



RELISE

A RELEVÂNCIA DOS ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO DE UMA EMPRESA NA TERCEIRA GERAÇÃO¹

Luciano Gonçalves de Lima²

Vânia Maria Jorge Nassif³

RESUMO

A partir da perspectiva da cognição e da emoção o objetivo deste estudo foi verificar e descrever a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos no processo de sucessão da empresa na terceira geração. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, a coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro semi-estruturado através de entrevistas obtendo relatos do contexto que os fundadores viveram e vivem, possibilitando que esses expusessem as situações específicas e a seqüência de fatos que ocorreram e ocorrem no processo de sucessão da empresa. Os resultados apontam que cognição e emoção são transmitidas de geração para geração, sem desconsiderar as particularidades de cada momento e a pessoa envolvida, mas constitui um dos elementos mais importantes na empresa familiar e processo sucessório, porém, é despercebida e muitas vezes negligenciada no processo de gestão das organizações.

Palavras-chave: Processo sucessório; Aspectos cognitivos; Aspectos afetivos.

ABSTRACT

From the perspective of cognition and emotion, the objective of this study was to verify and describe the relevance of the cognitive and affective aspects in the process of succession of the company Irmãos XYZ e Cia. Ltda that operates in the sector of trunks in the city of Paranavaí-Pr. For this purpose, a qualitative research of the exploratory type was carried out, the data collection was done through a semi-structured script through interviews obtaining reports of the context that the founders lived and live, allowing them to expose the specific situations and the sequence of facts which occurred and occur in the process of

¹ Recebido em 18/01/2018.

² Universidade Estadual do Paraná. lucyano_lima@yahoo.com.br

³ Universidade Nove de Julho. vania.nassif@gmail.com



RELISE

23

succession of the company. The results point out that cognition and emotion are transmitted from generation to generation, without disregarding the particularities of each moment and the person involved, but it is one of the most important elements in family business and succession process, however, it is unnoticed and often neglected in the management process of organizations.

Keywords: Succession process; Cognitive aspects; Affective Aspects.

INTRODUÇÃO

A cognição inclui diferentes processos, como a aprendizagem, atenção, memória, linguagem, raciocínio, tomada de decisões, entre outros, que fazem parte de nosso desenvolvimento intelectual e experiências. A afetividade é a capacidade individual de experimentar o conjunto de fenômenos afetivos (tendências, emoções, paixões, sentimentos). A afetividade consiste na força exercida por esses fenômenos no caráter de um indivíduo. Nas organizações esses sentimentos também estão presentes, principalmente no processo de gestão.

Nesse contexto, geralmente, discute-se sobre como administrar a empresa familiar, como planejar a sucessão e como evitar e/ou resolver os conflitos que pode acontecer entre os membros da família e a direção da empresa. Porém, pouco se discute sobre a subjetividade existente na empresa familiar, seja no processo administrativo, seja no processo sucessório. Tal subjetividade diz respeito à cognição e a emoção, originada de circunstâncias e sentimentos positivos e negativos na relação entre pai/fundador e filho/sucessor e no ambiente familiar e empresarial. É partir da perspectiva da cognição e da emoção que o objetivo desse trabalho foi analisar como as circunstâncias e valores preservados pela família interferem na empresa da família ou como as circunstâncias e sentimentos que ocorreram na empresa e que podem interferir no processo sucessório de uma organização.

Wood Jr. (2000) e Motta (2001) aprofundam a discussão, apontando que as transformações organizacionais têm diferentes naturezas capazes de



RELISE

24

impactar a empresa como um todo e, por isso, devem ser identificadas e gerenciadas. Os autores percebem a sucessão na gestão em empresa familiar como um processo complexo de mudança organizacional que se reflete em diferentes dimensões da empresa.

O processo de sucessão em uma empresa familiar está associado a tradições e contradições e a harmonia e dissonância cognitiva, cuja fonte é a família. Por isso, ao considerar que a família é uma entidade que possui vínculos e qualquer manifesto de insolência em seguir a ideologia paterna pode interferir na empresa da família é porque há sobreposição de regras entre a família e empresa, ocorrendo um processo de luta e fuga da situação presente, por parte de um dos envolvidos (pai ou filho) (GRANERO; CÉLIA; MARTINS; 2001). Além disso, a percepção da realidade vivida e a representação dessa realidade para o indivíduo são diferentes entre duas pessoas, principalmente quando se trata de duas gerações (LINS, 1997).

Diante do contexto apresentado surgiu um questionamento que direcionou um ponto a ser investigado: Como os aspectos cognitivos e afetivos estão envolvidos no processo sucessório de uma empresa? Sendo assim, o estudo tem como objetivo verificar e descrever a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos no processo de sucessão de uma empresa na terceira geração no noroeste do Paraná.

Esse estudo se justifica ao buscar levantar informações relevantes que auxiliem na identificação de aspectos cognitivos e afetivos, bem como na compreensão de como estes aspectos estão presentes e podem contribuir num processo sucessório de uma empresa familiar. Também pretende trazer contribuições que fortaleça e subsidie tanto o conhecimento acadêmico do pesquisador, como dos gestores de empresas familiares que estão vivenciando ou vivenciarão um processo de sucessão. Visa ainda contribuir para entendimento da importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos



RELISE

25

empreendedores no processo de sucessão empresarial, gerando a possibilidade de sua utilização como recurso para elaboração e planejamento das ações no processo sucessório em diferentes empreendimentos.

