociais, abriu sua mente para novas oportunidades de atuação e para novas interpretações e definição do que realmente poderia ser o sucesso profissional.

Em terceiro lugar, tem-se o desgaste que vinha tendo com outros membros da família que atuavam na empresa, como divergências de posicionamento e de formas de agir. Todos esses acontecimentos juntos levaram-na a sair da empresa que seu pai possuía.

Esse conjunto de fatos que ocorreram na vida da Gestora 2, como: casamento, formação superior e desgastes com membros da família, contribuíram para que ela mudasse em parte, sua forma de enxergar o mundo e seus objetivos. A inserção em novos contextos sociais e em novos grupos sociais promovem alterações em seu agir cotidiano, alterando também suas práticas sociais (LEITE-da-SILVA, 2007). Assim, ela resolve sair da empresa de seu pai e galgar novos desafios. Para isso ela estuda para um concurso público do Banco do Estado do Espírito Santo (BANESTES), vindo a passar e assumir suas responsabilidades neste órgão. Sabe-se que as inserções em novos contextos sociais altera o agir dos indivíduos nos demais contextos, já se incorpora elementos dos mais diversos ambientes no agir cotidiano (MARRA; MELO, 2005).

4 - Quando eu fiz 20 anos, eu casei, fazia faculdade de Direito na época, e eu falei "quer saber, eu cansei daquilo" [daquilo aqui, congrega o trabalho da Gestora 2, na empresa familiar]. Apareceu um concurso público Banco do Banestes, eu falei assim "vou estudar e vou passar nesse concurso esse ano", eu sempre fui muito determinada. Eu fui lá, comprei as apostilas, estudei, fui e passei (Gestora 2).

Do fragmento 4 percebe-se também que aquele contexto familiar de responsabilidade e de cobrança para ser organizada reflete-se nas atitudes cotidianas da Gestora 2, como expresso no trecho "eu sempre fui muito determinada". Esse contexto, como já mostrado acima, dita até hoje as ações da Gestora 2, no seu dia a dia. O fato dela ter pais rígidos que exigiam que ela fosse responsável e organizada nas suas atividades, os exemplos que possuía dos irmãos mais velhos que já trabalhavam desde cedo e eram centrados e organizados com seus afazeres, bem como o fato de ter começado a trabalhar muito cedo na empresa do pai (10 anos de idade) e precisar ali demonstrar responsabilidade e organização para passar confiança pela pouca idade que possuía, contribuem diretamente para o senso de responsabilidade e organização que ela traduz. Os exemplos familiares

projetaram-se na vida dela, e as práticas sociais dos grupos aos quais ela pertence contribuem para a forma como ela toma suas ações cotidianas, nos mais diversos momentos (BUHR; KOSING, 1980). O trecho do fragmento 4 “eu sempre fui muito determinada” reflete exatamente tal questão.

Após 07 anos de trabalho da Gestora 2 no BANESTES, seu cônjuge, o Gestor 1, fica desempregado, e assim, com influência dela, após alguns anos em um novo emprego que não lhe agradava, esse resolve abrir uma corretora de seguros. Ele inicia a Empresa “X” em 1995 e alguns anos depois ele a convida para participar do negócio.

5- Trabalhei no Banestes durante 7 anos. Nesse período de 7 anos, meu cônjuge resolveu que iria abrir uma empresa, uma corretora de seguros, ele já mexia com seguros no banco Itaú. Ele tinha sido demitido junto com 2 mil pessoas no Brasil inteiro, que o banco Itaú vendia seguros dentro da agência e depois resolveram que não iam mais vender. Ele foi demitido e começou a trabalhar em uma corretora aqui da cidade como funcionário. Após um período ele resolveu que iria abrir uma corretora. Então eu falei "bora lá, vamos abrir uma corretora (Gestora 2).

O Gestor 1 é filho de pais tradicionalmente italianos, rígidos e muito religiosos. Sua criação foi pautada em princípios familiares de honestidade, religiosidade e união. Esses valores foram passados de pai para filho e representavam a família do Gestor 1. Os pais deles, bem humildes e sempre criados na roça, não tinham grandes ambições. Seu pai possuía uma venda e com ela sustentava toda a família. Família tradicional italiana, presavam pela união e pela presença de todos nos momentos de fraternidade, como o almoço e o jantar. Para este grupo familiar, não se necessitava de muito para viver, ter o pouco para alimentar os filhos e para manter a família era suficiente (BUHR; KOSING, 1980).

Com base nas notas de campo, observa-se na forma de agir do Gestor 1 que ele se apresenta como uma pessoa simples e devota a deus e que “[...] em diversos momentos do dia ele faz citações de passagens bíblicas em seus discursos para com seus funcionários e clientes [...]”

Ser honesto e religioso eram valores muito fortes e a obtenção de sustento sem esse valores presentes era até mesmo considerado indigno, gerando desgosto para os demais membros do grupo. Para aquele grupo familiar, os indivíduos que conseguiam manter a família, com honestidade e seguindo seus valores religiosos, eram visto como pessoas de sucesso. As práticas sociais daquele grupo familiar perpassa basicamente por ganhar o pão de cada dia de forma honesta, digna e

pautado nos valores religiosos, não importando se era com uma empresa própria ou trabalhando como empregado.

Observa-se que as práticas sociais desenvolvidas no ceio familiar do Gestor 1, não estavam ligadas ao fato de ele ser empresário ou possuir uma empresa somente, mas sim a ser honesto, religioso e com seu sustento manter a família, ou seja, valores que norteavam suas ações e que o influenciavam no seu cotidiano (LEITE-da-SILVA, 2007).

O gestor 1 nasceu no interior onde seu pai possuía uma pequena propriedade. Após alguns anos, sua família muda-se para uma cidade maior e seu pai passou a trabalhar com o comércio. Já com 12 anos, como passou a ter em casa o exemplo do pai que sustentava a família trabalhando no comércio, buscou trabalhar nesse ramo, ajudando seu pai. Pode-se observar que o Gestor 1, pautado nos valores adquiridos naquele grupo familiar, e com base nas vivências que possuía, ali, teve como alternativa de ganhar seu sustento trabalhar assim como seu pai, no comércio. As práticas sociais compartilhadas naquele contexto familiar o levaram a buscar, assim como seu pai fazia, um trabalho para sustentar a família.

6 - Na verdade eu sou filho de italianos, e meus pais vieram mesmo do interior. Eu sou natural de bananal, Panoramó. Naquela região eu nasci. Meus pais tinham terra nessa região, pequena agricultura, até que nos anos 60 eles venderam, venderam não, resolveram mudar para uma cidade maior, e aí nós fomos para Colatina. Naquela época eu tinha 6 anos de idade, Em 1962, e lá moramos por 10 anos. Nos anos 70 minha família resolve vir para Linhares/ES, influenciados pela minha irmã. Ela tinha casado com o pessoal do Supermercado Linhares, aqueles dos Marchiores, e minha irmã era muito apegada a minha mãe. Convenceram meu pai, que tinha um pequeno comércio, na época chamava de venda. Meu pai foi comerciante, ele montou um pequeno comércio em Colatina, esse comércio teve até um sucesso, e foi crescendo. Proporcional à época, há mais de 45 anos atrás (Gestor 1).

O Gestor 1 atribui a criação e aos fatos que marcaram sua infância a certeza de que venceria na vida, tendo em vista sua criação, e que, segundo ele mesmo diz no fragmento 7, não traria nunca desgosto para os pais com atitudes socialmente e familiarmente reprováveis. Nota-se novamente, ao se observar o fragmento 7, que o trabalho para aquele grupo familiar não era somente ganhar dinheiro para manter a família, era ganhar dinheiro de forma honesta, atrelado aos valores principalmente religiosos (JAROSZEWSKI, 1980). Dinheiro sem esses valores não valia de nada nesse grupo social. Esta decisão do Gestor 1 de jamais trazer desgosto para seus pais, ou seja, não agir contra seus princípios ou seus valores, é pautada por

vivenciar em sua infância problemas com um irmão mais velho, que tinha atitudes que contrariavam as vontades e os ensinamentos de seus pais, conforme fragmento 6.

7- Minha infância foi marcada por alguns problemas familiares, de irmãos, que davam desgosto, como minha mãe dizia “falta de gosto”. Éramos uma família de 8 irmãos, minha irmã mais velha já faleceu, 65 anos. Então, algumas coisas aconteceram no decorrer da minha infância que me marcaram e fizeram com que eu tivesse uma proatividade diferente, fez com que eu colocasse na minha mente, hoje eu vejo o poder da mente, de que eu jamais daria qualquer tipo, como minha mãe dizia, de desgosto, ou seja, de motivos, de problemas, para ela sofrer (Gestor 1).

O Gestor 1 começou a trabalhar muito cedo, mas seu primeiro emprego formal foi em um cartório com 16 anos, já na cidade de Linhares-ES. Após, pouco tempo ali, foi trabalhar na Buaiz Alimentos na parte administrativa. Em seguida, recebeu uma proposta para ir trabalhar na Linhares Diesel, e novamente abraçou o desafio.

Nesta empresa, ainda com 17 anos, trabalhava durante o dia e estudava à noite em uma escola pública do município. Ali, o Gestor 1 ficou 10 anos, e foi lá que ele diz ter se encontrado profissionalmente. Iniciou suas atividades no administrativo, já que tinha experiência na área com empregos anteriores, mas sempre almejava trabalhar no comercial e após um tempo um colega de trabalho lhe oportunizou tal atividade. Essa busca do Gestor 1 em trabalhar na área comercial perpassa pelas suas historicidades, que contribuem para a composição de suas práticas e seu “fazer estratégia” (WHITTINGTON, 2004).

9 - Eu tenho uma história de um cara, que ele existe aqui pertinho da corretora, Claudio Collodete, que ele dizia “você tem tino para vendas, você tem aptidão”, aptidão não, porque ele nem sabia falar essa palavra, você dá para vendedor, como diz os peões. E assim eu pedi uma chance na Linhares Diesel, isso foi nos anos 80/82, que teve uma crise econômica, inflação de 40% ao mês, e não se vendia nem agulha, quanto mais caminhão. Fiquei brincando lá, aprendi com um tal de Orlando que era um grande vendedor da época, um senhor, até hoje eu tenho alguns cacoetes dele e manias que o Orlando tinha, até de fala (Gestor 1).

Neste trabalho, o Gestor 1 se encontrou e percebeu que realmente tinha tino para vendas. Dali em diante, sua carreira foi toda construída neste ramo. Na Linhares Diesel, em virtude da crise que assolava o país, não se vendia muito, mas o Gestor 1 ressalta no fragmento 9 que aquele emprego serviu de aprendizado para que se preparasse para os próximos passos de sua vida.

10 - Gostei, mas estava tão ruim, eu mal ganhava um salário mínimo como vendedor. E foi neste meio tempo que eu entrei para essa minha área de seguro, que apareceu uma vaga no banco Itaú, para eu vender seguro. Até então existia a Itaú seguros, que vendia seguros dentro do banco Itaú, uma

das empresas do Grupo Itaú. E chamaram o Orlando, que era um vendedor antigo, o Orlando falou “vamos lá, cara, vamos ver esse troço, se for bom a gente entra”. A gente entra, ele falou. Em uma segunda-feira como agora, 26 de janeiro, início de ano de 1983, eu vou no banco Itaú com o Orlando, chegando lá me entrevistaram, o gerente do banco Itaú seguros de Vitória, Marcelo, lembro de tudo como se fosse hoje, e Marcelo fala “qual é a sua idade Orlando?” Orlando diz: “40 anos”. E o gestor diz: “não serve, o Itaú só admite até 40 anos”. Ele diz: “não tem problema não, eu tenho meu amigo. Eu estava sentado na recepção, esperando o Orlando, “tenho um garoto aqui atrás, vai servir para vocês”, e eu estava quebrado naquele momento, vendia caminhão, não vendia nada na verdade, mas aprendendo, já tinha feito alguns cursos, e fui entrevistado, passei na entrevista, e fiquei durante 10 anos (Gestor 1).

Nota-se no fragmento 9 que hábitos praticados no meio social em que vivia incorporaram-se a suas práticas cotidianas e refletem-se até hoje em suas ações, na forma de falar, negociar e de gerir seu negócio. O gestor 1 tinha exemplo em sua família, como seu pai e a maioria de seus irmãos, que o levaram a buscar trabalho na área comercial. Esses e outros exemplos provindos de suas historicidades e suas construções sociais o auxiliavam em suas ações cotidianas para desenvolver suas práticas no trabalho. Entretanto, ao adentrar em novos contextos sociais, o gestor incorpora àquele universo práticas sociais que implicam mudanças no seu fazer cotidiano. Essa incorporação o permite participar de novos grupos sociais, e inserir novas práticas sociais no seu dia a dia, entretanto, essas, se comunicam com as demais advindas de outros processos sociais, como os constituídos na família, interferindo no seu agir cotidiano (SOUZA, 2012).

Neste meio tempo o Gestor 1 também conclui o segundo grau técnico em Administração e preferiu não continuar os estudos mas focar somente no trabalho. Essa forma de agir também é observada em virtude do contexto social em que o gestor se inseria. No fragmento 11 percebe-se que assim como muitos da geração dele, ele também não buscou se graduar.

11 - Nesse momento meus estudos se encerraram, em 1978. Eu me formo em técnico de administração, na época curso técnico era curso técnico, grandes professores, grandes aprendizados, que hoje não tem mais. E, por questões financeiras, comodidade, preguiça, preguiça nem tanto, mas comodidade porque não tinha faculdade em Linhares/ES, nos tínhamos que sair daqui para Vitória ou Colatina. E eu não quis me sacrificar, na minha época, poucos da minha geração se formaram, só mesmo quem pegou essa carreira de medicina, pegou carreira em profissões mais famosas, que conseguiram vingar, mas a maioria dos meus amigos particulares não se formaram não, ficaram no segundo grau (Gestor 1).

Sendo assim, iniciam-se suas atividades no Banco Itaú e lá, para o Gestor 1, foi sua grande escola. Conforme observa-se no fragmento 12, por ser uma empresa bem maior, entre todas que já havia trabalhado, oportunizava para seus colaboradores

diversos treinamentos e cursos para aperfeiçoamento na área de vendas. Variadas vezes por ano ele ia para a Escola Central do Banco Itaú na cidade do Rio de Janeiro - RJ para se capacitar. Lá ele participava de cursos com diversos palestrantes nacionais e internacionais e nas mais variadas áreas, como técnicas de vendas, gestão, dentre outros.

12 - Mas entrei no Itaú, e o Itaú então foi minha grande escola, porque trabalhando em uma grande empresa, como hoje, eles já investiam em qualificação. Eu devo ter feito nesses 10 anos, no mínimo uns 4 cursos por ano na escola central do Rio de Janeiro/RJ. Vivia fazendo curso de vendas. Curso na época, nem se falava em gestão, mas a gente tinha curso de preparação para gerente (Gestor 1).

O Gestor 1 afirma no fragmento 12 que o período que trabalhou no Banco Itaú foi muito importante para sua carreira e para sua formação profissional. Lá ele cresceu profissionalmente, aprendeu novas coisas, fez novos amigos, novos contatos e, principalmente, aprendeu a função que ele levaria como profissão até os dias atuais, vender seguros. No Itaú o Gestor 1 continuou exercendo suas atividades na área comercial, entretanto, com as vivências advindas desse novo ambiente, suas práticas e seu “fazer estratégia” agora sofre, influências também dos elementos ali conglobados (WHITTINGTON, 2004; LEITE-da-SILVA, 2007). Os treinamentos e capacitações ali fornecidos lhe propiciaram novas técnicas para comercializar e para galgar novos clientes, que foram fundamentais no futuro para suas atitudes a frente de sua organização.

Mas como tudo não é perene, assim como em toda organização mudanças acontecem e no Banco Itaú não foi diferente. Uma consultoria estrangeira foi contratada para reorganizar o banco e uma das sugestões para melhorar os resultados era acabar com a área de vendas. Isso já era uma atividade terceirizada em outros países, e naquele momento também se tornava naquele banco. Sendo assim, os funcionários desta área foram demitidos e os serviços de venda de seguros transferidos para as corretoras. Assim, o Gestor 1 se viu desempregado, e pela primeira vez em sua vida profissional, sentiu o peso de uma demissão.