O estudo está estruturado em seções onde a primeira seção apresenta a introdução com foco na questão de pesquisa e o objetivo do estudo, na segunda seção exibe uma base teórica com as variáveis que servirão de embasamento ao estudo buscando apresentar características da sucessão empresarial, além dos aspectos afetivos e cognitivos no contexto organizacional. Na terceira seção apresenta o método utilizado para alcançar o objetivo proposto, bem como discute os dados e os resultados e finaliza com algumas considerações finais e limitações do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sucessão empresarial familiar: algumas evidências

Na literatura, há diferentes conceitos e definições sobre quando deve ser considerada uma empresa como familiar, sendo que, a primeira conceituação surgiu com Robert G. Donnelley, em 1964. Na concepção de Tillman (2005), uma empresa é familiar quando por, pelo menos, duas gerações ela esteja fortemente identificada a uma família e esse vínculo influencia mutuamente as políticas da empresa, os objetivos e os interesses da família.

Para se definir uma empresa como familiar na compreensão de Federico e Barbosa (2001) é necessário um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as outras. O seu caráter específico é explicado em razão de condições, como ser de propriedade de uma família, que será a detentora da totalidade, ou da maioria que assegure o seu controle, e que terá pelo menos, um dos seus membros na presidência, responsável pela administração operacional. Sendo assim, uma empresa



RELISE

26

familiar possui meios de gestão próprios e muito peculiares, devido à participação dos membros da família na gestão, que acabam inserindo as suas características comportamentais, seus desejos e motivações na gestão e na cultura da empresa. O fundador tem como característica principal estar sempre presente, é o responsável pela tomada de decisões. O problema é que boa parte dessas decisões são tomadas com base no emocional e intuitivo. Mesmo assim, há casos em que o espírito empreendedor do fundador faz com que a empresa cresça rapidamente.

Empresa familiar é definida como uma forma de organização peculiar que envolve ao mesmo tempo a família e a empresa, isto é, o vínculo familiar é estendido à composição societária da empresa. Ainda, a continuidade da empresa está sustentada na sucessão pelos membros da família, ou seja, aos descendentes do fundador. Além disso, os valores empresariais identificam-se aos valores familiares; o nome da família, geralmente, é emprestado para constituir o nome da empresa e; os eventos ocorridos na família podem refletir na empresa, ou vice-versa, devido à confiança e a afetividade que existe, seja nas circunstâncias familiares ou empresariais (BERNHOEFT, 1989 e LODI, 1993). Desse modo, empresa familiar é centralizada na pessoa do fundador, que consideram os filhos e demais familiares (genros e noras) como coparticipantes da empresa os quais serão os sucessores e dará continuidade a ideologia do fundador.

Como expõem Bernhoeft (1989), incluem-se ainda na definição, as empresas com gestão baseada em contratos emocionais entre o gestor e funcionários “velhos de casa” que o acompanham desde o início dos negócios. Nestas empresas, os laços afetivos são base das decisões, além da valorização da antiguidade, alta fidelidade e exigência de dedicação exclusiva.

De acordo com Santana, Costa, Prado, Candelária e Oliveira (2004) entre os principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem estão:



RELISE

27

a falta de preparo para enfrentar a transição, com a tendência à postergação da discussão sobre este tema; a incompatibilidade de estilos gerenciais entre sucessores e sucedidos; a discussão sobre a necessidade de buscar auxílio em consultoria externa para tratar da transição de líderes; a necessidade de iniciar profissionalmente mais cedo os sucessores, para que tenham tempo de “aprender” com o sucedido; a necessidade de estimular a formação gerencial do sucessor; a insistência de muitos sucedidos em que os sucessores iniciem a carreira na empresa em cargos operacionais, sem poder de decisão; e finalmente o desafio de planejar a sucessão e a transição de liderança.

Oliveira (2010) aponta que a durabilidade de uma empresa familiar é normalmente bem-sucedida se a sucessão for bem planejada e, para que uma sucessão seja realizada com sucesso é necessário, além de planejar e executar o plano com eficácia. Investir num programa de capacitação de sucessores, contudo, tal programa de capacitação só será eficaz se for planejado e se todos tiverem consciência de sua importância. Planejar a sucessão da empresa é garantir sua continuidade. Ainda segundo o autor um bom planejamento visa à escolha e preparação adequada dos sucessores, a administração de conflitos, a descentralização do poder, a realização de um plano de desligamento gradual do fundador, e a conscientização da família da importância na participação do processo de sucessão.

Wood Jr. (2000) e Motta (2001) aprofundam a discussão, apontando que as transformações organizacionais têm diferentes naturezas capazes de impactar a empresa como um todo e, por isso, devem ser identificadas e gerenciadas. Os autores percebem a sucessão na gestão em empresa familiar como um processo complexo de mudança organizacional que se reflete em diferentes dimensões da empresa.



RELISE

28

Aspectos cognitivos e afetivos: conceitos

Cognitivo é uma expressão que está relacionada ao **processo de aquisição de conhecimento**. A cognição envolve fatores diversos como o pensamento, a linguagem, a percepção, a memória, o raciocínio etc., que fazem parte do desenvolvimento intelectual do ser humano (FIALHO, 2001).

A **definição mais difundida é a habilidade para processar informações através da percepção, ou seja**, estímulos que recebemos através dos diferentes sentidos, conhecimentos adquiridos através da experiência e nossas características subjetivas, que nos permitem integrar todas essas informações para avaliar e interpretar nosso mundo. A luz dos pensamentos de Morin (2008) e de Macedo (2004) o conhecimento é algo dependente do ser que conhece e está intimamente ligado à subjetividade constituinte desse ser, portanto, o conhecimento é uma tomada de consciência do conhecido e ao mesmo tempo é ignorar o próprio conhecer. Assim, “[...] a cognição permite a cada homem perceber de forma pessoal e singular e apropriar-se do conhecimento de maneira especial em meio à multiplicidade das realidades socioculturais e suas mediações.” (MACEDO, 2004, p. 45).

Em outras palavras, diz Fialho (2001) a cognição é a habilidade que temos para assimilar e processar as informações que recebemos de diferentes meios (percepção, experiência, crenças...) para que sejam convertidas em conhecimento. A cognição inclui diferentes processos, como a aprendizagem, atenção, memória, linguagem, raciocínio, tomada de decisões, entre outros, que fazem parte de nosso desenvolvimento intelectual e experiências.

Dentro da teoria cognitiva, para Shane (2003) as características individuais são formadas por valores centrais e que se desenvolvem bem cedo na vida do indivíduo por meio da relação de determinismo recíproco entre o ambiente e seu comportamento. Enquanto, que, comparando com os modelos de empreendedorismo no contexto organizacional, a discussão se orienta



RELISE

29

abordando os aspectos cognitivos que influenciam na geração de ideias e reconhecimento de oportunidades, na aquisição e exploração de recursos. Baron e Shane (2007) descrevem que o sistema cognitivo mais básico para armazenamento de informações é conhecido como memória.

O Quadro1 apresenta características dos aspectos cognitivos cronologicamente segundo a visão de vários autores.

Quadro 1 – Mapeamento das características dos aspectos cognitivos

Autores	Características dos aspectos cognitivos
Hunt, Krzystofiak, Meindl, Yousry, (1989).	O modo pelo qual as pessoas processam e organizam as informações e chegam a julgamentos ou conclusões fundadas em suas observações. Estão relacionados às diferenças individuais consistentes e com os modos de organizar e processar informações e experiências.
Witkin, Moore et al., 1997)	Estão ligados às diferenças individuais e ao modo com que as pessoas percebem, pensam, resolvem problemas, aprendem e se relacionam com os outros.
Sadler-Smith e Badger (1998)	É o estado que pode ser pensado qualitativamente para organizar e processar informações com o melhor aspecto e é determinado pelas demandas de cada tarefa particular, problema ou situação.
Hayes e Allinson (1998)	A influência do aspecto cognitivo está em como as pessoas olham para a informação em seus ambientes, organizam e interpretam esta informação, e como usam estas interpretações para guiar suas ações.
Broek, Vanderheyden e Cools (2003)	O aspecto cognitivo é a maneira preferida que uma pessoa coleta, processa e avalia as informações. Influencia a forma como as pessoas realizam a varredura em seu ambiente de informação, organizam e interpretam, e como integram as suas interpretações no modelo mental e as teorias subjetivas que orientam suas ações.
Baron e Shane (2007)	O sistema cognitivo mais básico para armazenamento de informações é conhecido como memória e que a vida sem ela seria impossível. Sem memória não se teria como recuperar o passado, de reter novas informações, de resolver problemas ou de planejar o futuro.

Fonte: Adaptado de Vidigal e Nassif (2013).



RELISE

30

De acordo com Quadro1, vários aspectos estão envolvidos no processo cognitivo dos indivíduos, principalmente fatores relacionados ao modo como as pessoas pesam, percebem e resolvem problemas.

Outro fator importante, segundo Bee (1997) que está relacionado à percepção do indivíduo é a afetividade, sendo esta considerada como a capacidade individual de experimentar o conjunto de fenômenos afetivos (tendências, emoções, paixões, sentimentos). A afetividade consiste na força exercida por esses fenômenos no caráter de um indivíduo. A afetividade potencia o ser humano a revelar os seus sentimentos em relação a outros seres e objetos. As relações e laços criados pela afetividade não são baseados somente em sentimentos, mas também em atitudes. Isso significa que em um relacionamento, existem várias atitudes que precisam ser cultivadas, para que o relacionamento prospere. O afeto pode ser entendido como a energia necessária para que a estrutura cognitiva passe a operar, influenciando a velocidade com que se constrói o conhecimento, pois, quando as pessoas se sentem seguras, aprendem com mais facilidade.

Contudo para Bee (1997) existem pessoas, que para conseguirem algum tipo de afeto, podem se esforçar mais de um modo intelectual ou cognitivo e com isso pode gerar um resultado positivo para sua vida. Já outras, por se sentirem tão amadas pelo meio social, se acomodam e não se esforçam tanto para querer aprender intelectivamente. De maneira geral, a afetividade seria funcional para a inteligência: ela é a fonte de energia pela qual a cognição funciona.

Aspectos afetivos e cognitivos no contexto organizacional

As emoções e os sentimentos sempre foram as motivadoras dos embaraços do pensamento e as ações planejadas principalmente no contexto das organizações de trabalho. Para Baron (2007) as emoções que podem ser



RELISE

31

úteis à racionalidade, reconhecendo que o ser humano não tem condições de equacionar e processar um grande volume de informações que o façam vislumbrarem todas as alternativas possíveis de solução e avaliar, inclusive, suas consequências. A racionalidade tão almejada pelas organizações pode ser mais bem-sucedida quando se busca incluir os aspectos afetivos, pois somos seres de relações e elas estão na formação de nossa identidade.

Baron (2007) define que a afetividade se refere a humores relativamente temporários e moderados ou sentimentos que os indivíduos experimentam ao longo das suas vidas diárias como também para tendências mais estáveis para experimentar sentimentos positivos ou negativos. As reações são geralmente etiquetadas com condições de alegria, tristeza e raiva, sendo que estas emoções tendem a ser mais intensas quando duram por muito tempo, sendo mais gerais em extensão que reações de afetividade que envolve respostas fisiológicas fortes ou estados cognitivos subjetivos (PLUTCHIK, 2002).

Para entender a influência dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores, estudo desenvolvido por Nassif, Ghobril e Silva (2010) definiu o fator tempo de existência dos empreendimentos como parâmetro de investigação. Os autores revelam que nas ações dos empreendedores os aspectos afetivos possuem menor força que os aspectos cognitivos na fase inicial e vão ganhando importância ao passar para a fase de estabelecimento.