13 – E passados esses dez anos, o Itaú contrata um consultoria americana, para fazer um levantamento e ver como estava a empresa. Para eles a empresa estava muito inchada, e os dizem assim para a Itaú: “olha, acaba com o vendedor”. A primeira coisa: acabar com a área de vendas. Porque nos Estados Unidos já existia o *globbing* que era o corretor. Já existia o agente que era o cara que representava uma companhia direto, mas sem ser funcionário. E nessa brincadeira ela começou a fechar filiais, enfim, em dois anos ela mandou todo mundo embora. E eu fui um deles. Eu era supervisor de vendas, trabalhava aqui na agência de Linhares e às vezes

Colatina. E então fecha-se a área de vendas e eu me perguntava “o que eu vou fazer da vida?”. Meu primeiro momento de baixa que eu tive, tive uma juventude tranquila, sempre ajudei meus pais, minha família era muito simples, a gente morava no BNH, aquela coisa de cuidar de casa, e de comprar coisa para dentro de casa, porque meu pai não tinha condições (Gestor 1).

Essa demissão não se refletiu apenas profissionalmente, mas também pessoalmente e em sua família, como se observa no fragmento 13. Por sempre ser muito ligado a sua família, e prezar pela união desta, fato este absorvido ainda na infância na convivência com os pais e irmãos, o Gestor 1 sempre trabalhava com o intuito de ajudar seus pais e familiares. Assim que é demitido e se vê impedido de prestar esse auxílio, isto o deixa triste e decepcionado. Outro ponto que pesava, era que o Gestor 1 já havia se casado com a Gestora 2 durante este período que trabalhava no Banco Itaú, e assim tinha suas responsabilidades para manter a nova casa e a família.

A demissão refletiu em diversos aspectos de sua vida. Nota-se que alguns elementos, como sustentar a família e a união, que norteiam as práticas sociais para a família do Gestor 1, e por ele mesmo, neste momento, o levaram a um conflito interno. Sem emprego e sem ter como se sustentar ou assistir seus familiares o Gestor 1 de uma hora para outra se viu perdido. Neste período, suas práticas e ações cotidianas se movem no intuito de buscar um novo trabalho capaz de reestabelecer esses elementos. Verifica-se assim, ter um emprego (ganhar dinheiro) para conseguir auxiliar a família, impulsiona suas práticas e o “fazer” do indivíduo, levando a buscar novos caminhos (LEITE-da-SILVA, 2007). O mundo social do indivíduo encontra-se em um processo constante de transformações, em virtude da infinidade de interconexões sociais ali compartilhadas. Para Triviños (2006, p. 123) “[...] devemos considerar que o mundo social está em perpétua mudança e transformação, o que significa que os fenômenos materiais, nunca seguem sendo eternamente os mesmos”.

Percebe-se nos fragmentos 14 e 15 como o gestor se sentiu incomodado com o problema vivenciado. Nunca havia passado por uma situação de demissão, ou seja, perda do trabalho ou incapacidade de assistir seus familiares. Sempre foi ele quem buscou novos horizontes nos locais que trabalhou, e neste caso, ele não tinha se preparado, nem psicologicamente e nem financeiramente para tamanha

transformação. Um processo de mudança é muitas vezes evidenciado como conturbado, e sem planejamento, pior ainda.

14 - E quando perco o emprego penso “agora lascou”. Eu saio do Itaú e tinha uma proposta para entrar no Bamerindus. Passei imediatamente e me oferecem cinco agências para tomar conta. Mas quando eu percorro as cinco agências eu percebi que iria passar fome. Tem todo um contexto que eu não vou entrar aqui em detalhes. Mas enfim, fiquei 15 dias no Bamerindus, que hoje é o HSBC, e então falei: “não, estou fora”, me deu uma depressão, me deu um baixo astral, falei: “é hora de sair, vou procurar carreira solo” (Gestor 1).

15 - E naquele momento lembro que cheguei a procurar o Buaiz, que foi o meu primeiro emprego. Esse Élcio até hoje, eu conheço ele, é diretor atual da Buaiz alimentos. Hoje ele que comanda o grupo em Vitória/ES. Lembro que fui parar em Vitória/ES. Lá ele falou: “oh, você é um cara bacana, mas no momento não tem nada aqui”. Voltei desesperado para Linhares/ES. E foi onde eu parei e perguntei para mim mesmo: “o que eu sei fazer?” “o que eu gosto de fazer?”. É interessante essa pergunta para qualquer empreendedor né? Não é fazer. É gostar de fazer. E falei: “eu gosto de vender seguros, eu aprendi, eu sei e eu tenho relacionamento em Linhares/ES”. Foram 10 anos vendendo seguros naquele lugar (Gestor 1).

Um pouco perdido após a demissão, o Gestor 1 saiu à procura de novas oportunidades. Após insucessos nestas buscas ele refletiu sobre a vida para entender o que, realmente gosta e sabe fazer e encontra a resposta: vender seguros. Sendo assim, pautando-se na necessidade de garantir o sustento na família, através de um trabalho que fosse honesto e digno, ele sai em busca de emprego como vendedor de seguros.

Entende-se dos fragmentos 14 e 15 que o Gestor 1 passou por um problema que jamais havia passado. Era um fato estranho, que ia contra a sua historicidade, valores e crenças, necessitando assim agir para reverter esse quadro. A forma de agir do Gestor 1, de retornar ao passado e buscar ajuda com antigos empregadores, bem como de refletir sobre sua vida e de entender com isso o presente, revelam como suas práticas sociais se inter-relacionam e pautam seu “fazer estratégia”. Valores, crenças e historicidades reforçam para que novas práticas e novas ações sejam tomadas, no intuito de se inter-relacionarem com “fazer estratégia” daquele sujeito sobre o mundo ao seu redor (FREITAS, 1997; MARRA; MELLO, 2005; LEITE-da-SILVA, 2007).

O Gestor 1, após uma busca incessante por novas oportunidades, bate à porta de um antigo conhecido, e ali consegue um emprego. Como se observa no fragmento 16, começar do zero na venda de seguros é complicado. Entretanto, a motivação advinda da necessidade de trabalhar, ou seja, manter sua família, bem como o

conjunto de suas vivências sociais, mostram-se determinantes para que ele busque superar seus problemas, pautar suas ações e seu “fazer estratégia” (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007) para conseguir um emprego, ou seja, poder sustentar sua família de uma forma digna e honesta.

16 - Eu fui batendo de porta em porta, e fui trabalhar com o Dauto. Eu falo sempre com os vendedores que entram aqui: “cara, é começar, é gastar sola de sapato”. Eu tinha uma vantagem que muitos quando entram aqui não têm, que é essa expertise, já ter essa experiência de vender seguros, já conhecia o produto, já tinha em mente o que fazer, como fazer. Com três anos que eu estava com ele, eu criei uma carteira de clientes (Gestor 1).

Após refletir sobre sua vida e buscar entender o presente com base no “passado” o Gestor 1 define sua estratégia para continuar caminhando. Extrai-se do fragmento 16 que o Gestor 1, embasado em suas práticas sociais, bem como em suas historicidades e conhecimentos pregressos, define seu “fazer estratégia”. Sua forma de agir e de se posicionar, ou seja, suas ações cotidianas (o bater de porta em porta e a busca por um emprego em um ramo já conhecido) encontram-se inseridas no entendimento da abordagem de estratégia como prática social, que se concentra na busca por entender como este processo acontece e os impactos das práticas na constituição das estratégias dos indivíduos (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Nota-se que o Gestor 1, pautado em conhecimentos e historicidades de sua vida buscou novos horizontes. Sua forma de agir é reflexo das vivências que possuiu ao longo da vida. No fragmento 16 a forma como ele decidiu partir para essa nova atividade se baseia em como ele já agia nos seus empregos anteriores. Sua forma de buscar um novo emprego, comercializar, buscar novos clientes e negociar com eles. Com isso, visualiza-se que suas ações, ou seja, suas estratégias, foram moldadas por suas práticas cotidianas dos mais variados grupos sociais nos quais ele participa (LEITE-da-SILVA, 2007; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011), e essas práticas. Claro que, adaptadas ao contexto, mas que na essência não fogem a origem que o Gestor 1 vem construindo ao longo de sua vida: ensinamentos familiares, aprendizado com colegas de trabalho e com as relações sociais que teve ao longo de sua vida.

17 - E foi onde eu entrei na DCD, ajudei o cara a divulgar a marca dele, porque ele era apagadíssimo. Eu lembro do time do Linhares, exatamente em 93, foi o primeiro campeonato que o Clube do Linhares disputou. Foi ali onde é hoje o supermercado Casagrande, ali no estádio industrial. Eu dei ideia para o cara: “vamos colocar ali o marketing, vamos colocar nosso nome ali”. Colocamos aquelas placas de campo, que nunca ninguém tinha

colocado em Linhares/ES. Colocamos do lado do banco dos reservas, ficou bem visível, BCD seguro. Tinha também uma parceria com o Itaú, porque vinha de lá. Conseguimos uma parceria e fizemos 3.000 bonés, na final a gente distribuiu esses bonés na porta da entrada, então ajudou a vender. Só que o cara não me valorizou. Ele achou que eu era mais um, que eu era um zé mané. E graças a Deus pensou isso. Porque quando eu vi que ele não me valorizava, eu pedi demissão, sai e montei a Empresa “X” (Gestor 1).

Observa-se o “fazer estratégia” do Gestor 1 novamente quando se analisa o fragmento 17 e percebem-se as ações que ele tomou quando entrou na nova empresa. Contatos que possuía antigamente, valores familiares, conhecimentos que adquiriu nos cursos que fez no antigo emprego, relações profissionais e de amizade que possuía na cidade onde morava, tudo isso possibilitou e contribuiu para a forma que ele exercia suas atividades bem como para sua compreensão de que não estava sendo valorizado naquele emprego, e que deveria sair e montar a Empresa “X”. Assim, em virtude dessa junção de fatores ele decide sair daquele emprego e buscar coisas novas. Nota-se que seu “fazer estratégia” é influenciado por situações cotidianas que contribuem para que ele se transforme e conseqüentemente mude sua forma de agir (WILSON, JARZABKOWSKI, 2004; LEITE-da-SILVA, 2007).

Uns seis meses antes de sair da empresa em que atuava, o Gestor 1 já vislumbrava o novo empreendimento, e começou a se preparar para iniciá-lo. Conversou com uma ex-funcionária da empresa em que atuava para que ela o ajudasse a iniciar a nova atividade. Ela aceitou e durante seis meses fez cursos e o ajudou a montar o espaço físico do novo empreendimento. Após seis meses de trabalho, o Gestor 1 pede demissão, e monta com a ajuda de uma colaboradora a Empresa “X”.

As articulações do Gestor 1, ou seja, sua forma de agir, mostram-se condizentes com outras etapas de sua vida (MARRA; MELLO, 2005). A busca por mudar algo que não lhe agrada, já havia ocorrido no seu emprego na Linhares Diesel, quando quis sair do administrativo e ir para o comercial daquela empresa. Suas estratégias foram pautadas por suas práticas sociais e convergiram para o seu “fazer estratégia” neste momento. Esse entendimento vai de encontro com o que é defendido por Jarzabkowski, Spee e Smets (2013) para quem o “fazer estratégia” não é um processo estático, mas um contínuo e constante processo de criação e desenvolvimento no construir cotidiano.

Assim, sentindo-se insatisfeito com sua situação atual, e também influenciado pela Gestora 2, que possuía em sua família práticas sociais relacionados à constituição de empresas e o trabalho em algo que é seu, decide montar seu próprio negócio.

18 - Seis meses antes, comprei todos os equipamentos. Fax, computador, mesa e a Empresa "X" começa em um edifício na rua Moacyr Pedrinha . Até a funcionária eu preparei antes. Ela tinha sido mandada embora também dessa empresa, e falei para ela: "vai fazer um curso de informática, vou pagar para você durante seis meses, e quando você acabar o curso, você está empregada, nós vamos trabalhar juntos". A Gestora 1 naquele momento trabalhava no Banestes. E então, seis meses depois, eu peço demissão (Gestor 1).

Após 06 meses de preparo, o Gestor 1 sai definitivamente de seu emprego e cria a Empresa "X", organização essa que será objeto de análise agora.

8.2 A CRIAÇÃO

A Empresa "X" passou a existir oficialmente em 21 de fevereiro de 1995, quando o Gestor 1, se sentindo desvalorizado no atual emprego, decide montá-la. Naquela época, ela localizava-se em uma pequena sala de um antigo edifício comercial da cidade de Linhares/ES. Ali o Gestor 1 contava apenas com um colaborador para atender ao público e cuidar das atividades administrativas.

No início o Gestor 1, além de manter seus antigos clientes da época em que trabalhava como empregado, conseguia conquistar novos clientes e a empresa já apresentava excelentes resultados. Observa-se aqui que o Gestor 1 ao sair do antigo emprego, carrega consigo os clientes que ele havia captado na antiga empresa. Essa prática no ramo de seguros é constante e também aconteceu com funcionários da Empresa "X", fato este que será tratado mais a frente. O importante de se salientar é que por sua insatisfação no antigo emprego, o Gestor 1 decide sair e inevitavelmente seus clientes o acompanham. Neste contexto o antigo empregador ficou sem os clientes atendidos pelo Gestor 1, perdendo assim um percentual considerável de receita em virtude disso. Entretanto, quem está neste ramo, deve estar sempre consciente dessa possibilidade, já que, na grande maioria dos casos, o cliente migra junto com o corretor. Diversas implicações éticas, sociais e comerciais podem ser observadas, entretanto, cada uma sobre uma ótica diferente: a do funcionário que sai e a do proprietário do negócio.

Neste aspecto, sobre a visão do Gestor 1, que foi o sujeito aqui entrevistado, sua ação de sair da empresa e levar sua carteira de cliente, conforme fragmento 18, apresenta-se como uma prática difundida e conhecida aquele grupo social que ele faz parte. As formas de ação de determinado grupo social, neste caso o grupo de corretores de seguros, se pautam nos seus conhecimentos, verdades e formas de

agir difundidas no meio (BAZERMAN, 2009). Esse “fazer”, amplamente aceito, condiciona cotidianamente as ações dos indivíduos ali inseridos. Nota-se que em outros grupos sociais ou contexto sociais, o ato de levar consigo clientes da empresa em que atua poderia ser considerado no mínimo antiético. Entretanto, no cotidiano daqueles sujeitos, isso não passa de uma ação diária e normal que permeia seu dia a dia. Assim, observam-se que as práticas sociais adotadas por eles, condiziam com seu agir nas organizações ao qual atuavam, (LEITE-da-SILVA, 2007, SOUZA, 2012). Devido à clientela já galgada pelo Gestor 1 de seu antigo emprego, que foram levados consigo ao sair do antigo emprego e agora estavam ligados à Empresa “X”, esta conseguia excelentes resultados operacionais já no seu início, como se observa no fragmento de entrevista a seguir.

19 - Em dois meses eu comprei um carro zero. Foi tão legal, que em dois meses eu troquei meu carro, eu tinha um Monza usado e comprei um Monza zero. Isso há vinte anos atrás. A empresa vinha tão bem, que a minha esposa na época [futura Gestora 2], já queria sair do seu emprego e ir trabalhar comigo. Eu que não deixava. Achava que o salário dele era muito bom e fazia falta. Que o seguro que ela tinha de saúde, que o ticket que ele recebia. Então eu falava: “não, fica aí que tá legal”. Não existia essa pressão como hoje. Trabalhávamos com 2 ou 3 companhias no máximo, na época, e eu e a funcionária vendíamos bastante. Ela na área administrativa e eu na área comercial. O escritório ficou muito bonito, uma gracinha, era o escritório de seguros mais bonito de Linhares/ES. Naquele momento eu tinha uma visão de negócio, queria avançar, mas não sabia como, até pela minha formação de segundo grau. Já tinha se passado um bom tempo fora dos bancos escolares. Eu não tinha uma visão tão empreendedora. Assim, surgiu um curso, o Empretec. Minha esposa me incentivou, eu falava que não tinha tempo, ela me inscreveu, quando eu vi, eu estava dentro de uma sala de aula, participando daquele curso (Gestor 1).

Conforme o fragmento 19, o Gestor 1 estava se sentindo feliz com suas conquistas. As práticas sociais compartilhados por ele e por sua família sobre o trabalho estava sendo atendidos, pois o negócio ia bem, de forma honesta, seguindo seus ensinamentos, e ele conseguia assim manter sua família. Entretanto, ele queria ir além. Ele vislumbrava novos horizontes, possibilidades de expansão, só que se sentia um pouco limitado e sem saber como promover tal crescimento.