Em pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) sobre os índices de sobrevivência e mortalidade das empresas nos doze últimos anos, o estudo pioneiro de 1998 indicou que 56% das empresas não sobreviviam ao terceiro ano. Em 2010, esse índice baixou para 46%. No indicador para os cinco primeiros anos de atividade das empresas - que começou a ser monitorado a partir de 2000 -, a



RELISE

32

taxa de mortalidade indicou que 71% das empresas fechavam suas portas antes de completar os cinco anos de existência. Em 2010, o índice caiu 58%. Apesar da redução, as taxas de mortalidade de empresas ainda são altas. Na comparação dos estudos realizados ao longo dos anos, uma mudança na característica dos empreendedores e que merece destaque é a melhora no perfil do gestor. Segundo o levantamento, 83% dos que abriram empresa em 2007 possuem o ensino médio completo ou mais; em 2000 era de 70%. Outro dado importante é que 78% abriram a empresa vislumbrando uma oportunidade de negócio, anteriormente era de 60% em 2000. Os resultados apresentados por esta pesquisa do SEBRAE (2011) apresentam indicadores que confirmam que o perfil do empreendedor está mudando, tanto quanto no nível de escolaridade como na busca por novas oportunidades de negócios.

Este trabalho visa contribuir para entendimento da importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores no processo de sucessão empresarial, gerando a possibilidade de sua utilização como recurso para elaboração e planejamento das ações no processo sucessório em diferentes empreendimentos.

No conceito de afetividade está implícita a existência de um conteúdo relacional, isto é, somos afetivos em relação a nós mesmos, ao outro ou a algum fato ou contexto ambiental. Neste sentido o afeto é o ato de se deixar tocar e de ser tocado pelos outros e pelo mundo e, quando isso ocorre, há uma nova visualização da relação entre o ser e o mundo (VALLE, 2005). Considerando que grande parte das experiências de um adulto é vivenciada em ambientes de trabalho, têm-se detectado a necessidade de abordar as características psicossociais dos indivíduos que estão inseridos nas organizações.

Outro fator importante está relacionado ao capital psicológico do indivíduo onde para Gonçalves de Lima e Jorge Nassif (2017) empreendedores



RELISE

33

ao longo da existência do seu negócio vivenciaram fases em que é percebida a superação dos desafios através da presença de uma capacidade psicológica positiva.

Previsibilidade, direção, hierarquia e controle ainda são diretrizes gerenciais para garantir a estabilidade e a identidade organizacionais. A racionalidade, todavia, nem sempre se apresenta oposta à emoção, sensações importantes na vida do ser humano e apresentam quatro principais funções: (a) sobrevivência da espécie, (b) construção histórica, (c) aprendizagem e ajustamento social, (d) expressão da subjetividade e da individualidade. Só recentemente, estudos organizacionais passaram a abordar os afetos, estimulados por perspectivas que têm concebido a cognição como inseparável da emoção. Admite-se hoje que os afetos influenciam os julgamentos feitos pelas pessoas, o que elas conseguem recuperar da memória, as atribuições pelos sucessos e fracassos, a criatividade, o raciocínio indutivo e o dedutivo (DAMÁSIO, 1996; GOLEMAN, 1995), tornando inevitável o reconhecimento de que processos afetivos e cognitivos fazem parte da rotina de trabalho.

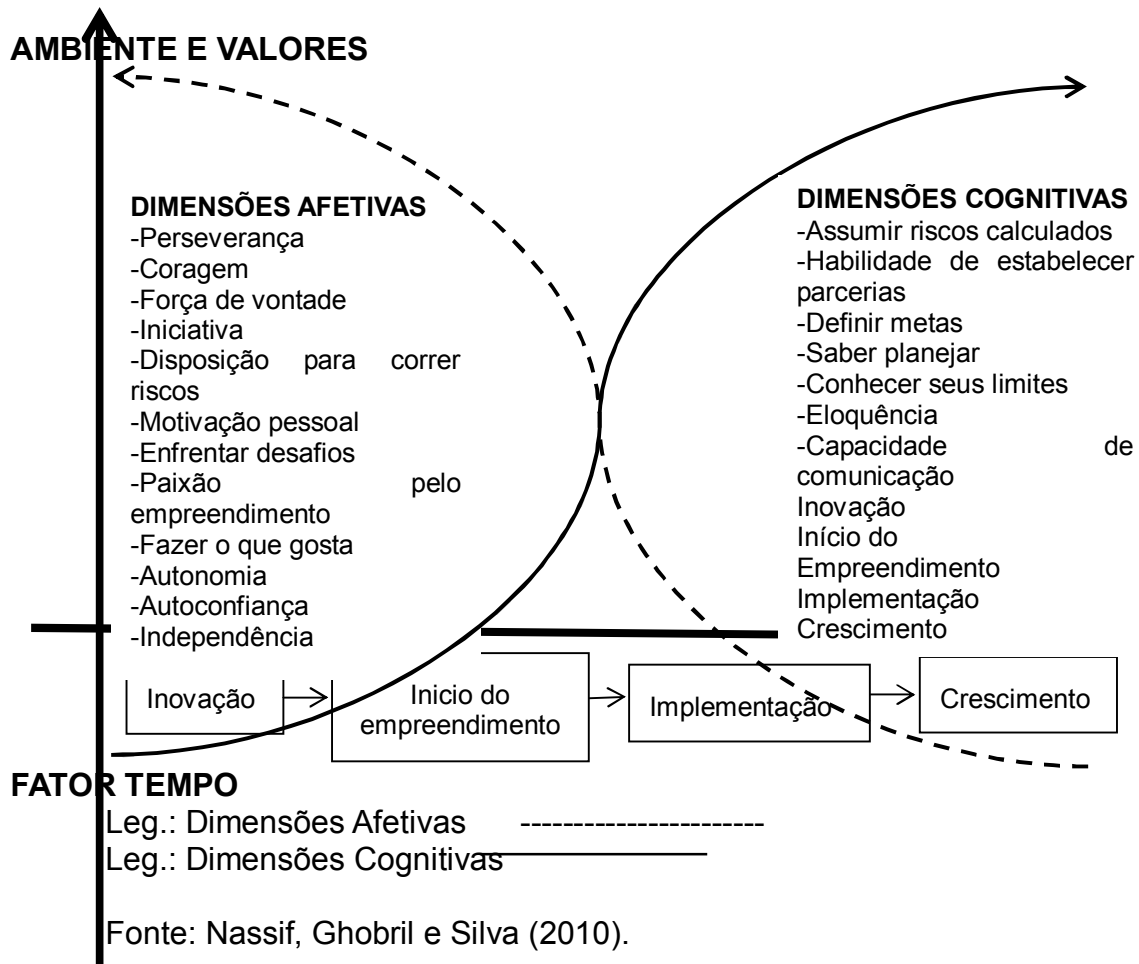
No modelo proposto por Nassif, Ghobril e Silva (2010), podem-se constatar variações das dimensões afetivas e cognitivas na dinâmica do processo empreendedor no decorrer do tempo, desde a fase inicial de implantação e desenvolvimento dos empreendimentos. O modelo (Figura 1) sugere uma dinâmica de desenvolvimento dos atributos do empreendedor e incrementa seu perfil de atuação com novas capacidades, na medida em que a organização cresce em tamanho e complexidade.



RELISE

34

Figura 1 - Dinâmica do Processo Empreendedor



Para Nassif, Ghobril e Silva (2010) os melhores desempenhos estão fundamentados no conhecimento, na competência e na personalidade das pessoas, únicas capazes de unir criatividade e ideias inovadoras. O indivíduo é potencializado no ambiente para o qual tem competência e que ele deve estar permanentemente atualizado na função das exigências do meio ambiente em que a organização atua. Pressupostos de Bygrave e Zacharakis (2004) propiciam reflexões de grande relevância frente estas considerações, ao se analisar os fatores pessoais, vistos como características intrínsecas do indivíduo, os aspectos sociológicos, que ganham força no desenvolvimento do negócio, os aspectos ambientais e organizacionais que se consolidam com as



RELISE

35

experiências vivenciadas pelos atores sociais frente aos seus empreendimentos.

Assim sendo, entende-se que para uma empresa ser competitiva, é preciso desenvolver não somente competências organizacionais, mas também competências humanas. Nassif, Ghobril e Silva (2010) apontam que na fase de implantação, prevaleceram os aspectos cognitivos intitulados criador e colaborador, que se manifestaram pela necessidade dos empreendedores em inovar e buscar parcerias com os colaboradores, com propostas em oferecer novos serviços para concorrer no mercado, manter e conquistar clientes. De acordo com os autores é perceptível que nesta fase ocorre maior importância dada pelos empreendedores aos aspectos afetivos, mesmo que de forma inconsciente.

Tais evidências estão na proposta de um modelo que abarca as dimensões afetivas e cognitivas na dinâmica do processo empreendedor, que foi apresentada pelos autores. A Figura 1 expõe elementos que compõem as dimensões de acordo com o fator tempo.

MÉTODO

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa por buscar decodificar e interpretar os significados das ocorrências no contexto em que aconteceram (CASSELL; SYMON, 1994). As ocorrências referem-se aos dados obtidos em entrevista que foi realizada com os fundadores, e os filhos que são sucessores da empresa pesquisada: Irmãos XYZ e Cia. Ltda. A entrevista, como técnica de coleta de dados, foi adequada porque obteve descrições do contexto que os entrevistados viveram e vivem, possibilitando que esses relatassem as situações específicas e a sequência de fatos que ocorreram. A vantagem de utilizar a entrevista foi a possibilidade de gravá-la e, posteriormente, realizar a transcrição escrita sob a forma de diálogo. Além



RELISE

36

disso, durante a entrevista, foi possível fazer anotações de expressões corporais dos entrevistados que contribuiu para a análise do texto da entrevista. Para fazer a análise da entrevista, ou seja, decodificar e interpretar os significados da fala do entrevistado no aspecto da emoção e da cognição adotou a análise de conteúdo por ser uma técnica que possibilita a análise das comunicações escrita, oral, icônica e semiótica. Assim, a análise de conteúdo iniciou com a descrição das características do texto no aspecto cognitivo e emocional, seguido pela interpretação que é a significação das características descritas (BARDIN, 1977).

Nesse processo de descrição e interpretação das características o uso da inferência foi essencial para relacionar as causas e as consequências dos fatos relatados na entrevista. Desse modo, conforme Bardin (1977) e Cassell e Symon (1994), a análise de conteúdo possibilita o conhecimento de variáveis psicológicas, sociológicas, históricas entre outros presentes na realidade do objeto analisado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como qualitativa de natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque busca através da narrativa da trajetória dos envolvidos e conhecer aspectos comportamentais relacionados às suas experiências ao longo da existência dos seus negócios. A pesquisa exploratória na concepção de GIL (2008) proporciona maior familiaridade com o problema e pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, além de ajudar o pesquisador a se familiarizar com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995). Também é descritiva, porque se objetivou a descrever o comportamento dos envolvidos. A pesquisa descritiva é aquela que procura descrever características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008). Richardson (2010)



RELISE

37

complementa que é a pesquisa utilizada quando há um desejo de descrever características de um fenômeno.