Essa dificuldade de conseguir “ir além” reportada pelo Gestor 1 pode ser explicada por suas práticas, suas historicidades, ou seja, seus *habitus* (BOURDIEU, 1972; 1996). Extrai-se da pesquisa que o Gestor 2 sabia comercializar e vender com eficiência, entretanto, por sua criação e suas escolhas relacionadas aos estudos, esse não se capacitou especificamente na área administrativa e em virtude disso, encontrava dificuldade de dar novo rumo ao seu empreendimento.

Com base nas ideias de Bourdieu (1972; 1996) nota-se que o *habitus* apresenta-se como um sistema de elementos duráveis e transmissíveis que orientam as práticas e sociais dos sujeitos. Assim, as ações do Gestor 1 são pautadas no seu *habitus*, padrão de ação. Ao buscar um novo curso, ou seja, adquirir novos conhecimentos esse padrão de ação é alterado. Neste interim o *habitus* proporciona um raciocínio lógico prático oriundo das vivências sociais e concomitantemente delineador destas, ou seja, condiciona e é condicionado por nossas ações cotidianas (THIRY-CHERQUES, 2006). Ou seja, suas necessidades ao promover suas ações cotidianas, bem como influências familiares e sociais contribuíram para que ele iniciasse um novo curso. Neste período, conforme se observa no fragmento 19, ele inicia um curso que iria mudar sua vida e sua concepção de negócios, e, principalmente, sua forma de gerir dali para frente.

20 - Foi quando apareceu o primeiro curso que fez diferença na minha vida, que foi a Empretec, um curso de empreendedorismo. Ali no edifício Pratti, no Pratti Hotel. Fiquei 15 dias e os cara abriram minha mente de tal forma, que depois de 15 dias, a primeira coisa que eu fiz, na época nem tinha celular, se existia não tinha chegado em Linhares ainda, eu fui no banco e falei com a Gestora 1, “pede demissão hoje”, 15 dias depois, ela falou “tá falando sério?”, e disse: “eu tô”. E ela perguntou: “mas porque mudou?”, e respondi: “cara foi o curso”. Lá eu aprendi que tinha que fazer um planejamento estratégico da empresa, de mim mesmo e nós fizemos (Gestor 1).

Pelo fragmento 20, percebe-se que para o Gestor 1, participar do curso Empretec foi fundamental para que ele promovesse uma mudança na sua empresa, na sua vida e de sua família. Naquele momento ele percebeu que precisava se organizar e planejar sua vida e a vida da Empresa “X”. Isso vai de encontro ao que propõe Denis, Langley e Rouleau (2007) ao afirmarem que as mudanças no “fazer estratégia” dos sujeitos eclodem da interação de prática rotineira e mundanas, alterando também suas rotinas e formas de se expressar.

Observa-se que o Gestor 1 anteriormente já planejava. Da sua maneira, mas planejava. O que mudou após o curso foi sua percepção do seu negócio e de sua forma de geri-lo. A estratégia como prática concentra-se em compreender isto, a forma como a estratégia é constituída pelas ações cotidianas dos sujeitos, ou seja, como se desenvolveu a construção do Gestor 1 do seu “fazer estratégia”. Assim, busca-se entender como este processo acontece e os impactos das práticas do Gestor 1 na constituição, execução e renovação dessas estratégias, (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Após o curso, a Empresa “X” mudou, mas isso só aconteceu porque o “fazer estratégia” do Gestor 1 também foi alterado, em virtude de novos conhecimentos, fatos e percepções que ele captou no curso (LEITE-da-SILVA, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Sem essas vivências práticas conquistadas no curso, possivelmente os caminhos e as práticas sociais compartilhadas no ambiente na Empresa “X” seriam diferentes.

8.3 O CURSO EMPRETEC DO GESTOR 1

Após o curso Empretec, o Gestor 1 aceita que a Gestora 2 abandone seu antigo emprego e venha ajuda-lo na Empresa “X”. Observa-se que ocorreu uma transformação na forma de pensar do Gestor 1, e que suas ideias sobre o negócio e sua vida foram incrementadas.

21 - Então a [minha esposa] pediu demissão. Em um mês ela estava fora e começou a trabalhar. Lembro que logo depois saímos do edifício Eli e alugamos uma loja em outro edifício, aqui do lado. Contratamos o primeiro vendedor e fizemos um planejamento que a gente deveria comprar um terreno e construir a sede da corretora. Com 10 anos no máximo nós construiríamos a corretora e assim por diante. O objetivo principal naquele momento era construir a sede da Empresa “X” (Gestor 1).

Trazer a Gestora 2 para trabalhar na Empresa “X” permitiu que o Gestor 1 passasse a ter alguém que pudesse suprir, sob a perspectiva da gestão e do planejamento, possíveis pontos que ele não teria tempo de cuidar por se dedicar mais ao comercial, bem como por ser isso que ele realmente gosta de fazer.

Observa-se que a abordagem da Estratégia como Prática Social – EPS possibilita ao pesquisador entender “[...] não apenas ‘o que’ os atores fazem, mas como e por que fazem aquilo, assumindo a estratégia como consequência de um conjunto de atividades em constante estado de transformação [...]” (TURETA E LIMA, 2011, p. 78). Sendo assim, visualiza-se que o Gestor 1, ao trazer a Gestora 2 para atuar junto a ele na organização, busca suprir um problema que ele possuía no quesito gestão administrativa e que ele percebe após o curso. Ou seja, o “fazer estratégia” do Gestor 2 vem se alterando e se modificando conforme ele vivencia e se inter-relaciona com o contexto social no qual ele se insere. Seu “fazer estratégia” está em constante processo de mudança.

A Gestora 2 assume, então, a função de traçar os rumos e administrar a empresa e o Gestor 1 tinha como foco a comercialização dos produtos de seguros que

ofereciam. Neste contexto, no qual a Gestora 2 se insere como gestora e proprietária formal da Empresa X, mantem-se as características de uma empresa familiar (GERSICK et al., 2006).

Neste processo, a Gestora 2, responsável pela gestão interna da organização, concentrava suas atividades nas áreas administrativas da empresa, centralizando nela todos os processos decisórios relacionados ao funcionamento da organização. Contratar alguém, comprar materiais de expediente, softwares, móveis, tudo era decidido por ela. Já o Gestor 1, apresentava-se como gestor e executor da área comercial da empresa, devido a sua vasta experiência na comercialização de seguro, bons relacionamentos na cidade e boa oratória, este ia a campo na busca por clientes.

A atividade iniciada em 1995 galgou êxitos, a parceria do casal, junto à divisão clara das atividades, e bem como sua expertise de levar o empreendimento, corroboraram para o desenvolver da empresa. Com esse desenvolvimento, veio também o aumento das atividades, da quantidade de trabalho, o que levou a necessidade de contratar novos colaboradores para auxiliar a “tocar” o negócio. Conforme se extrai do fragmento 20, foi necessário a contratação de novos colaboradores, como vendedores e assistentes administrativos, já que, as atividades da empresa aumentaram substancialmente em virtude da captação de novos clientes e do aumento da quantidade de companhias de seguros com quem a Empresa “X” operava.

É importante frisar que esses novos colaboradores não assumiram funções de gestão, mas sim, contribuíam para auxiliar nas atividades administrativas e comerciais cotidianas que haviam aumentado em virtude do desenvolvimento da empresa. Ou seja, as possíveis estratégias que a organização adotava, eram pensadas inicialmente apenas pelos gestores, mostrando-se assim uma centralização dessas atividades.

Gersick e outros (2006) ao descrever seu modelo de empresa familiar apresenta que esta poderia ser habitada também por membros não familiares, esses até poderiam ocupar o papel de gestão ou de proprietários sem alterar a essência da organização familiar, já que, não só a propriedade e gestão influenciam nesta classificação, mas sim a influencia da família e a presença de valores destas na composição das práticas sociais ali articuladas (OLIVEIRA, 1999; BERNHOEFT; GALLO. 2003;

GRZYBOVSKI, 2007). Na Empresa “X”, as práticas sociais advindas da família dos gestores influenciam diretamente o direcionamento dela e o “fazer estratégia” de seus gestores, sendo esse “fazer” voltado também para manutenção da família e de seus laços fraternos (GRZYBOVSKI, 2007).

Logo após participar do curso Empretec e tomar algumas decisões fundamentais para seu negócio, como convidar a Gestora 2 para participar da sociedade, o Gestor 1 juntamente com sua nova sócia, iniciou os trabalhos de planejamento da organização. O planejamento inicial era que em 10 anos eles deveriam ter concluído todas as etapas pensadas para obtenção da sede própria: 1) comprar um lote; 2) construir; e 3) transferir as atividades para a nova sede. Entretanto, em apenas três anos eles finalizaram todas as etapas e efetivamente construíram a sede própria. Sede esta, que como o Gestor 1 muito se orgulha em dizer, foi inaugurada sem dever um centavo dos custos da obra.

22 - Com um ano nós compramos o terreno e com mais dois anos nós construímos nossa sede. O que era para ser em 10 anos, nós construímos com 3 anos, 3 anos e meio. Essa sede que nós estamos aqui dentro hoje, ela foi construída e quando a gente abriu a porta, a gente não devia nem o vasinho de flor, o enfeite, que estava na nossa sala. Tudo pago. 100%. A Empresa “X” é minha cara, isso aqui teve um engenheiro e um arquiteto que projetou, mas com um dedo meu. Tudo que tem aqui, essa sala, minha casa, o que for (Gestor 1).

Sendo assim, após três anos de ações pautadas no que havia sido pensado, alcança-se o objetivo, e como bem relata o Gestor 1, a Empresa “X” em 21 de abril de 1999, muda-se para a nova sede, e inicia ali suas atividades.

Agora, a sede da Empresa “X” tinha realmente a cara dos gestores. Um empreendimento imponente já causa repercussão até mesmo nos grandes centros onde existem uma infinidade deles, em uma cidade do interior isso repercute muito mais. Das observações do dia a dia e da participação em eventos e reuniões, percebe-se que os gestores, sempre tiveram em mente que para conseguir comercializar seguros deveriam passar segurança e credibilidade para seus clientes. Uma sede grande, localizada em um local valorizado da cidade, e com uma aparência singular poderia indiretamente contribuir para essa imagem, e é com isso que os gestores contavam. Além de uma sede imponente, os gestores também precisariam ter conhecimento para transmitir essa segurança e credibilidade. Extrai-se desse contexto os elementos que pautariam as ações da empresa, como ela atrairia e manteria seus clientes, ou seja, as ações que trariam sucesso em seu

empreendimento perpassam pela demonstração de solidez, credibilidade, segurança e status. Esses elementos se apresentam delineados não só pelas práticas diárias deles a frente da empresa, mas também, na imagem da sede na qual a empresa está localizada (CAVEDON; FERRAZ, 2005; LEITE-da-SILVA, 2007; SOUZA, 2012).

Através de suas ações frente ao negócio (como por exemplo, construção da sede e a buscar por se capacitar) percebe-se que a empresa reflete a forma como seus gestores pensam. Se para eles os elementos norteadores da continuação do seu negócio, e do seu prosseguir trabalhando, perpassa por transmitir segurança e credibilidade, nada mais correto do que já transmitir isto, na própria sede do empreendimento. Nas diversas visitas à organização, observa-se desde a fachada externa do edifício até seu layout interno, que tudo tem a influência deles e demonstra um pouco de suas características. A sala dos gestores, por exemplo, já estampa a presença forte de seus valores e costumes. Por serem na época da construção casados e compartilharem tudo, até sua sala de trabalho era a mesma. Outro fator que reflete a influência de valores e crenças familiares na organização é a presença de imagens religiosas espalhadas por diversos locais na empresa (FORGES; HAMEL, 2000). Ou seja, conforme apresentado por Forges e Hamel (2000), a forma como eles planejaram e fizeram a nova sede se embasa em valores familiares em que estes acreditam serem principais para o sucesso do empreendimento. Valores estes que são advindos das suas historicidades, forma como foram criados e práticas sociais que compartilham.

Outro ponto que deve ser observado é que a mudança para a nova sede trouxe novos ares para a empresa e abriu novos horizontes. Após a conclusão desse objetivo, os gestores passaram a planejar outros, bem como investir em outras áreas da organização e na qualificação deles próprios. Eles começaram a se capacitar, com cursos, palestras e pós-graduações, bem como buscar ajuda externa com serviços de consultoria e assessoria para seu negócio.

23- Eu comecei a fazer cursos. Nunca parei. Curso de vendas. Eu tinha que me capacitar cada vez mais, porque só aquela teoria do Itaú não dava mais. Estava ficando para trás. Comecei a fazer curso de informática também. Na época eu lembro que detestava a área de computação. Então comprei um notebook. Eu comprei no plano real já, 7.000 reais. Era um absurdo. Luxo ter um notebook. Mas precisava me aperfeiçoar (Gestor 1).

24-Eu me encontrei mesmo quando fiz uma pós-graduação em gestão de empresas na FGV, que pra mim foi tudo de bom que aconteceu na minha vida. A gente já tinha a Empresa "X", isso foi no ano de 2000, 2001, só que

ela é uma antes e uma depois dessa pós-graduação que eu fiz na FGV (Gestora 2).

Observa-se que os gestores da Empresa “X” continuaram seu processo de capacitação e de aprimoramento da organização e deles próprios. Cada um a sua maneira, como observa-se nos fragmentos 23 e 24, passou a buscar mecanismos para articular seu aprimoramento e, com isso, o sucesso do empreendimento. Essa busca pelo sucesso do empreendimento os levou a desenvolver seu “fazer estratégia” e a desenvolver práticas coerentes com suas novas estratégias. Neste processo, apresenta-se notória as transformações advindas após o Empretec e como este foi decisivo na vida da empresa, transformando também os rumos profissionais da Gestora 2 (STATLER; JACOBS; ROOS, 2008; HEREPATH,2014), que serão tratados no tópico seguinte.

8.4 O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA GESTORA 2

A Gestora 2, conforme se extrai do fragmento a seguir, formou-se em Direito, entretanto, já no decorrer do curso se desanimou de exercer as funções inerentes a referida formação, fato que lhe levou a trabalhar no Banestes, em uma função totalmente distinta da qual havia se formado, conforme já exposto anteriormente.

25 - Na verdade, eu fiz direito, minha formação é Direito. Entrei na faculdade achando que iria advogar, porque eu sempre gostei desse negócio de ser uma pessoa justa, de direitos e obrigações, mas eu me decepcionei muito no último ano da faculdade. Eu não me identifiquei mais. Nem participei da minha formatura, só fui lá, coleei grau e fui embora, não convidei ninguém, porque eu realmente fiquei muito decepcionada (Gestora 2).

Ao sair do Banestes, e exercer suas atividades no dia a dia de trabalho na Empresa “X”, a Gestora 2 percebeu certa dificuldade em lidar com o novo negócio. Ela acreditava que faltava algo em sua organização, que os cursos rápidos já não a ajudavam tanto e que precisava buscar novas contribuições que lhe auxiliassem no desenvolver dessas atividades. Neste época a Gestora 2 resolveu ingressar em uma pós-graduação na área administrativa e assim iniciou sua pós em Gestão de Empresas na Fundação Getúlio Vargas - FGV.

26 - Antes da minha pós-graduação, a gente era uma empresa com cara de pessoa física, depois da minha pós-graduação a gente ficou uma empresa realmente com cara de pessoa jurídica, a gente organizou com gestão mesmo (Gestora 2).

Assim como o Gestor 1 indicou que o curso do Empretec lhe abriu os olhos para novos horizontes, extrai-se do fragmento 26 que para a Gestora 2 a pós-graduação

na FGV também lhe abriu os olhos para a profissionalização da empresa, e promoveu transformações tanto na sua vida pessoal como profissional.

A Gestora 2 afirma no fragmento 26 que o curso possibilitou a transformação da empresa de “cara de pessoa física” para “cara de pessoa jurídica”. Ao apresentar este fato, percebe-se que, neste momento, para a Gestora 2 a empresa familiar tornou-se profissional. Sobre a profissionalização, Lodi (1986) a definiu como o processo de transição das práticas arcaicas e patriarcais da empresa familiar para práticas mais racionais e modernas e menos personalizadas.

Ao ter a visão de que seu negócio tornou-se profissional, a Gestora 2 passa a tratá-lo sobre uma nova ótica, e seu “fazer estratégia” a frente da empresa agora se adequa nesta perspectiva. Assim, no próprio decorrer do curso, a Gestora 2 já colocava em prática as coisas que estava aprendendo, ou seja, profissionalizar seu negócio. Por conseguinte, começou a implementar mudanças na forma de executar o trabalho, como a constituição de manuais e normas para cada setor/atividade da empresa, conforme se observa na figura 4. Nota-se que a confecção de manuais, a elaboração de fluxogramas, dentre outras práticas da Gestora 2 foram importantes para a profissionalização do negócio e fez com que ela agisse diferente a frente da empresa.

Desta forma percebe-se que o curso corrobora para uma mudança no “fazer estratégia” da Gestora 2, ou seja, suas práticas e comportamentos também se alteram e se transformam (WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Neste interim, ao agir de uma forma diferenciada na sua forma de gerir e de organizar a empresa, a Gestora 2 também influencia e cria e recria a forma como as práticas sociais acontecem dentro da organização. Abaixo se observa um dos exemplos dessa mudança no seu “fazer estratégica”.

Manual Setor de Suporte

SUMÁRIO	
1. EXTRATO DE COMISSÃO.....	05
2. LANÇAMENTO DE COMISSÃO NO SCCWEB.....	10
2.1. CONFERINDO O LANÇAMENTO.....	18
3. FECHAMENTO DE PAGAMENTO.....	19
3.1. CONCLUINDO FECHAMENTO DE PAGAMENTO.....	22
4. RELATORIO DE EXTRATO DE COMISSÃO PENDENTE.....	25
5. EMISSÃO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA.....	27
6. FECHAMENTO MAPAS DE PRODUÇÃO (FORUM).....	41
6.1. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA PRODUÇÃO.....	47
6.1.1. MAPAS DE PRODUÇÃO.....	48
6.1.2. RELATORIO TABELA GERAL.....	51
6.1.3. NEGÓCIOS NOVOS E CRESCIMENTO REAL.....	52
6.1.4. PRODUÇÃO LÍQUIDA CIAS.....	53
6.1.5. REUNIÃO DE RESULTADOS.....	54
6.1.6. TABELA DE PRODUÇÃO.....	55
6.1.7. PERCENTUAL DE COMISSÃO MÉDIA DOS PRODUTORES.....	57
6.1.8. RAMOS DIVERSOS.....	57
6.1.9. ABERTURA DE PASTA E CONFECÇÃO DE CAPA.....	57
7. REGISTRO DAS REUNIÕES (ATAS).....	58
8. ATUALIZAÇÕES DOS CÁLCULOS E PARÂMETROS.....	59
8.1. ATUALIZAÇÃO DOS KITS.....	59
8.1. PARÂMETROS.....	61
9. PRÊMIO LÍQUIDO DE DETERMINADO PERÍODO.....	66

Figura 4 – Manual Setor de Suporte da Empresa “X”
Fonte: Empresa “X”

Esta forma de organizar, instituída pela Gestora 2, representava uma nova roupagem que os gestores gostariam de dar à organização. Observa-se que as ferramentas administrativas formais (mesmo as mais simples) passam a ser vistas como uma grande evolução, para os praticantes da gestão, sem contato com essas técnicas, o que influencia as construções sociais em torno do seu “fazer estratégia” (JARZABKOWSKI, 2005).

Não foi apenas esse manual que foi elaborado neste período, mas sim, diversos outros, como: manual de cadastro de clientes, manual da qualidade, manual de emissão de apólices, manual de sinistro, manual do sistema de informação, manual do office boy, dentre outros. É importante lembrar que esses manuais são instrumentos utilizados até os dias de hoje.

Além de instituir mudanças por conta própria na empresa com os conhecimentos que adquiriu na pós-graduação, a Gestora 2, juntamente com o Gestor 1, buscou também ajuda externa para profissionalizar sua empresa. Essa ajuda externa se apresenta através da contratação de consultorias e assessorias nas mais diversas áreas da organização, e essas contribuições externas, corroboram para o processo de profissionalização de uma empresa familiar (LUSSIER; SONFIELD, 2004), conforme observa-se no fragmento 27.

27 - E de lá para cá, cara, contratamos empresas de consultoria, sempre me passava pela cabeça “porque você não vai para a faculdade?” 40 anos, mas se tem uma coisa que eu tenho pesadelo é ficar em uma sala de aula. Eu suporto uma semana, ficar ouvindo. Mas agora “ah, tem um trabalho, tem que estudar para prova”, eu acho que isso é um trauma. Toda vez que eu sonho que eu estou em uma faculdade, eu estou brigando com o professor (Gestor 1).

O conjunto de reuniões internas, os treinamentos e capacitação do pessoal aconteciam frequentemente também em locais externos e dias distintos de trabalho, como finais de semana em sítios, parques e lagoas para realização de dinâmicas de grupo e fortalecimento da sinergia da equipe. Em nenhuma dessas atividades que ocorrem em horários distintos aos de trabalho, os colaboradores são obrigados a comparecer, entretanto, visualiza-se a presença constante destes em todos os eventos externos. Além da oportunidade de adquirir conhecimentos, muitos associam tal momento como lazer e oportunidade de estreitar os laços de amizade.

28 - Minha maior alegria aqui foi a primeira confraternização que eu tive com eles. Foi muito bom. Todo mundo junto, alegre, rindo, eu adoro frequentar. Se tem evento eu estou dentro (Funcionária 11).

As confraternizações e os treinamentos se tornaram uma prática rotineira na Empresa “X”. É difícil ter um mês que eles não acontecem. Para se ter ideia, a própria sede da organização possui uma sala de reuniões e uma churrasqueira para que os eventos possam ser realizados. Isso se explica muito também pela forma de gerir do Gestor 1, que sempre foi de brincar, fazer festa e falar bastante, e até por isso, exerce em alguns momentos a função de palestrante na cidade em que reside.

29 - Quando construir a Empresa “X”, eu quis deixar ela um pouco com a minha cara, sabe? Eu gosto de festa, sou animado. Aqui a gente se distrai também. Gosto de fazer churrasco. A trilha sonora é minha. Adoro festa (Gestor 1).

Logo, esses aspectos que a organização apresenta, de realizar confraternizações e treinamentos, são originários de aspectos relacionados às características de seus gestores. Esse “fazer estratégia” dele a frente da Empresa “X” só pode ser compreendido indo-se além dos “muros da organização”, analisando como os seus estrategistas agem e pensam cotidianamente e entender assim, suas histórias de vida.

A estratégia como prática social submerge a um grau abaixo no estudo da estratégia passando da análise dos resultados da organização para uma análise minuciosa dos processos articulados pelos estrategistas ao “fazer estratégia” (WHITTINGTON, 2004). Para Whittington (2004), esse “campo” vai muito além do ambiente

organizacional. Nesta dissertação o campo se estende as práticas sociais, propiciando assim um extenso arcabouço de informações e contribuições para uma melhor compreensão do “todo”, ou seja, do seu contexto social.

As práticas da Gestora 2, em virtude dos novos aprendizados e vivências captadas no curso de pós-graduação, foram transformadas e essas transformações também implicaram em mudanças no seu “fazer estratégia”. A Gestora 2, concluiu sua graduação, fez uma pós-graduação, entretanto, ainda sentia que faltava algo. Como tinha muita dificuldade com números e de entender e trabalhar com o financeiro da empresa, decidiu continuar sua qualificação, agora partindo para uma pós-graduação em Finanças. É o que se observa no fragmento 30.

30 - Embora eu seja administradora da empresa, eu não gosto da área financeira, nunca gostei de matemática, nunca gostei de percentuais, esses negócios, eu faço porque eu tenho que fazer, mas eu não gosto da área financeira. Então, como você não gosta, você tem uma dificuldade de aprender, porque você não dá muita atenção a isso. Mas eu falei assim: "não, eu tenho que aprender esse negócio". Eu peguei, fiz uma pós-graduação de gestão e finanças, aqui em Linhares/ES, pela Faceli, era semipresencial, na segunda e na terça e nos outros dias eu fazia atividades em casa (Gestora 2).

Conforme extrai-se do fragmento 30, a Gestora 2 ainda sentia dificuldades no seu dia a dia a frente da organização e assim, decidiu fazer uma pós-graduação nesta área no intuito de aprender mais sobre o tema. Como percebeu que com a pós anterior havia galgado êxito em suas ações na empresa, ela novamente busca por intermédio de um novo curso solucionar seus problemas na gestão.

Contudo os gestores não se apresentam apenas como agentes de manutenção da disciplina e da ordem com foco nos interesses organizacionais. Eles também fazem parte do contexto organizacional e ali exercem atividades, encontrando-se inseridos em conflitos e contradições presentes no ambiente organizacional, visto que, as organizações em sua completude são locais de contradições e impasses que refletem no “fazer estratégia” destes (MARRA; MELO, 2005). Ou seja, as ações cotidianamente tomadas pelos gestores na organização, são pautadas e oriundas também de suas necessidades e de acontecimentos intrínsecos ao dia a dia de trabalho.

Mesmo com suas responsabilidades a frente da Empresa “X” a Gestora 2 decidiu encarar esse novo desafio e se dividindo com aulas semipresenciais e com o trabalho cotidiano concluiu sua pós-graduação em finanças. Esta pós-graduação,

embora com um nível um pouco inferior que a anterior feita na FGV Ihe ajudou a entender melhor o funcionamento financeiro da empresa e elaborar fluxos e planejamentos financeiros para a organização.

Ainda não satisfeita com os cursos que havia feito, conforme fragmento 31, a Gestora 2, em 2008, decide iniciar uma terceira pós-graduação, só que agora no ramo que sua empresa atua, que era sobre seguros. Com esta pós a Gestora 2 buscou conhecer melhor o seu negócio, bem como compreender o funcionamento do mercado de seguros.

31 - E não satisfeita com isso, uns três ou quatro anos atrás, foi em 2008/2009 apareceu a primeira pós-graduação em gestão em seguros no ES, lá em Vitória/ES, na Univix, e eu fiz também. Eu gostei muito, valeu muito para a empresa também. A minha formação é essa. Eu tenho graduação em Direito e 3 pós-graduações (Gestora 2).

No desenvolver desses cursos e aperfeiçoamentos dos gestores e dos colaboradores, a Empresa “X” cresceu, conquistou diversos clientes, expandiu sua oferta de produtos, criou parcerias e contratou novos colaboradores para conseguir da conta de todas essas atividades. A empresa em si ia muito bem, entretanto, os gestores da organização, no que tange sua vida pessoal não estavam bem. Surgiram algumas desavenças entre o casal e os problemas pessoais os levaram à separação.

8.5 O DIVÓRCIO

A empresa seguia de vento em poupa, mas a relação pessoal do casal (Gestor 1 e Gestora 2) não ia bem. A vida dos dois sempre foi muito voltada para a igreja, para o trabalho e para a família, entretanto, algumas coisas cotidianas prejudicavam o relacionamento dos dois. Por fazerem praticamente quase tudo junto: trabalho, colaboração na igreja e a vivência familiar em si, uma se misturava com a outra. Momentos que deveriam ser tratados como diversão misturavam-se com o trabalho e com outros fatos familiares, e as coisas começaram a desandar. Nota-se que fatos da vida cotidiana do casal influenciaram suas práticas e seu “fazer estratégia” a frente da empresa familiar, o não estar bem um com o outro na vida particular, influenciavam seu agir a frente da empresa, e conseqüentemente seu “fazer estratégia” (WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004)

32 - A minha vida profissional e pessoal é sempre muito agarrada, eu não tenho "ah eu tenho uma vida pessoal e..." pra mim é tudo junto e misturado. Mas ultimamente eu tenho sabido diferenciar isso um pouco, até porque era tão misturado, que a gente era casado (Gestora 2).

33 - Foi desgaste. Eu até acredito, eu tenho certeza na verdade, que a empresa foi excelente profissionalmente para mim e para ele e, assim, essencial o jeito dele ser e o jeito de eu ser, deu certinho. Porque eu não sou comercial e ele não é administrativo. Então foi um casamento perfeito, a empresa. Porém, as coisas do dia a dia acabaram desgastando o relacionamento, então, eu acredito que isso fez com que a gente se separasse. Porque quando a gente fecha um grande negócio, a gente não vai para casa comemorando que a gente fechou um grande negócio, mas se a gente sai com um problema grande, com um pepino grande, a discussão continua em casa a qualquer momento. Então a gente acaba levando o desgaste daqui pra casa (Gestora 2).

Nota-se dos fragmentos apresentados que a junção do trabalho, da empresa, com a vida particular, levou a um desgaste do relacionamento do casal, e conseqüentemente ao divórcio deles em 15 de dezembro de 1999. Isso fica visível no fragmento 33 quando os momentos bons da empresa não eram compartilhados, mas os ruins sim. A empresa era muitas vezes apresentada como uma extensão da família e isso se evidenciava não só na relação entre os gestores, mas também na forma de lidar com os funcionários. Muitos funcionários afirmam que o trato dos gestores para com eles é como se fosse de pai para filho, com abertura para conversar, possibilidade de compartilhar fatos pessoais e busca por conselhos, conforme se observa no fragmento 34. A Gestora 2 agindo como uma mãe analítica e criteriosa e o Gestor 1 como um pai conselheiro e descontraído.. Essas características e formas de agir dos gestores perpassam por sua criação e historicidades, ou seja, suas práticas e suas formas de interação e ação sobre o mundo são sedimentadas nos valores, crenças e ensinamentos obtidos ao longo de sua vida (JAROSZEWSKI, 1980; TRIVIÑOS, 2006). O Gestor 1, mais descontraído em virtude das características advindas de seu trabalho com vendas e a Gestora 2 mais analítica e conselheira, visto sua formação familiar de ser organizada e centrada em suas atividades.

34 - Nossa, demais [os gestores são como pais]. A Gestora 2 é uma pessoa assim, muito fechada no pessoal. A minha amizade com ela é construída na empresa. Ela sempre foi muito minha amiga aqui dentro do trabalho, já partilhei muitas coisas, inclusive pessoais com ela, para ela me ajudar, mas dela, eu conheço somente como ela é aqui. Fora daqui, nada. Mas já o Gestor 1, eu sei da vida dele dos pés a cabeça, daqui, de fora... Sempre estou junto, se tiver algo na minha casa, ligo para ele ir. Às vezes tem coquetéis com as seguradoras e sempre que pode ele me chama para poder estar junto com ele. (Funcionária 2).

Outro ponto que demonstra ser a Empresa “X” como uma extensão da família é que além de possuir quatro membros da família criadora atuando lá, de todos os funcionários inscritos em seu quadro, apenas um não foi selecionado por indicação ou sem que algum dos gestores conhecesse um familiar que pudesse dar boas referências sobre o candidato a vaga, conforme observa-se no fragmento 35. Essa é uma das características do perfil dos funcionários da Empresa “X” e essa prática social de família está presente no seu dia a dia. Isso demonstra como a família se faz presente nas ações cotidianas dos gestores e na sua forma de gerir a organização familiar como se fosse realmente uma extensão da família, ou de suas relações familiares. Ou seja, os gestores internalizavam no seu ambiente organizacional, elementos familiares, e pautavam suas ações a frente da organização com base nestes elementos (FREITAS, 1997).

35 - Eu estava sem emprego, precisando trabalhar ai deixei o currículo aqui e ela me chamou para a entrevista. Eu não conhecia ninguém daqui ainda. E a Gestora 1 me disse que eu sou a primeira pessoa admitida aqui que não é por indicação de alguém ou algum parente. Que eu saiba ela não conhece ninguém da minha família. Ela disse que me chamou porque gostou muito da minha entrevista, porque eu falo muito bem, que eu tenho uma opinião muito boa, e nisso ela me contratou (Funcionária 15).

A separação foi um processo complexo na vida particular dos dois, porém, por sempre ser tudo muito junto para eles, acabou afetando também a organização. Então, a Empresa “X” que estava conseguindo excelentes resultados operacionais, até o decorrer deste fato, se apresenta em uma encruzilhada. Como continuar com uma situação desta instaurada?

Houve dias que sem justificativa aparente um ou outro nem aparecia na organização. Sem conversarem e com uma grande incerteza do futuro, cada um cuidava precariamente de suas responsabilidades, mas sem uma integração entre o administrativo, Gestora 2, e o comercial, Gestor 1, as coisas começaram a piorar.

Observa-se que pelo fato da organização configurar-se como uma extensão da família, se a família não ia bem, a empresa também não. Pode-se dizer que as formas de ação dos indivíduos para transformar a realidade objetiva, como as atividades culturais, pedagógicas, sociais, dentre outras, conglobam todo o “fazer” da vida humana. Estas são definidas como mecanismos de ação dos seres humanos sobre o mundo em que vivem, ou seja, são a expressão das práticas sociais por estes desenvolvidas (BUHR; KOSING, 1980).