O método do estudo é predominantemente qualitativo, pois pode ser caracterizado por uma busca pela compreensão detalhada dos significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados, ao invés de serem utilizadas medidas quantitativas de características ou comportamento (RICHARDSON, 2010). Participaram da pesquisa três sócios fundadores que atuam na empresa e dois filhos funcionários da empresa que estão na linha de sucessão. A entrevista foi agendada em horário de expediente por solicitação dos mesmos. A Coleta de dados ocorreu nos dias oito, treze e vinte e dois do mês de setembro de 2017 sendo agendados dois dias para entrevista com os fundadores, e um dia para os sucessores. Como instrumento de coleta de dados fez-se uso de um roteiro semiestruturado desenvolvido pelos autores com o propósito de nortear a entrevista, onde os entrevistados relataram sua trajetória dentro do negócio. Segundo GIL (2008) a vantagem desse tipo de entrevista, é que o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto em questão. Propendendo facilitar a transcrição das falas, as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos empreendedores.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa irmãos xyz e cia ltda

Irmãos XYZ e Cia. Ltda está localizada na cidade de Paranavaí, Noroeste do Paraná, onde tem sua base industrial e administrativa. Utiliza o nome fantasia Troncos, marca mista registrada junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Iniciou suas atividades no ano de 1969. Em 1970, passou a produzir troncos para contenção de bovinos acreditando no desenvolvimento da pecuária no Brasil, até 1978 teve seus negócios conduzidos pelos genitores dos atuais diretores da organização. Em 1980



RELISE

38

nascia então a "Irmãos XYZ Ltda", entre 1997 e 1998, lançamento do primeiro Tronco com balança conjugada do Brasil, o Tronco Trapézio referencia de mercado em contenção racional e bovina substituição dos sistemas de catracas por sistema de pistões hidráulicos. Em 2002, em reconhecimento a importância da região Central, Norte e Nordeste para a pecuária nacional inauguram sua filial em Gurupi – TO, e também o Conselho da ABCZ elege os equipamentos para equipar os currais da Associação em Uberaba – MG. Em 2005, instala o primeiro protótipo de Box de Atordoamento (primeiro do gênero no país), criando sua linha industrial, e também lançamento do tronco Trapézio Pneumático inaugurando a linha de automação para currais e uso de sistemas pneumáticos para contenção bovina. Entre 2006 e 2009, lançamento da linha de balanças eletrônicas XYZ, adoção da Assinatura “Manejo Racional e Produtivo” incorporado a Marca (2008), lançamento do dispositivo de Controle e Pesagem Idbeck 3.0, em 2011 inaugura em Campo Grande, capital do Estado a HSTORE primeira Loja Conceito XYZ. Em 2012, inaugura o CEM – Centro Experimental de Manejo Racional (Guairaça-Pr) e lançamento da linha automação Hidráulica 2015, lançamento da nova linha de Balança, Wbeck. Atualmente estão no mercado de produtos pecuários com Troncos de Contenção para Bovinos, Balanças de Pesagem Eletrônica e Equipamentos para Indústria Frigorífica, usando como matéria-prima base, aço e madeira de lei. As vendas de serviço e produtos que a Irmãos XYZ e Cia. Ltda faz, são basicamente diretas ao consumidor final – clientes agropecuaristas.

Perfil dos entrevistados

Os sujeitos dessa pesquisa foram três sócios fundadores que estão à frente do negócio na cidade de Paranavaí identificados como: “Fundador A; Fundadora B e Fundador C”, e dois filhos, funcionários da empresa que estão na linha de sucessão “Sucessor A e Sucessor B”.



RELISE

39

Fundador A: Sexo masculino, 62 anos, casado, 3 filhos, ensino médio completo.

Fundadora B: Sexo feminino, 61 anos, casada, 3 filhos, ensino superior completo.

Fundador C: Sexo masculino, 63 anos, casado, dois filhos, ensino médio incompleto.

Sucessor A: Sexo feminino, 37 anos, casada, ensino superior completo.

Sucessor B: Sexo Masculino, 39 anos, casado, ensino superior completo.

Na sequência são apresentadas as narrativas dos participantes da pesquisa.

Sócio Fundador A

Iniciou sua carreira na marcenaria que era dos pais ajudando a fazer o primeiro tronco, mas antes da marcenaria fazia móveis sem projetos, carrocinhas, chegou a fazer carrocerias, mas como empresa focada como ramo de negócio ajudou a fazer o primeiro tronco, ficou na empresa por 4 anos, após indo estudar fora, voltou como operário da fábrica, visto que tinha experiência de carpinteiro por causa da origem do pai, e foi tocando este trabalho braçal na empresa até 1978. Com a separação dos pais a mãe assumiu a empresa, porém não conseguiu êxito trazendo muitos problemas financeiros de liquidez, com funcionários, fornecedores, então juntamente com seus dois irmãos (funcionário na época), resolveu assumir o negócio, alavancando a empresa, nessa época tornou-se o gestor principal e passou a representar a empresa em todos os setores quando foi criada a Irmãos XYZ em 1980.



RELISE

Sócia Fundadora B

Iniciou na empresa no ano de 1979, após se casar com o socio fundador A, passando a integrar a equipe, atuando desde o início na área administrativa financeira da empresa onde ocupa o cargo até os dias atuais.

Sócio Fundador C

Iniciou na empresa em 1973 como auxiliar de produção, após seis meses começou a montar os equipamentos fabricados em fazendas, ficou aproximadamente doze anos no mesmo trabalho, pouco tempo depois assumiu a função de gerente de produção que na época eram poucos funcionários e não precisava de muito conhecimento de gerência, tempo depois foi incumbido de ser responsável técnico para gerenciar a fábrica de balanças mecânicas no ano de 1990, ficando aproximadamente por quinze anos como responsável técnico. Por reconhecimento da empresa aos trabalhos prestados recebeu dos sócios da empresa um percentual de cotas da empresa Irmãos XYZ e Cia Ltda, onde começou fazer parte da sociedade. Em 2013 juntamente com o trabalho de consultoria para preparação do processo sucessório e estruturação da sociedade, foi surpreendido novamente, pelos sócios da empresa e seus filhos com a doação de um maior percentual das cotas da empresa, por mérito e reconhecimento pela dedicação há tantos anos na empresa. A partir daí os laços com a família que sempre foram muito fortes, ganharam ainda mais força. Segundo o entrevistado isso se deve pela história de vida e a história na empresa que já são 44 anos de trabalho além dos dois filhos que já estão há mais de 20 anos também na empresa.