Os funcionários, que muitas vezes eram tratados como “filhos”, como em um processo de separação dos pais, sentem-se perdidos. Sem saber ao certo o que aconteceria com a organização e principalmente com seus empregos, se sentiam desmotivados, preocupados e ansiosos com o que viria a acontecer. Litz (2008) afirma ser a empresa familiar uma organização que para existir respalda-se ou tem como base uma família que a instituiu. Nesta definição já se consegue enxergar o tamanho da influência da família empresária sobre a organização familiar. Para Taylor (1971, p. 53) “em razão de a família estar no centro das preocupações dos homens de negócios [...] a dimensão da sua empresa está ligada à dimensão e composição da família”. Observa-se que os acontecimentos familiares implicaram na organização. Nota-se que o caos estava prestes a se instaurar em toda a empresa e tudo poderia ser perdido caso algo não fosse feito.

36 - O processo de separação foi difícil. A gente se sentia um pouco perdidos. Um dia um não estava e depois o outro faltava. As reuniões não aconteciam mais. Ficou tudo muito tenso. Difícil. Acho que o medo era geral do que iria acontecer. Graças a Deus que tudo se acertou depois (Funcionária 2).

Conforme se observa no fragmento 36, durante o processo de separação ocorreram períodos em que o diálogo entre os gestores não acontecia. Sendo assim, como gerir uma organização, sem haver comunicação entre eles?

O “fazer estratégia” dos gestores, ou seja, sua forma de agir a frente da organização se respaldam nas suas vivências e nas suas histórias de vida. Mudanças repentinas em suas vidas e em suas práticas implicam também dentro da organização. A separação era um fato estranho para ambos, e isso causava incertezas, não só para os gestores, mas também para todos os outros indivíduos envolvidos no processo e no contexto de práticas sociais ali existentes. Essas mudanças interferem na forma como os gestores agem à frente da organização. A interação entre os contextos são inevitáveis e é nesta interação que ocorrem as transferências de saberes entre os mais variados contextos nos quais os indivíduos se inserem (JAROSZEWSKI, 1980; BAZERMAN, 2009).

Dyer (2003) afirma que os indivíduos que atuam em uma empresa familiar, sofrem influências diretas das relações familiares conectadas ao cenário organizacional. Os valores e a cultura da família empresária refletem diretamente na organização. Davel e Colbari (2003), afirmam ser esse entendimento a melhor forma de adentrar na subjetividade deste modelo organizacional, que não se apresenta simplesmente

como um mecanismo de gestão, mas sim, como construções emocionais, comportamentais e humanas.

Neste interim, o processo de separação apresenta-se como um fato estranho, mas que precisa ser incorporado e tratado como algo que se tornará presente no dia a dia deles dali pra frente, não só no contexto familiar, mas também no contexto organizacional e social. Sendo assim, os gestores ao conseguirem entender o processo, entender o que os levou a tal situação e principalmente, compreender que precisam superá-lo para seguir em frente, conseguem ajustar suas diferenças e seguir em frente com a organização.

Com o tempo, os gestores conseguem conversar e superar suas dificuldades, e mesmo separados, mantêm o respeito, a cordialidade e a mesmo foco ao pensar nos negócios. Eles tinham em mente que nada poderia mudar no cunho profissional, pois isso poderia gerar problemas dentro da Empresa “X” e conseqüentemente para o sustento deles e dos filhos. Sendo assim, nas relações relacionadas ao trabalho, os gestores tentaram manter a mesma forma de agir, as mesmas atividades, e até mesmo continuaram trabalhando na mesma sala, o que seria inviável e impossível de acontecer caso as diferenças e os problemas não fossem deixados para trás.

Os gestores perceberam que sem a ação conjunta de ambos a frente da organização eles poderiam não galgar êxito e comprometer sua subsistência e de sua família. A necessidade de manter seu sustento e o sustento dos filhos fez com que os gestores não se separassem também na organização, já que por aspectos pessoais de cada um, um ser administrativo (organizado e exigente) e o outro ser comercial (comunicativo e dinâmico), contribuíam para que a organização continuasse galgando êxitos. A separação deles na gestão da empresa, poderia caracterizar o insucesso deles e prejudicar o futuro dos filhos. Assim, seu “fazer estratégia” a frente da empresa novamente converge com elementos do seu contexto familiar (FREITAS, 1997; WATSON, 2003).

A sociedade então foi mantida e a empresa continuou suas atividades, tomando novamente o rumo que possuía antes da separação. Entretanto, a atividade de seguros possui algumas peculiaridades, principalmente na área comercial, tendo em vista que, quando um corretor fecha um seguro com o cliente, aquele cliente é cliente do corretor e não da corretora. A corretora, ou seja, a Empresa “X” serve apenas como base para que os corretores desenvolvam seu trabalho e com isso um

percentual do faturamento da venda de seguros se converte para a empresa e a outra parte para o corretor.

Neste ambiente, segundo os gestores, com a normatização das atividades, conquista de novos clientes e aumento do faturamento, alguns colaboradores que ali estavam “cresceram o olho” sobre esse faturamento e decidiram de uma hora para outra abandonar a empresa, levando consigo todos os clientes que estavam vinculados a estes.

Nota-se que com a saída dos colaboradores e, em virtude disso, a perda de faturamento, os gestores tiveram que tomar decisões e agir. Ou seja, seu “fazer estratégia” foi influenciado por situações e vivências do contexto em que eles se encontram inseridos e participantes (WHITTINGTON, 2004; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).

Esse processo mostra a mobilidade e mutabilidade das práticas e do “fazer estratégia” dos indivíduos, já que, exercem influência e são influenciadas constantemente, nos diversos processos de construção da realidade em que eles estão inseridos todos os dias. Os fatos e acontecimentos que movem a vida dos indivíduos, neste caso a demissão repentina dos colaboradores, contribuem para o desenvolver de suas práticas sociais, e estas, constantemente, influenciam as relações sociais do grupo social que as compartilham (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; TURETA; LIMA, 2011).

Entretanto, a ação dos corretores de ao irem embora de uma corretora e levarem consigo os clientes que captaram, é um fato comum e compartilhado pelos sujeitos participantes daquele contexto social de comercialização de seguros. As vivências dos indivíduos influenciaram suas formas de agir de interpretar o mundo ao seu redor. Como prática constante neste negócio, a saída deles é o reflexo da percepção daqueles atores sociais sobre as práticas sociais que são compartilhadas nas organizações (LEITE-da-SILVA, 2007; SILVA, 2012).

Este fato marcou muito a organização bem como a vida dos gestores, principais responsáveis por organizar a casa após esse grande percalço. O desafio seria grande tanto pelo lado financeiro como pelo lado emocional e ai se iniciou um novo momento na Empresa “X”.

8.6 A SAÍDA DOS VENDEDORES

A Empresa “X” estava caminhando bem e cada dia galgava novos clientes. A equipe era bem estruturada, com setores bem definidos e eficientes e tudo parecia funcionar corretamente, mesmo após o processo crítico de separação. Só para comprovar isso podem-se observar dos dados extraídos de documentos internos que, desde 1999 a Empresa “X” vem conquistando o primeiro lugar em todas as pesquisas realizadas em Linhares/ES no ramo de seguros. Tem conseguido o maior retorno de satisfação de clientes que uma empresa possa almejar. Este retorno é medido através de pesquisas diárias de satisfação junto aos clientes. Ela recebeu, em 2005 o Prêmio Máster Empresarial e foi a empresa capixaba escolhida para representar todas as micro e pequenas empresas de Estado em um evento de reconhecimento às melhores gestões empresariais do Brasil, em Brasília neste mesmo ano.

Esses prêmios e essa eficiência no negócio corroboram com o “fazer estratégia” dos gestores que são oriundos das suas práticas sociais, num processo cíclico de adaptação e mutabilidade. Neste interim, as práticas sociais apresentam-se como um conjunto de conhecimentos acumulados ao longo da história de vida de um ser humano em virtude de seus contatos sociais e de suas interações com os demais indivíduos do seu grupo social (TRIVIÑOS, 2006). São formas de ação compartilhadas e difundidas entre os membros daquele grupo (WITTICH, 1980).

Contudo, no dia 06 de dezembro de 2011, a empresa que na época contava com 17 colaboradores, teve quatro vendedores demitidos, que pelo que foi dito pela Gestora 2 ocorreu por questões éticas. No outro dia, mais cinco funcionários de outras áreas da empresa também foram demitidos por envolvimento com tal fato.

37 - Há dois anos, a gente descobriu umas coisas que uns vendedores estavam fazendo errado e i em uma manhã de dezembro de 2011, de 8 às 10 da manhã, eu sentei aqui um por um e fiz 4 demissões, e no dia seguinte fiz mais umas 5, porque um indicou o outro, que indicou o outro e eu vi que o negócio era feio. Então, como era uma coisa que envolvia questões éticas, eu não podia permitir que um funcionário denegrísse a imagem de uma empresa, que já tinha 16 anos de mercado na época (Gestora 2).

A questão ética reportada pela Gestora 2 no fragmento 37, que levou a demissão dos colaboradores em tal data, referia-se a desvio de valores das corretagens e a práticas ilícitas nos processos de seguro elaborados por eles. Pelos valores, historicidades e concepções dos gestores da empresa em epígrafe, que já foram

anteriormente reportados neste trabalho, percebe-se que tais ações iam de encontro aos valores éticos que os gestores possuíam em sua família e que presavam no agir à frente da Empresa “X”. Essas demissões repentinas dos colaboradores afetaram o funcionamento e a saúde financeira da organização.

Após serem demitidos, os quatro vendedores, ao assinarem seus documentos de rescisão, comunicam que estão abrindo uma corretora para eles e que não era para a Empresa “X” buscar os clientes que já pertencem à carteira de seguros de cada um deles.

O fato da saída dos vendedores reporta-se a uma situação similar narrada pelo Gestor 1 quando este fala sobre sua vida e os motivos que o levaram a montar a Empresa “X”. O Gestor 1, também era funcionário de outra corretora, e ao sair dela, levou consigo os clientes que havia conquistado no tempo que lá trabalhou. A despeito da saída do Gestor 1 do antigo emprego, não ter sido relacionada por ele a fatores éticos, pode-se estabelecer aqui um paralelo entre as duas situações, e observar que, no contexto social das empresas de corretagem, a saída de um funcionário de uma organização e a prática de levar consigo os clientes que havia conquistado, remete-se a uma prática social comum existente neste meio, e confirmada pelo seu agir cotidiano (LEITE-da-SILVA, 2007). Ao observar os processos que norteiam as práticas sociais e o construir social dos indivíduos em sociedade, percebe-se a importância de compreender como eles interagem entre si, e principalmente como isso posteriormente é expresso socialmente nos grupos sociais. O fato de sair de uma corretora e levar consigo seus clientes é uma prática social amplamente difundida e compartilhada entre os indivíduos daquele grupo social, e que, portanto, ocorrem frequentemente em suas ações cotidianas (TURETA; LIMA, 2011). Nota-se assim que, elementos do contexto macro, ou seja, a atividade de comercialização de seguro, interfere e pauta as ações dos sujeitos no contexto micro, ou seja, no seu fazer estratégia (HEREPATH, 2014).

Observa-se que o processo deixou a empresa em uma situação muito delicada, ela possuía 17 colaboradores na época, dos quais 6 eram da área de venda e 11 do administrativo, sendo assim, dos seis vendedores que a empresa familiar possuía, quatro são demitidos de uma vez, e levaram consigo todos os clientes que estes haviam captado em suas carteiras. Outros cinco funcionários da área administrativa,

também envolvidos no problema ético reportado pela Gestora 2, foram demitidos e suas atividades ficaram sem ninguém para executar.

Novamente, outro período conturbado para os gestores solucionarem. Como manter a organização e sua estrutura sendo que haviam perdido grande parte de seus clientes, bem como vários colaboradores? Neste momento os gestores tiveram que parar, pensar e refletir sobre quais caminhos seguir. O prejuízo financeiro era claro e as contas estavam a vencer. Novamente os colaboradores remanescentes se sentiram inseguros com a situação deles e da empresa.

Visualiza-se assim, que os gestores da Empresa “X” se depararam com um novo problema que eles haviam de resolver. Mas como solucionar tal fato? Para contornar tamanha situação complexa os gestores foram atrás de novos vendedores e utilizando de economias antigas, que haviam feito, conseguiram manter a organização neste período mais conturbado. Conclui-se que um acontecimento repentino na organização levou os gestores a alterarem o fluxo de suas práticas e também igualmente seu “fazer estratégia” no intuito de “arrumar a casa”. Essa inter-relação entre as práticas sociais e o “fazer estratégia” evidencia-se cotidianamente nas organizações e são o retrato de sua mutabilidade (KNIGHTS; MORGAN, 1991; WHITTINGTON, 2004; (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Demoraram aproximadamente dois anos para conseguirem se reestruturar novamente, e colocar as contas em equilíbrio, mas conseguiram vencer mais esse desafio.

Nota-se que as ações, ou o “fazer estratégia” dos gestores ao se depararem com o problema foi influenciado pelas suas historicidades, valores e práticas sociais cotidianas. A empresa já estava consolidada no mercado a mais de 16 anos, e com isso tinha credibilidade e capital para se manter, mesmo frente às adversidades.

A Gestora 2, com sua administração profissionalizada, juntamente com práticas administrativas de padronização das atividades, tratou de ensinar as funções administrativas que ficaram desguarnecidas para os novos funcionários contratados. O Gestor 1, com seu carisma, facilidade de se expressar e credibilidade pessoal e profissional saiu a busca de novos clientes, bem como por sua ótima oratória e atuação como palestrante na difusão da “arte de vender”, foi capaz de ensinar os novos vendedores, na busca por apoio na comercialização de seguros.

Observa-se que a base da empresa são os gestores. Então, mesmo com a saída de colaboradores importantes, a empresa conseguia continuar funcionando. Após esse episódio, os gestores tiveram que mudar sua forma de agir à frente da organização e se dedicar mais para manter o negócio.

Com isso, percebe-se que as práticas sociais de determinado contexto social, moldam e são moldadas pelas ações dos sujeitos participantes, o que propicia entender o desenvolvimento destas e sua inter-relação com o “fazer estratégia” dos sujeitos envolvidos naquele âmbito organizacional (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Os grupos sociais interpretam situações cotidianas e familiarizadas, possibilitando a compreensão das práticas sociais no “fazer estratégia” dos estrategistas, fica nitidamente explícita na forma como os gestores solucionaram a situação crítica em que se encontravam. O “fazer estratégia” deles foi adaptado à situação em que a organização se encontrava, sendo pautado em historicidades e mecanismos de ação anteriormente já incorporados a suas subjetividades (STATLER; JACOBS; ROOS, 2008; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

O ato de gerir uma empresa é influenciado por uma infinidade de práticas sociais, e este “fazer” do gestor é decorrente de valores, tradições e princípios do contexto social em que ele encontra-se inserido (FREITAS, 1997). Assim, pelas atitudes dos gestores para enfrentar tal situação, visualiza-se que suas tradições e princípios os auxiliaram na busca por alternativas para superar o problema gerado pela saída dos colaboradores. Compreendem-se naquele contexto organizacional os mais variados tipos de estratégia, desde as organizacionais até as pessoais, todas corroborando para o “fazer estratégia” organizacional, num contexto de interação e de construção coletiva entre elas, já que nenhuma das estratégias ali constituídas estão isoladas ou isentas das influências advindas das construções sociais presentes naquele contexto (LEITE-DA-SILVA, 2007). Neste interim, percebe-se que o objetivo dos gestores era de manter a empresa após aquele percalço, e o “fazer estratégia” deles foi decisivo para isso.

Com as atitudes acima descritas, de contratar e capacitar novos colaboradores para auxiliar nos trabalhos da Empresa “X”, os gestores começaram a superar o problema gerado pela saída de mais da metade dos colaboradores. Sendo assim, a empresa agora necessita de reerguer-se, e novamente, precisou que seus gestores se

posicionassem estrategicamente na busca por alternativas para continuar caminhando, alternativas essas que, como vem sendo trabalhadas, não são tão novas assim, já que são pautadas nas vivências dos grupos sociais que ali se inter-relacionam.

8.7 A REESTRUTURAÇÃO E O DIA A DIA NA EMPRESA “X”

A saída dos colaboradores levou a desestruturação da equipe de trabalho e marcou o início de um período difícil, de sacrifício, trabalho e muita economia. Entretanto, a Gestora 2, responsável pela parte administrativa da empresa, sempre salientou que iria honrar o compromisso com os funcionários restantes e que nenhum dos colaboradores sem envolvimento nos fatos que levaram a saída dos outros seriam demitidos, mesmo em uma situação financeira difícil.