Questionados sobre como e quando se começou a pensar na sucessão da empresa, os mesmos disseram ser de praxe todas as decisões da empresa serem tomadas em conjunto, então há cinco ou seis anos atrás com um sócio fundador já aposentado e fora de operação, visto que seus sucessores já



RELISE

41

estavam no negócio, foram buscar apoio para conseguir formatar um método eficaz, profissional de sucessão, conforme relatado pelos mesmos.

Os filhos que começaram a vir para empresa cada um por vontade própria, enfim por interesse de querer ver o negócio andar e apoiar a família, veio trazer ideias e sugestões para que a gente pensasse em um novo formato de gestão... E antes era muito empírico era uma relação de confiança grande, cega graças a Deus, sempre foi de apostar um no outro de confiar mesmo... Então no ano de 2012 notadamente começou o movimento em pensar na formação dos sucessores, busca de sucessores dentro dos herdeiros (sócio fundador A).

Tem que profissionalizar os sucessores e fomos buscar treinamentos, cursos, palestras e incentivos para que isto acontecesse... Os que se dispuseram, tiveram e ainda tem a oportunidade de realizar estes cursos de aperfeiçoamento na sua área de interesse ou de necessidade da empresa... Com isto a sucessão fica mais elaborada e mais profissional (sócio fundador C).

Quando os filhos vieram para o negócio e, mais intensamente quando um dos sócios, o Antônio, decidiu afastar-se da operação. A partir daí passou a ser uma necessidade pensar na sucessão, para poder passar o bastão de forma organizada e com tempo para que os filhos se posicionassem se queriam continuar neste negócio, se isto os preenchia, os fazia feliz, se era esta ou não sua vocação (sócia fundadora B).

Fica evidente na fala dos Sócios fundadores que ao pensar no processo de sucessão da empresa vem à tona questões relativas à formação do sucessor e também questões de valores. Segundo a narrativa dos fundadores é necessário conhecer o negócio, ter experiência, porém questões afetivas também são importantes para a escolha de um bom sucessor.

Os achados da pesquisa vão ao encontro de estudos que apontam Wood Jr. (2000) e Motta (2001) as transformações organizacionais têm diferentes naturezas capazes de impactar a empresa como um todo e, por isso, devem ser identificadas e gerenciadas. Os autores percebem a sucessão na gestão em empresa familiar como um processo complexo de mudança



RELISE

42

organizacional que se reflete em diferentes dimensões da empresa. O processo de sucessão em uma empresa familiar está associado a tradições e contradições e a harmonia e dissonância cognitiva, cuja fonte é a família (GRANERO; CÉLIA; MARTINS; 2001), investir num programa de capacitação de sucessores, contudo, tal programa de capacitação só será eficaz se for planejado e se todos tiverem consciência de sua importância (OLIVEIRA, 2010).

Sobre quais fatores devem ser levado em consideração para a escolha do sucessor, os fundadores apontam que o conhecimento é importante para levar o negócio adiante, mas sinceridade, humildade e transparência também são relevantes, conforme narrado pelos mesmos.

Aprovar um nome que tivesse um maior potencial de conhecimento, informação, liderança junto aos demais... O principal é fortalecer a estrutura de sociedade, não perder o fio da história das pessoas, dos valores das pessoas que estão saindo da gestão, da direção do negócio, principalmente os valores e os princípios que a empresa respeitou e que acabou sendo fundamental para que a empresa fosse respeitada todo este tempo no mercado, principalmente os valores os sócios existentes os pioneiros não abrem mão de certos valores na empresa (sócio fundador A).

Conhecimento é inerente e disposição de levar o negócio adiante com firmeza, sinceridade e honestidade, humildade e transparência para com os sócios e a empresa. Não medir esforços para atingir os objetivos e metas traçados. Sempre levando em conta que os sucessores indicados a levar o negócio adiante sejam os com maior capacidade, conhecimento e humildade de reconhecer as coisas boas que aconteceram e ainda existem e saibam aproveitar as coisas negativas como aprendizado (sócio fundador C).

A vontade deste sucessor (ou sucessores) ter certeza se é mesmo isto que ele quer para seu futuro, se isto o faz sentir-se realizado, feliz; Deve-se investir na formação destes sucessores; Delegar e dar espaço para que tomem decisões (sócia fundadora B).



RELISE

43

É manifestada pelos fundadores principalmente a importância da continuidade dos valores e os princípios da empresa, bem como enfrentar os desafios sem medo, reconhecer as coisas boas que aconteceram na vida da empresa.

Assim a fala dos fundadores se assemelha a pesquisas quando expõe que os eventos ocorridos na família podem refletir na empresa, ou vice-versa, devido à confiança e a afetividade que existe, seja nas circunstâncias familiares ou empresariais (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993), contratos emocionais entre o gestor e funcionários “velhos de casa” que o acompanham desde o início dos negócios (BERNHOEFT, 1989), as emoções podem ser úteis à racionalidade (BARON, 2007), considerar que a família é uma entidade que possui vínculos e qualquer manifesto de insolência em seguir a ideologia paterna pode interferir na empresa da família (GRANERO; CÉLIA; MARTINS; 2001).

Questionado sobre sua participação na empresa após passar o bastão, todos foram unânimes em responder que continuarão participando da gestão da empresa como conselheiros.

Não podemos ficar longe neste momento de mudança, enfim hoje os atuais diretores serão conselheiros pela experiência das áreas que sempre tivemos e o negócio (sócio fundador A).

Pretendo continuar como conselheiro na empresa, e como atuo diretamente na operação estou formando profissionais que possam dar continuidade, repassando os conhecimentos que trago de anos de trabalho na empresa (sócio fundador C).

Seguir como conselheira (sócia fundadora B).