Neste interim, a Gestora 1, no intuito de reverter o processo crítico que se havia instaurado com a saída dos funcionários, reúne a equipe e reorganiza a empresa e as atividades de cada um. O estudo da estratégia para Whittington (2004) pauta-se em entender como as pessoas agem, e o agir da Gestora 1, neste momento, é embasado em conhecimentos pretéritos, que influenciam as suas ações na reconstrução da Empresa “X”.

Foi necessário também contratar novos vendedores para conquistar novos clientes, bem como investir na diversificação dos serviços prestados, buscando aumentar o valor agregado dos serviços comercializados.

Todos os acontecimentos que a Empresa “X” passou, contribuíram para sua formação, estruturação e para a modelagem de suas práticas sociais (BOURDIEU, 1987; THIRY-CHERQUES, 2006). Após passar por todos os acontecimentos já narrados, e com 14 anos de vida, ela conta com uma estrutura básica de funcionamento que precisou ser reorganizada.

38 - Para você entender que dentro de um sucesso profissional e pessoal vai existir história, tem que existir história. História de sucesso, de não sucesso, histórias alegres, histórias tristes, mas o mais importante nisso tudo é você sempre levantar. E na minha vida eu sempre fui levantando, quando eu perdi o emprego. Deus vai da sempre uma carga bem suportável para você carregar, apesar de que a gente acha que não vai aguentar, mas ele é o sustento, ele é o suporte disso tudo (Gestor 1).

A Empresa “X” contrata novos membros e reestrutura sua equipe para continuar suas atividades. Os direcionamentos da Empresa “X”, após o ocorrido, foram

repensados e alguns processos internos modificados no intuito de evitar novos prejuízos caso outros colaboradores decidam sair novamente. Dos novos vendedores contratados, por exemplo, alguns já não são mais “donos” das suas carteiras de clientes, mas sim esses clientes são vinculados diretamente à organização. Outra modificação, agora na parte administrativa, foi na forma de dividir as atividades. Os setores internos continuaram divididos e com pessoas responsáveis por cada um, mas agora, qualquer funcionário que adentre na empresa deve conhecer todos os processos, e saber fazer o trabalho de cada um, pois caso alguém se ausente, outro pode fazer o trabalho, reduzindo a dependência e a centralização das atividades e dos conhecimentos apenas a uma pessoa. Esta característica foi notada também na observação não-participante quando uma colaboradora saiu da empresa, sem cumprir o aviso, e as demais funcionárias assumiram suas atividades até que uma nova colaboradora fosse contratada, sem precisarem passar por treinamentos específicos para a função, pois antes de atuarem em suas funções já sabiam fazer as demais. “A saída de uma colaboradora de uma forma inesperada, alterou o processo dentro da organização, mas de forma organizada as tarefas dela foram divididas e o trabalho continuou sem maiores dificuldades” (NOTAS DE CAMPO). Nota-se que novamente aqui os gestores agem pautados em historicidades e em práticas sociais já estabelecidas no intuito de superar problemas cotidianos (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; NORDQVIST; MELIN, 2010). Essa forma de agir dos funcionários da Empresa “X”, como se evidencia nos fragmentos 39 e 40, é influenciada pelo “fazer estratégia” dos gestores da organização ao mesmo tempo que influencia esse fazer. Essa inter-relação entre as práticas sociais dos funcionários e dos gestores pautam o “fazer estratégia” dos gestores e o cotidiano da organização (CUMMINGS; WILSON, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

39 - Como aqui é feito em departamento, tudo é separado, cada situação é diferente (...) chegou um cliente aqui, eu queria falar com fulano, pronto se queria falar com fulano é cliente de fulano, o que que a gente vai fazer, orientar essa pessoa, fulano aqui a prioridade é o atendimento, a forma de atender o cliente, então se você chegar aqui, um exemplo, ah o Fulano esta ai? Olha, o fulano não está, mas é só com ele ou eu posso te ajudar? Por que as vezes é só coisa simples, uma parcela, uma assinatura, um cálculo (Funcionária 3).

40 - Sobra tempo. Tanto é que eu vou mudar de setor. Vou pegar um setor que tem mais serviço. Porque, além de exercer a função do setor de pesquisa, eu ainda vendo seguro (Funcionária 8).

Nota-se que aqui, tanto a forma de agir dos gestores, como os direcionamentos da Empresa “X” e seu dia a dia de trabalho foram alterados em virtude de percalços vivenciados ao longo do tempo. Logo, após 14 anos e diversos problemas de cunho familiar e organizacional, a empresa, e principalmente seus gestores, e o “fazer estratégia” desses gestores, transformaram-se ao longo do tempo. A forma de gerir, as direções que a empresa caminha e suas atividades cotidianas foram alteradas conforme suas práticas sociais interagem (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Das observações de campo, no dia a dia de trabalho dentro da organização percebe-se nitidamente como as atividades internas são organizadas e como ocorre o fluxo de informações e de práticas entre os colaboradores. A sede da empresa é vistosa e arejada e a sala central de trabalho é ampla e todos os colaboradores, tirando os gestores, possuem suas mesas e atuam diuturnamente neste mesmo lugar. Sente-se que o ambiente busca sinergia e trabalho em equipe, mesmo que em alguns momentos ocorram ruídos em virtude de conversas paralelas entre diversos colaboradores e clientes ao mesmo tempo.



Figura 3: Interior da Empresa “X” (dia a dia de trabalho)
Fonte: Arquivo próprio

Esse layout e a maneira de se organizar perpassa pela forma como os gestores visualizam seu negócio. Como a empresa foi construída em uma época em que estes eram casados, a composição do ambiente exalta a união e junção das tarefas. Mesas no centro para os vendedores e ao redor para os funcionários administrativos. Interação entre vendas (Gestor 1) e administrativo (Gestora 2) não só em casa, na época em que eram casados, ou na sala deles, mas também nos demais ambientes da organização. Ou seja, o contexto familiar interfere diretamente no agir diário deles a frente da organização (KNIGHTS; MORGAN, 1991; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).

Em vários dias de observações, visualiza-se a Gestora 2 e o Gestor 1 trabalhando entre os demais funcionários. O Gestor 1 ao telefone atendendo clientes e a Gestora 2 na mesa das funcionárias administrativas treinando-as. Esses acontecimentos foram visualizados diversas vezes durante as observações não-participantes, e revelam a forma de agir dos gestores e dos colaboradores no seu dia a dia. Suas práticas sociais influenciam seu “fazer estratégia” (LEITE-da-SILVA, 2007; WHITTINGTON, 2004). “Mais um dia no qual a Gestora 2 encontra-se assessorando os demais funcionários administrativos e o Gestor 1 atendendo clientes, todos no mesmo espaço, na mesma sala da empresa” (NOTAS DE CAMPO).

Visualizou-se durante os momentos de observação por parte do pesquisador que, após os percalços que a empresa passou e os problemas gerados após a saída dos funcionários demitidos, que atualmente existe uma preocupação maior dos gestores em estarem inseridos no dia a dia de trabalho dos colaboradores, treinando-os ou fiscalizando suas atividades, no intuito de evitar maiores problemas futuros. Assim, percebe-se que vivências anteriores implicam em novas formas de agir e de gerir em determinado contexto (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Essa presença, principalmente da Gestora 2, no dia a dia dos colaboradores tornou-se fato recorrente e que para alguns causa certo desconforto pela sensação de fiscalização e controle constantes (Notas de Campo).

Nos dias de observação, verificou-se que o funcionário 12, visivelmente incomodado com a presença da Gestora 2, diversas vezes saía da sala sempre que ia falar ao

telefone, mudando sua forma de trabalho na presença dela, fato este notado também pela Gestora 2 (Notas de Campo).

Observa-se assim que, mudanças na forma do “fazer estratégia” dos gestores, no intuito de acompanhar mais de perto o processo e antever possíveis problemas futuros, refletem-se no agir e nas práticas sociais dos demais colaboradores, e essa forma de agir deles, também interferem em como os gestores orquestram suas estratégias. Esse fluxo constate de interação e mudança, evidencia como as práticas sociais e o “fazer estratégia” dos indivíduos convergem e se articulam (LEITE-da-SILVA, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Neste sentido, as práticas sociais dos gestores de que a empresa deveria existir para manter o sustento deles e de sua família apresentam-se como um conjunto de conhecimentos compartilhados, que auxilia na construção do dia a dia da empresa e das práticas sociais ali dispostas. O entendimento da ligação existente entre as práticas sociais dos mais variados contextos que eles participam é muito importante para compreender seu “fazer estratégia”, e como todo esse processo se relaciona (WATSON, 2003; CAVEDON; FERRAZ, 2005).

Para Nordqvist e Melin (2010) a estratégia como prática social contribui para com os pesquisadores da área no intuito de fornecer uma percepção mais ampla do “fazer estratégia” com foco nas organizações familiares, e com isso compreender a dinâmica e inter-relação das práticas sociais dos gestores ao desenvolver as estratégias organizacionais.

A mudança na forma de gerir a empresa e na forma como se reestruturou após a saída dos funcionários deu certo até a presente data. Em dois anos, após a saída dos colaboradores, a organização familiar já consegue reequilibrar suas contas e ter bons resultados na comercialização de seguros, entretanto, a partir de agora os gestores, bem como seus funcionários, após vivenciarem tantas coisas a frente da organização e de passarem por tantos problemas, já se perguntam qual será o futuro da empresa e como se preparar para este futuro.

8.8 OS POSSÍVEIS NOVOS HORIZONTES

Após 19 anos de existência, a Empresa “X” passou por situações delicadas, como o divórcio dos gestores e a saída de grande parte da sua equipe de trabalho, mas ela

mantem-se ativa no comércio de seguros na cidade de Linhares/ES. Entretanto, para o futuro, algumas questões ficam em aberto: até quando tal atividade se apresentará lucrativa, ou até quando os gestores estarão dispostos a continuar trabalhando e a tocar seu negócio? Pontos estes destacados pelos gestores na entrevista, bem como pelos funcionários e pelos filhos do casal.

41 - Há sim um orgulho e uma motivação de manter a empresa para eu ter meu carro bom, para eu manter minha casa boa. Eu tenho isso diariamente quando eu vou fazer uma compra “gastei mais, gastei menos”. Que bom que eu estou tendo para gastar, então, assim, isso me motiva a trabalhar mais e vender mais. É um pouco isso aí, eu não sei se eu quero, tem uma hora que eu penso que eu posso viver, conviver... e é porque, outra coisa, se eu to com 20 anos/30 anos, a árvore já está velha, 56. Mas eu penso por outro lado que eu não posso... eu trabalho a minha mente para caramba, Eu penso que tem coisas na minha mente que me auto motiva para mim retroagir 10/15 anos na minha mente. Então, eu tenho que ser muito realista de quem sou eu e eu tenho essa capacidade mental de me entender e de me colocar no meu próprio dado universo. O medo sempre vai existir, de qualquer coisa. Então meu planejamento é assim, está na minha mente. Eu quero, eu posso e eu faço. Claro que já pensei em parar com isso aqui, mas por enquanto vamos levando (Gestor 1).

42 - As pessoas achavam que não iria para frente, mesmo quem já estava aqui ficou com receio, Como é uma empresa familiar tudo corre facilmente, livremente com os funcionários, não que a gente interfira nas decisões, não é isso, mas eles deixam muito claro para gente as coisas, então hoje o Gestor 1 já está com 55 anos, Ele é bom de venda! Mas a idade dele é um pouco avançada. Não estou falando que ele é velho, mas ele esta numa idade que não quer mais tanta preocupação. O aluguel de uma sala hoje comercial deste tamanho, sem dor de cabeça e tal, não sei! Então, talvez gera um certo receio. Pois é [risos], então assim, a gente enxerga essa preocupação, por exemplo, a Gestora 2 tem outra empresa então assim, talvez se hoje ela saísse daqui e fosse só ficar com a empresa dela? Não sei (Funcionária 3).

43 - Minha mãe [Gestora 2] fala da rotatividade que é ruim, dos corretores levarem a carteira, que foi ruim na saída dos nove funcionários, da preocupação com o futuro da corretora. Eu acho que eles podem seguir para o ramo de palestra/consultoria. Eu acho que é uma boa mesmo. Minha mãe principalmente, que é mestre dos mestres em administração, pelo menos de micro empresas. E meu pai [Gestor 1] sei lá, se da muito bem com essa área de palestras, é um absurdo a oratória dele, é excelente. Mas que seja uma área que ele se prepare, e não porque ele decidiu porque a Empresa “X” não funcionou. É porque eu não sei, nunca conversei sobre isso com eles (Filho 1).

Da entrevista com os filhos do casal, observou-se que ambos não querem seguir a profissão dos pais. Eles estão estudando e residindo em outra cidade e não se interessam por comercializar seguros. Diante desta situação, os gestores se veem com um problema: como promover o processo de sucessão ou como continuar a empresa após uma possível aposentadoria de ambos? Continuar, vender, arrendar? Percebe-se que os gestores encontram-se agora em uma situação difícil. Seus

filhos, sucessores esperados do empreendimento familiar, não querem atuar na empresa. Entretanto, a empresa representa o sustento deles e da família atualmente, mas sem ninguém para administrá-la ela não continuará existindo.

Em muitos momentos relatou-se o fato da Empresa “X” existir em virtude dos seus gestores e da forma como dividem as atividades e as responsabilidades, um no administrativo e o outro no comercial. Neste compasso, pautados em suas práticas sociais, os gestores articulam e impulsionam seu “fazer estratégia” na busca por solucionar diversos problemas. Nota-se assim que na construção das estratégias da empresa os gestores baseiam-se em elementos familiares como a suposta predisposição dos filhos para assumir o negócio, na busca por alternativas para o futuro da empresa. Suposição que não se confirma na prática, criando o estranhamento do cotidiano.

44 - Fiquei fazendo 1 ano de administração, trabalhando na Empresa “X” também. Só que eu vi que foi uma decisão precipitada que eu tinha tomado há um ano atrás, foi mais por impulso porque eu estava curtindo, eu era filho do dono, então tudo era cheio de privilégios para mim, estava muito confortável. Só que no final das contas eu percebi, meu pai também percebeu, e a gente teve uma conversa nós 3 e chegamos à conclusão que realmente não era aquilo que eu queria, que eu deveria buscar aquilo que eu queria mesmo, que era trabalhar na área de esporte. Então foi por isso que eu saí, mas não foi nada de intrigas nem nada, foi justamente porque eu não me encaixei. E meu irmão também não quer, tanto que trabalha com outra coisa em outra cidade (Filho 1).

Nota-se no fragmento 44 que os filhos do casal gestor, os quais deveriam ser os sucessores dos gestores no processo de sucessão da empresa familiar, não querem assumir responsabilidades na administração da empresa e no trato diário da comercialização de seguros. Essa posição dos filhos faz com que os gestores repensem o futuro da empresa, e analisem até quando realmente valerá a pena levar o negócio, conforme o fragmento 42.

A empresa familiar, antes de qualquer coisa é originária de uma família, e comumente, de um fundador, indivíduo este que a idealizou e a criou. Esse fundador leva para o interior dessa organização conceitos advindos da família, extraídos de suas vivências interpessoais e familiares, dando a essa empresa características intrínsecas de sua família de origem (GERSICK et al., 2006). Para continuar o negócio como familiar, membros da família, como filhos, sobrinhos, dentre outros, devem adentrar na organização para que ela passe de geração em geração. Na Empresa “X” esse processo de sucessão (GERSICK et al., 2006; ORO;

BEUREN; HEIN, 2009), está fadado a não existir, já que seus filhos não pretendem continuar o negócio.

Ao observar o que Oro, Beuren e Hein (2009) e Gersick e outros (2006) apresentam sobre o que seria um processo de sucessão adequado em uma empresa familiar, visualiza-se que nesta organização existe um serio risco de não acontecer desta forma. Os gestores já se encontram com idades próximas a possibilidade de aposentação e os filhos, que seriam a segunda geração para tocar o negócio não se interessam em seguir tal caminho. Visualiza-se assim que a preocupação dos gestores em não saber o que será do futuro é plausível e pode trazer insegurança não só a eles, bem como também aos colaboradores.

Diante dos fatores destacados nos fragmentos acima, percebe-se que a empresa caminhou muito bem até aqui, entretanto, a longo prazo, seu futuro é incerto, e em virtude disso, as estratégias que os gestores venham a construir, são afetadas por tal incerteza. Seu “fazer estratégia” é pautado em suas práticas sociais, valores compartilhados e historicidades (WHITTINGTON, 2004; TURETA; LIMA, 2011). Sem essa certeza de futuro e do seu negócio os gestores da Empresa “X” continuam caminhando, entretanto, suas ideias de futuro já começam a ser alteradas sobre os rumos que a organização terá. Nota-se aqui que em virtude dos problemas relacionados à sucessão e a dificuldade de perpetuar o negócio, suas práticas sociais e seu “fazer estratégia” a frente do empreendimento deles começa a se modificar, num fluxo constante de interações e articulações com os fatos cotidianos (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; LEITE-da-SILVA, 2007; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Sendo assim, as ações dos gestores a frente da organização familiar são impactadas pelas suas práticas sociais que corroboram para as suas percepções do ambiente em que estão inseridos. A recusa dos filhos a assumirem a organização acarreta implicações no seu “fazer estratégia” e na forma como pretendem levar o negócio. Continuar ou não? Pergunta que somente eles frente a suas necessidades e vivências poderão decidir no futuro.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao resgatar o objetivo proposto – **compreender** o “fazer estratégia” no seio de uma empresa familiar a partir das práticas sociais que envolvem os seus gestores, observa-se que ele foi alcançado ao se confronta a análise de dados com o esquema conceitual (Figura 1). Esse confronto demonstra que os gestores da empresa familiar em epígrafe, no seu processo sócio-histórico articularam ao longo de suas vivências a frente da organização, diversas práticas sociais, ou seja, estratégias que nortearam os rumos dessa empresa. Estratégias essas que moldaram e foram moldadas pelas práticas sociais desses sujeitos.

A partir da análise dos dados foi possível evidenciar o dinamismo e a inter-relação dos contextos: família, organização e estratégia em uma empresa familiar.

Assim como apresentado na contextualização deste trabalho, percebe-se após a análise dos dados, como os contextos da organização e da família envolvem os gestores em articulações que levam ao “fazer estratégia” dos sujeitos analisados. Nota-se que os fluxos das práticas acontece cotidianamente, e a interação em torno das práticas é a base para o agir dos gestores a frente da empresa familiar estudada. Nos mais diversos momentos, observou-se que elementos, por exemplo, do contexto familiar, refletiam-se no contexto organizacional, e conseqüentemente, corroboravam para o “fazer estratégia” dos gestores na empresa familiar.

No processo de organização do esquema conceitual, a busca da construção de uma proposta que articulasse esses elementos tornou-se o desafio. Como delimitar e analisar as infinitas construções sociais? Assim, busca-se com a compreensão das práticas sociais, elementos capazes de apresentar como o “fazer estratégia” da empresa familiar é construído, entendendo que as práticas sociais e o “fazer estratégia” são influenciadores e são influenciados neste processo, na manutenção ou mutação do agir daqueles sujeitos sociais.

Neste sentido, o esquema conceitual apresenta uma oportunidade de expor a inter-relação entre as práticas sociais e o “fazer estratégia”, lembrando sempre do dinamismo que a EPS proporciona para esses tipos de estudos.

A perspectiva da estratégia como prática busca analisar, não só o processo macro das variantes que envolvem o “fazer estratégia”, mas também os micro processos

que estão entrelaçados nessas ações. Neste sentido, é importante que o pesquisador compreenda a definição de micro e capte os elementos que serão necessários para a compreensão do problema (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

A análise do “fazer estratégia” dos gestores de uma empresa familiar contribui para a compreensão dos micro processos inerentes à prática gerencial, proporcionando uma observação mais profunda e subjetiva dos estudos sobre suas estratégias (WHITTINGTON, 2004). Sendo assim, buscou-se compreender como os estrategistas da empresa familiar estudada agiam e se posicionavam frente às situações que vivenciavam no dia a dia, e pode-se perceber que suas práticas sociais interferem diretamente no seu “fazer estratégia”. Observou-se que seus gestores agiam pautados em regras, ensinamentos e vivências que adquiriram ao longo de sua vida, e em momentos de dificuldades retornavam a acontecimentos pretéritos no intuito de achar o caminho presente.

Neste sentido, os micro fenômenos analisados, como suas formas de agir, pensar e construir suas relações ao longo de suas vidas e da história da empresa, levaram ao estabelecimento das categorias de análise, e convergem para a percepção das subjetividades que são intrínsecas ao “fazer estratégia” dos gestores da empresa familiar. Suas historicidades (história de vida nos mais diversos contextos em que se articulou), valores (advindos de sua família e construídos ao longo da vida), vivências (fatos que marcaram sua vida e sua forma de agir) e práticas sociais (compartilhadas e articuladas nas interações cotidianas dos grupos sociais que participaram) são pontos que devem ser observados no intuito de perceber como esses sujeitos pautam suas atitudes a frente da organização, e promovem seu “fazer estratégia”.

Essa maneira de se analisar o “fazer estratégia” converge com os estudos de Denis, Langlely e Rouleau (2007) que afirmam que, para compreender a EPS deve-se circundar o universo de práticas sociais, ações, rotinas, conversas e articulações, já que este fazer também é uma prática social e se articula com os demais aspectos envolvidos naquele contexto. Esse entendimento também converge com os apresentados por Nordqvist e Melin (2010), Wilson e Jarzabkowski (2004), Jarzabkowski, Spee e Smets (2013), Herepath (2014), dentre diversos outros autores que tratam do tema. Desta forma, a pesquisa realizada, buscou evidenciar esses elementos, na intenção de expor as subjetividades e os micro fenômenos por

trás das ações dos gestores. Percebe-se a todo o momento na análise de dados que o posicionamento dos colaboradores, situações cotidianas na empresa ou na família e na relação do casal gestor interferiam na forma como a empresa era gerida e como as estratégias eram desenvolvidas.

Tendo em vista que a estratégia que os gestores traçaram a frente da Empresa “X” é algo compreendido no seu cotidiano, como ações intrínsecas a eles, esse “fazer estratégia” pode ser entendido como uma prática social daquele grupo, como quaisquer outras das mais variadas exercidas nos grupos dos quais aqueles sujeitos participam (WHITTINGTON, 2004). As ações deles no dia a dia de trabalho na organização, ao nortear as estratégias, definem os rumos após diversos momentos vivenciados ali, e podem ser expressas como a articulação de fluxos de práticas sociais que se inter-relacionam com os demais contextos sociais no qual aqueles indivíduos se inserem (LEITE-da-SILVA, 2007).

Esses fluxos puderam ser percebidos no estudo do histórico da empresa e no seu desenvolver até os dias atuais, como no momento da separação dos gestores e na saída dos colaboradores. Nesse momento, evidenciou-se alguns fluxos ou práticas desenvolvidas pelos atores da estratégia, como a influência de elementos familiares na definição de estratégias organizacionais, que evidenciaram em certos momentos a busca dos gestores por elementos retóricos para explicar situações presentes, como no caso em que o Gestor 1 perde o emprego, ou no momento que a Gestora 2 cobra organização e comprometimento dos colaboradores, bem como, o aprendizado com o novo e a incorporação do novo aos fluxos já existentes, aqui no caso da criação da empresa e também no momento da saída dos colaboradores, modificando-os ou mantendo-os.

Compreendem-se no contexto estudado os mais variados tipos de estratégia, desde as organizacionais até as pessoais, observa-se isso no momento da separação do casal. Quando os gestores se desentendem, mas precisam manter a união na empresa para garantir seu sustento e o de seus filhos. Todas essas formas de agir dos sujeitos somam-se para a construção do seu “fazer estratégia” organizacional, num contexto de interação e de construção coletiva entre elas, já que nenhuma das estratégias ali constituídas estão isoladas ou isentas das influências advindas das construções sociais presentes naquele contexto (LEITE-da-SILVA, 2007). Estar a frente de uma organização, definindo seus rumos, é um ato influenciado por uma

infinidade de práticas sociais, como se nota bem quando, por exemplo, elementos das práticas sociais do grupo familiar do Gestor 1, como suas formas de agir frente à religião, à união e à manutenção da família, se inserem no contexto organizacional, e no seu processo de “fazer estratégia”. E assim, observa-se que este “fazer” dos gestores é decorrente de valores, tradições e princípios do contexto social em que eles se encontram inseridos (FREITAS, 1997).

Na definição das categorias de análise, como “a forma de gerir dos gestores”, e sua justaposição com a teoria obteve-se a compreensão da forma como aqueles gestores exercem seu trabalho a frente do seu negócio, e como suas subjetividades impactam nesse agir. Neste percurso, observa-se que as ações cotidianas do Gestor 1 e da Gestora 2 a frente da organização são identificadas como práticas sociais, sendo estas inter-relacionadas e influenciadas por outras vivências advindas dos mais diversos contextos que estes sujeitos participam (MARRA; MELO, 2005). Salienta-se também que as práticas sociais dos gestores, como a forma de gerir e agir a frente do seu negócio, proporcionam a existência articulações que pautam as ações desses sujeitos e dos demais indivíduos ali inseridos no seu dia a dia (JAROSZEWSKI, 1980; TRIVIÑOS, 2006), como exemplo aqui, tem-se as práticas sociais relacionadas à forma de executar o trabalho para o Gestor 1, como a religiosidade, que ele articula no dia a dia na empresa, ao dispor no interior da Empresa “X” de imagens de santos da sua religião e de sua família.

A prática social é concebida como um fenômeno social, o qual nasce e se desenvolve da interação e do relacionamento entre indivíduos em seu grupo social. Esse grupo ou mundo social do indivíduo encontra-se em um processo constante de transformações em virtude da infinidade de interconexões sociais ali compartilhadas. Ao agir, por exemplo, após o processo de separação, os gestores se depararam com uma situação delicada. A maneira como agiam no seu cotidiano a frente da empresa teria que ser alterada. Agora já não eram mais um casal. As ações anteriormente praticadas já não eram condizentes com a nova situação do casal, entretanto, a empresa deveria ser mantida, tendo em vista que, de acordo como, por exemplo as articulações das práticas sociais por trás do trabalho para a família do Gestor 1, aquele era o meio que ele utiliza para manter e assistir sua família. Assim, de forma pacífica, eles mantêm a sociedade e a empresa no intuito de manter o negócio e conseqüentemente suprir a “assistir a família”. Assim o fizeram e assim o fazem até

hoje. Ou seja, um acontecimento pessoal entre o casal, impacta a forma de agir dos gestores daquela empresa familiar, mas em virtude da articulação de práticas sociais de outros contextos sociais, eles superam dificuldades e seguem com a organização.

Quando se analisa a empresa familiar deve-se salientar também o contexto da família e as influências recíprocas entre a família e a empresa. Nesta pesquisa percebe-se que os elementos trazidos da família, como os atrelados às práticas sociais relacionadas a forma de trabalhar, por exemplo, são utilizados pelos gestores para se alcançar os objetivos e conseqüentemente o desenvolvimento de seu empreendimento. Assim, para alcançar suas metas a frente de uma empresa familiar, os gestores utilizam de elementos familiares que respaldam sua forma de agir (FORGES; HAMEL, 2000). Ou seja, pode-se entender que “a preparação para o trabalho e para o desenvolvimento de papéis sociais determinados é um componente do processo de sociabilização que ocorre no interior da família...” (COLBARI, 1995, p. 114). Ou seja, ao desempenhar seu trabalho no seio da organização familiar, tanto o Gestor 1 como a Gestora 2 se respaldam em valores e práticas oriundas de sua família. Neste sentido, as contribuições e implicações da família não podem ser desconsideradas em um estudo sobre empresa familiar e o “fazer estratégia” dos gestores, que antes de tudo, são membros daquele grupo familiar.

Nota-se que na Empresa “X” o “agir dos gestores” torna a empresa muitas vezes como uma “extensão da família”. Aspectos familiares intrínsecos ao seio familiar dos gestores, como por exemplo, cobranças por organização e suas religiosidades, são levados para a empresa e influenciam a forma como as atividades são desenvolvidas lá (CARRIERI et al., 2008; CAVEDON; FERRAZ, 2005). Outro exemplo disso pode ser observado quando os gestores da empresa familiar se pautam em conhecimentos familiares e sociais para contratar funcionários para seu quadro organizacional, ou seja, buscam no processo de seleção que os indivíduos escolhidos sejam “conhecidos” ou indicados por conhecidos antes de serem contratados. Esse agir dos gestores retorna a práticas sociais do contexto familiar que são incorporadas por eles no seu agir a frente da empresa familiar (COLBARI, 1995). Ou seja, busca-se também no trabalho ter um ambiente familiar. Não é conhecido da família ou de amigos familiares, então não trabalhará nesta empresa.

Essa prática social dos gestores se baseia em seus valores e práticas sociais embasadas em sua família, e que foram levadas para dentro da organização, conferindo a ela uma imagem de “extensão da família” (GRZYBOVSKI, 2007).

Quando se estuda uma organização familiar, deve-se disponibilizar um grau elevado de importância para as relações entre seus integrantes, pois essas relações moldam tal tipo de organização e interferem diretamente em seu funcionamento, como é o caso da separação dos gestores da Empresa “X”, que quase a levou a fechar as portas. Ou seja, uma questão familiar interferindo diretamente no funcionamento do negócio (CARRIERI et al., 2008).

Neste sentido, a utilização dos estudos sobre prática social (LEITE-da-SILVA, 2007; TRIVIÑOS, 2006; SOUZA, 2012) e da Estratégia como Prática Social – EPS (WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), apresentaram-se adequadas para entender como as práticas sociais influenciam o “fazer estratégia” dos gestores organizacionais nas empresas familiares.

No processo de contraposição dos termos gestão, propriedade e família (GERSICK at al., 2006), observou-se que na Empresa “X” eles encontram-se entrelaçados. A gestão e propriedade são desenvolvidas por indivíduos que compartilham a mesma família, ou seja, a família influencia a empresa e a empresa influencia a família (FREITAS, 1997; MARRA; MELO, 2005). Esse processo é ainda mais forte tendo em vista que os gestores eram marido e mulher e exercem também em casa a posição de líderes e gestores de seu ceio familiar. Os aspectos relacionados à profissionalização, ao analisar as ações tomadas pelos gestores a frente da organização e seu “fazer estratégia” cotidiano, observam-se atendidos, como contratação de profissionais para auxiliar a gestão, construções de manuais e padronização de processos. Ao tomar tais atitudes a frente da organização, eles promovem ali um processo de profissionalização que contribuirá para a manutenção do empreendimento (LEACH, 1994; LUSSIER; SONFIELD, 2004).

Conclui-se que esses implementaram um processo de profissionalização na empresa, mas essa profissionalização só se tornou possível, após algumas transformações em suas vidas pessoais, ou seja, fatos ou acontecimentos em suas vidas os levaram a tomarem decisões a frente da organização que tornaram-na profissionalizada. Esses acontecimentos podem ser compreendidos como cursos feitos pelos gestores que enriqueceram seus conhecimentos e que foram

fundamentais para a mudança da forma de gerir o negócio, transformando os rumos ou direcionamentos da empresa.

Visualiza-se também, que de maneira convergente com o que foi identificado por Litz (2008), que no dia a dia de trabalho na Empresa “X”, que os fluxos das práticas sociais ali existentes são frutos da forma como os gestores agem e também como eles tratam a empresa como uma extensão da família. Tanto a forma de contratação adotada majoritariamente, como o trato relatado pelos colaboradores de uma relação de pai pra filho, moldam o ambiente interno e as práticas sociais existentes naquele contexto, alinhando-se com o que foi proposto por Bazerman (2009). O Gestor 2 com sua forma carismática e descontraída de trabalhar, consegue motivar a equipe e atrair novos clientes para a organização. A Gestora 1 com sua gestão pragmática e burocrática organiza a casa e mantém a organização nos rumos planejados. Conforme exposto também por Colbari (1995) e Leite-da-Silva (2007), a junção de diferentes formas de agir, se complementam na gestão da empresa e convergem para que, o retrato da família empresária, seja levado e reproduzido dentro do negócio, corroborando para as características intrínsecas a essa empresa familiar.

Como já salientado por Wilson e Jarzabkowski (2004), novamente visualiza-se a influência das práticas sociais no dia a dia e no “fazer estratégia” dos gestores da empresa familiar. Existe também uma reciprocidade de influência dessas estratégias e dos possíveis ramos que a empresa segue, bem como suas práticas por traz disso, com as alterações na forma de agir e montar estratégia dos gestores, em virtude de fatos repentinos, como a saída dos colaboradores ou o processo de separação. Essa inter-relação pode ser percebida nos diversos processo e ações deles a frente da empresa familiar. Nota-se que suas vivências, experiência, valores e práticas sociais não estão isoladas, mas sim em um constate processo de convergência (WHITTINGTON, 2004; TURETA; LIMA, 2011; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Pensar a subjetividades dos gestores e no seu “fazer estratégia” sem analisar esses fatos, torna-se impossível e inconsistente.

Esses resultados confirmam a inter-relação entre as práticas sociais dos gestores de uma empresa familiar no seu “fazer estratégia”, demonstrando principalmente como práticas sociais do contexto familiar impactam nesse agir dos gestores a frente das organizações. Contribui também para preenchimento da lacuna sobre pesquisas relacionadas ao micro processo do “fazer estratégia” direcionado para empresas

familiares. Organizações estas que representam grande parte dos empreendimentos e que possuem peculiaridades intrínsecas a sua forma de constituição e às famílias que as criaram.

Como oportunidade de novos estudos sugere-se um aprofundamento na compreensão de como as práticas sociais familiares dos gestores interferem no “fazer estratégia” dos demais colaboradores, ou seja, uma ótica agora sobre o “fazer” dos demais integrantes do ambiente organizacional perante os aspectos familiares norteadores daquela empresa familiar, tendo em vista que neste estudo concluiu-se que a forma de agir dos gestores, no seu trato de pai para filho para com os funcionários, possibilita um estudo sobre como essa relação interfere no dia a dia dos funcionários e as interferências dessa relação no “fazer estratégia” destes. Além disso, os dados coletados indicam a possibilidade também de se trabalhar outros aspectos, no entendimento e desdobramentos da influência das relações conjugais com o “fazer estratégia” a frente da empresa familiar.

10 REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy:** business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

AQUINO, J. A. As teorias da ação social de Coleman e de Bourdieu. **Humanidades e Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 17-29, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BAZERMAN, C. Scientific knowledge, public knowledge, and public policy: genred formation and disruption of knowledge for acting about global warming. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS DE GÊNEROS TEXTUAIS, 5. 2009, Caxias do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2009.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança corporativa na empresa familiar:** gestão, poder, sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1994.

BOURDIEU, P. Esboço de uma Teoria da Prática. In: BOURDIEU, P. **Sociologia.** São Paulo: Ática, 1994.

_____ **Razões práticas:** sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996.

BUHR, M.; KOSING, A. Práxis (Prática). In: MAGALHÃES-VILHENA, V. (Org.). **Práxis:** a categoria materialista de prática social. Lisboa: Horizontes, 1980. p. 38-62.

CARRIERI, A.; SARAIVA, L.; GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: UPF, 2008.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

_____ Recursos metodológicos e formas alternativas no desenvolvimento e na apresentação de pesquisas em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

_____ O fazer etnográfico e a sua contribuição para a administração. In: CAVEDON, N.R. (Org.). **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. p.141-166.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. da S. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2005.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: cChapters in the history of american industrial enterprise. Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COLBARI, A. **Ética do trabalho**: a vida familiar na construção da identidade profissional. São Paulo: Letras e Letras, 1995.

CUMMINGS, S.; WILSON, D. C. **Images of strategy**. Oxford: Blackwell, 2003.

DAVEL, E. Prefácio: em busca do organizacionalmente distintivo familiar. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9-13.

DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DENIS, J.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relations**, London, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v.42, n.4, p. 94-105, 1964.

DUARTE, L. F. D; GOMES, E. C. Três Famílias: Identidades e trajetórias transgeracionais nas classes populares. In: BARROS, M. L.; PEIXOTO, C.; HEILBORN, M. L. (Org.) **Séries Análises Sociais Contemporâneas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008, p. 31-58.

DUBRIN, A. J. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DYER, W. G. Jr. The family: The missing variable in organizational research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Boca Raton, v. 27, n. 4, p. 401–416, 2003.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, Catonsville, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** Os desafios da perpetuação da empresa familiar, sob a nova ótica de uma economia globalizada onde a proposta é vencer ou... vencer. Curitiba: Juruá, 2008.

FORGES, E; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos “francófonos” de Quebec. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 117-123, 2000.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOERGEN, P. Educação e valores no mundo contemporâneo. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 983-1011, 2005.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lavras: UFLAS, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; Lima, J. Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998.

HEREPACH, A. In the loop: a realist approach to structure and agency in the practice of strategy. **Organization Studies**, London, v. 35, n. 6, p. 857-879, 2014.

JAROSZEWSKI, T. Extensão e significado da categoria das práxis. In: MAGALHÃES-VILHENA, V. (Org.). **Práxis: a categoria materialista de prática social**. Lisboa: Horizontes, 1980. p. 9-37.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

_____. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, London, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

_____. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, London, v. 25, n. 4, p. 529–560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P.; SMETS, M. Material artifacts: practices for doing strategy with “stuff”. **European Management Journal**, Scotland, v. 32, p. 41-54, 2013.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors' Introduction: micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, London, v.12, n.2, p. 251-273, 1991.

LANK, A. G. Pessoas, famílias e equipes: como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p. 130-135.

LANSBERG, I.; PERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. **Generation to generation: life cycles of family business**. New York: Prentice Hall, 1996.

LEACH, P. **Family Business**. London: Stoy Hayward, 1994.

LEITE-da-SILVA, A. R. **As práticas sociais e o “fazer estratégia”**. um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubim. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LESCURA, C.; BRITO, M. J.; BORGES, A. L.; CAPELLE, M. C. A. Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 98-117, 2012.

LIMA, L. C. A articulação “Themata-Fundos tópicos”: por uma análise pragmática da Linguagem. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 243-246. 2008.

LITZ, R. A.; Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, London, vol. 21, n. 3, p. 217-236, 2008.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlate. **American Journal of Business**, Bingley, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 09-31, 2005.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S.(org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 9-30.

_____ **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINTZBERG, H. The science of strategy-making. **Industrial Management Review**, California, v. 8, n. 2, p. 71-81, 1967.

_____ Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NETO, O. C. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. de S.(org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 51-66.

NORDQVIST, M.; MELIN, L. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 15-25, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, 2009, v.8, n.2, 2009.

PADULA, A. D. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management e Organization**, v. 7, n. 2, p, 78-87, 1977.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTO, M. S. G. Crenças, valores e representações sociais da violência. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 250-273, 2006.

RICCA, D. Quem são as empresas familiares? **Revista Empresa Familiar**, v. 1, n. 1, p. 01-07, 2001.

SEBRAE-SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Relatório Executivo.** Santa Catarina, 2011.

SILVA, J.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologia de análise: O caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SOUZA, L. G. S. **Profissionais de saúde da família e representações sociais do alcoolismo.** 2012. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pós-Graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia do Centro de Ciências Humanas e Naturais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012.

STATLER, M.; JACOBS, C. D.; ROOS, J. Performing strategy: analogical reasoning as strategic practice, **Scandinavian Journal of Management**, v 24, p. 133–144, 2008.

TAYLOR, N. W. “L’industriel canadien-français et son milieu”. In: DUROCHER, R.; LINTEAU, P. (Org), **Le “retard” du Quebec et l’inferiorité économique des Canadien français**, Montréal: Boréal Express, 1971.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-55, 2006.

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

_____ A dialética materialista e a prática social. **Revista Movimento** (Ensaio), Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 121-142, 2006.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; SANTOS, L. L. da S. Estratégia como prática social e actor-network theory: uma possível conversação para o estudo da estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

VALA, J. Análise do conteúdo. In: A. S. Silva; J. M. Pinto (Eds.), **Metodologia das ciências sociais**. Porto: Edições Afrontamento. 1986. p. 95-130.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**. v. 6. n. 8, p. 285-336, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VOLBERDA, H. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 44, n. 04, 2004.

WERNER, R. A. **Família e negócio**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manoele, 2004.

WAIANDT, C.; DAVEL, E. Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.369-394, 2008.

WATSON, T. J. Strategists and strategy-making: strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational future. **Jornal of Management Studies**, v. 40, n. 5, p. 1305-1323, 2003.

WIERSEMA, M. F.; BANTEL K. A. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 21-31, 2004.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.p. 229-250.

WITTICH, D. Prática social e o marxismo. In: MAGALHÃES-VILHENA, V. (Org.). **Práxis**: a categoria materialista de prática social. Lisboa: Horizontes, 1980. p. 20-42.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____ **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____ Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES E MEMBROS DA FAMÍLIA

ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: Empresa X

Estamos realizando um trabalho de pesquisa sobre estratégia em empresas familiares. Gostaríamos que vossa senhoria respondesse algumas questões pessoais e sobre seu envolvimento com a Empresa X.

Tópicos a serem explorados durante a entrevista semiestruturada:

- 1) Fale sobre sua formação pessoal e profissional. Origem, acontecimentos que marcaram sua vida pessoal e profissional, dentre outros.
- 2) Quais seus objetivos durante sua trajetória de vida?
- 3) O que é uma família para você?
- 4) O que é uma organização familiar para você?
- 5) Descreva sua relação com os membros da família:
- 6) Conte o que sabe sobre a história da Empresa X:
- 7) Conte sobre o sua relação com a Empresa X:
 - a. Você trabalha ou pensa em trabalhar na Empresa X?
 - b. O que ela representa pra você? Explique.

- c. Caso seja o gestor quais atividades você realiza diariamente na Empresa X? Conte sobre seu trabalho.
 - d. Se trabalha na empresa X, como solucionam os problemas do dia a dia na empresa? E os problemas familiares, influenciam nas ações cotidianas?
 - e. Quais foram as satisfações e alegrias que já sentiu com o desenvolvimento e crescimento da Empresa X?
 - f. Quais situações relacionadas à Empresa X te desanimam ou te aborrecem?
- 8) Para você quais são as principais responsabilidades/atividades de um gestor dentro de uma organização?
- 9) Caso não seja o gestor, como é a sua relação com os gestores da Empresa X?
- 10) Em sua opinião, o que é uma estratégia organizacional?
- 11) Em sua opinião, como as estratégias organizacionais são definidas e realizadas na Empresa X?
- a. Descreva as estratégias organizacionais que se destacaram positivamente e negativamente na empresa x?
 - b. Quem ou quais acontecimentos foram os principais responsáveis por essas estratégias ocorrerem dessa maneira?
 - c. Como as estratégias organizacionais na empresa X envolvem sua família?

- d. Quais os aspectos (familiares, organizacionais, pessoais, estratégico, valores) que mais influenciam o posicionamento dos gestores na definição dessas estratégias?

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS COLABORADORES NÃO FAMILIARES

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: Empresa X

Estamos realizando um trabalho de pesquisa sobre estratégia em empresas familiares. Gostaríamos que vossa senhoria respondesse algumas questões pessoais e sobre seu envolvimento com a Empresa X.

Tópicos a serem explorados durante a entrevista semiestruturada:

- 1) Fale sobre sua formação pessoal e profissional? Origem, acontecimentos que marcaram sua vida pessoal e profissional, dentre outros.
- 2) Quais seus objetivos durante sua trajetória de vida?
- 3) O que é uma família para você?
- 4) O que é uma organização familiar para você?
- 5) Conte o que sabe sobre a história da Empresa X:
- 6) Conte sobre o sua relação com a Empresa X:

- a. O que ela representa pra você? Explique.
- b. Quais atividades você realiza diariamente na Empresa X? Conte sobre seu trabalho.
- c. Como solucionam os problemas do dia a dia na Empresa X? Existe liberdade de ação?
- d. Quais foram as satisfações e alegrias que já sentiu em virtude de seu trabalho na Empresa X?
- e. Quais situações relacionadas à Empresa X te desanimam ou te aborrecem?

7) Para você quais são as principais responsabilidades/atividades de um gestor dentro de uma organização?

8) Como é a sua relação com os gestores da Empresa X?

9) Em sua opinião, o que é uma estratégia organizacional?

10) Em sua opinião, como as estratégias organizacionais são definidas e realizadas na Empresa X?

- a. Descreva as estratégias organizacionais que se destacaram positivamente e negativamente na empresa X?
- b. Quem ou quais acontecimentos foram os principais responsáveis por essas estratégias ocorrerem dessa maneira?
- c. Como as estratégias organizacionais na empresa X afetam sua vida?
- d. Como você acredita que contribuiu para as estratégias traçadas pela empresa X?

- e. Quais os aspectos (familiares, organizacionais, pessoais, estratégico, valores) que mais influenciam o posicionamento dos gestores na definição dessas estratégias?

APÊNDICE C

ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE

ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: Empresa X

- 1) Participar de:
 - a. reuniões entre os gestores;
 - b. negociações com clientes e fornecedores;
 - c. reuniões com funcionários e de funcionários;
 - d. eventos e festas internas.

- 2) Observar e descrever as práticas sociais cotidianas dos sujeitos: ações, comportamentos, atitudes e diálogos.

- 3) Identificar e descrever manifestações relacionadas aos três objetos (organização, família e estratégia) dentro dos processos de objetivação e ancoragem que envolvem as representações sociais.
 - a. Descrever as práticas sociais e relações pessoais e profissionais dos envolvidos no contexto da empresa familiar:
 - i. forma de agir para com os pares, subordinados, responsáveis e familiares;
 - ii. relações formais e informais ali desenvolvidas;
 - iii. relações com a família dos responsáveis pela empresa e vice-versa.

APÊNDICE D



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



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que fui informado sobre a pesquisa que tem como título **“A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS DOS GESTORES NO “FAZER ESTRATÉGIA” EM UMA EMPRESA FAMILIAR”** e também sobre o seu objetivo: “compreender a dinâmica das representações sociais e práticas sociais cotidianas vivenciadas pelos gestores em seu “fazer estratégia” na empresa familiar”.

Fui igualmente informado (a):

- Que não serei identificado e que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para essa pesquisa, a qual terá como resultado Dissertação de Mestrado e possíveis artigos científicos;
- Que tenho a liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento durante a pesquisa e deixar de participar do estudo sem nenhum prejuízo à minha pessoa;
- Do sigilo das informações coletadas e da possibilidade de desistência em qualquer circunstância e etapa da pesquisa.

Esta pesquisa é desenvolvida por Fabiano Ewald Venturini, aluno do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, sob orientação do Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva.

Vitória, ____ de _____ de 2013.

Assinatura do (a) participante

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE E



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



Vitória, xx de xxxxx de 2013

Ao responsável da organização: Empresa X

O Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades - NETES, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm-UFES), tem realizado pesquisas com o objetivo de compreender o contexto organizacional no Estado do Espírito Santo. Este núcleo foi criado em 2002 com os alunos pós-graduandos e bolsistas de iniciação científica, liderados pelos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Foram defendidas dissertações (<http://www.ppgadm.ufes.br>) sobre os temas: reestruturação produtiva e impactos no mundo do trabalho; cultura e simbolismo organizacional; cultura, política e organizações; participação e subjetividades; gestão de pessoas e subjetividades.

Por isso estamos entrando em contato com Vs^a XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, para solicitar que a organização Empresa X faça parte da presente pesquisa, que tem como objetivo “compreender o ‘fazer estratégia’ no seio de uma empresa familiar a partir das práticas sociais que envolvem os seus gestores”.

Esclarecemos que a forma como a pesquisa está organizada garante a confidencialidade dos dados expostos. Em outras palavras, não serão fornecidos dados que identifiquem os sujeitos envolvidos, em conformidade com os padrões éticos de acordo com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, que regulamenta pesquisas envolvendo seres humanos.

A pesquisa é de cunho qualitativo e o procedimento de coleta de dados se dará por meio de: levantamentos de dados documentais; entrevistas semiestruturadas; e observação não-participante do ambiente e do processo de trabalho por parte do pesquisador.

O resultado obtido com esse estudo contribuirá para a produção de um banco de dados empíricos e analíticos sobre o assunto no Espírito Santo, o que contribuirá para o desenvolvimento do conhecimento (através da produção de uma dissertação de Mestrado e publicações científicas a serem divulgadas em periódicos nacionais e/ou internacionais).

Esperamos contar com a sua colaboração. Para maiores esclarecimentos, segue contato com os responsáveis pela pesquisa.

Saudações acadêmicas,

Fabiano Ewald Venturini

Aluno do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: fabiano_v@hotmail.com

Telefone: (27) 99836-6940

Orientador da Dissertação: Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Programa Pós-Graduação em Administração – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

E-mail: alfredoufes@gmail.com

Telefone: (27) 4009-7712