Na fala dos fundadores todos almejam permanecer na empresa como conselheiros, evidenciando que o conhecimento adquirido ao longo dos anos a frente da organização são importantes para manter o equilíbrio da empresa, é percebido no depoimento dos mesmos a forte relação afetiva que os mesmos mantem com a organização, impedindo-os de se afastarem bruscamente da empresa a qual se doaram por tanto tempo como exposto em estudos onde o



RELISE

44

fundador tem como característica principal estar sempre presente (FEDERICO E BARBOSA, 2001), os laços afetivos são base das decisões, além da valorização da antiguidade, alta fidelidade e exigência de dedicação exclusiva (BERNHOEFT, 1989).

Os sucessores

Questionados sobre requisitos importantes que o sucessor deve possuir para receber a empresa, e o que deve ser levado a diante os sucessores são categóricos em dizer...

No formato novo de conselho, que são os sócios pioneiros e eu como ponto de conexão com a operação. E na revisão de pontos do planejamento foram trazidas as características que seriam necessárias para liderar este projeto de futuro e para mim as duas coisas principais são e que misturam cognitivo e afetivo é transitar entre os dois mundos... O nível de confiança dos sócios para com a pessoa que irá tocar o negócio sendo ele da família ou não, esta confiança deve ter um nível muito grande, pois você constrói um negócio uma vida inteira e para você conseguir passar o bastão sem confiar que este negócio vai ser bem cuidado é difícil (sucessor A).

Ter calma e autoconhecimento, conhecer os valores e a cultura da empresa, ter firmeza, integridade e comprometimento... Tenho certa experiência em vários departamentos da empresa, mas nunca fui muito a fundo aos detalhes, hoje estou com mais tarefas e isso esta me deixando mais apto para novo desafio, estudando alguns assuntos e fazendo um MBA em controladoria e gestão para utilizar na minha nova atividade, e o contato direto com dois sócios da primeira geração me trazem mais informações e conhecimentos para o processo sucessório (Sucessor B).

Os sucessores assinalam a importância do conhecimento para o processo da sucessão da empresa XYZ, mas destacam também a confiança entre fundadores e sucessores, os valores e a cultura da empresa devem ser preservados, conforme já revelados em estudos que nas ações dos empreendedores os aspectos afetivos possuem menor força que os aspectos



RELISE

45

cognitivos na fase inicial e vão ganhando importância ao passar para a fase de estabelecimento (NASSIF, GHOBIL E SILVA, 2010), parte das experiências de um adulto é vivenciada em ambientes de trabalho, abordar as características psicossociais dos indivíduos que estão inseridos nas organizações (VALLE, 2005).

Questionados sobre como estão se preparando para assumir a empresa os sucessores os afirmam que além do conhecimento que já possuem do negócio, por estarem inseridos na empresa desenvolvendo funções, estão se capacitando em cursos de formação específica, como declarado na fala dos sucessores.

Trabalho de formação com consultoria ADIGO, entendendo o que é o ser uma empresa de família... Olhando para o futuro tentando trazer e aportar mais coisas que são manter os valores, o cerne do negócio, mas também o que está na minha essência... Enfim, eu tenho buscado esse caminho, temos reuniões periódicas, algumas palestras, alguns cursos de formação que são um pouco mais longos, ver exemplos de outras empresas que estão passando ou já passaram por processos similares (sucessor A).

Para manutenção do negócio, precisamos olhar para o passado e lembrar-se de tudo que foi feito pelos sucedidos, preservar os valores e os princípios implantados por eles, precisamos também fazer bons planejamentos e revisá-los com frequência, a formação de um conselho administrativo é importante para o processo de manutenção do negócio e contar sempre com um Conselheiro (ancião) para nos nortear (sucessor B).

A formação e a experiência são fatores elencados pelos sucessores como pontos importantes no processo de preparação para assumir a empresa, porém preservando os valores de tudo o que foi construído na trajetória dos fundadores.

Sobre quais características importantes devem ser trazidas dos fundadores, os sucessores apontam que a inovação sempre foi uma preocupação por parte dos fundadores, e deve ser priorizada.



RELISE

46

Temos que carregar os valores, ele está no cerne, se a gente desviar... Por exemplo, nossos valores estão lá, questão de inovação, a questão de ousar, de arriscar, de apostar, se a gente perder isso, para de ser uma empresa que se desenvolve, matamos o negócio, isso vem dos sócios fundadores, vem deles, vem muito forte do meu pai esta coisa de fazer diferente, mudar, arriscar isto nós e a empresa deve manter (sucessor A).

Honestidade, inquietude, liderança, coragem, otimismo, são características que podemos trazer dos fundadores (sucessor B).

Manter a cultura de empresa inovadora é a característica principal que os sucessores apontam ser necessária ser trazida dos fundadores. Assim, fica evidente a integração de fatores cognitivos e afetivos no processo de sucessão visto que inovar requer conhecimento e sentimento de manter os valores da empresa, que estão implícitos na prática dos sócios fundadores. Os achados da pesquisa se assemelham a outros resultados de pesquisa, ao trazer que os melhores desempenhos estão fundamentados no conhecimento, na competência e na personalidade das pessoas, únicas capazes de unir criatividade e ideias inovadoras (NASSIF, GHOBIL E SILVA, 2010).

Com o relato dos fundadores e sucessores, foi desenvolvido o Quadro 2, onde está exposto de forma resumida os aspectos cognitivos e afetivos levantados no processo de sucessão da empresa XYZ através de reflexões de como e quando foi começado a pensar o processo de sucessão? Quais os fatores e qualidades para escolha do Sucessor devem ser levados em conta? Qual a preparação para assumir ou deixar o negócio? O que deve ser feito para o negócio se manter? O que deve ser trazido dos sócios-fundadores de importante?



RELISE

47

Quadro 2 – Mapeamento das características dos aspectos cognitivos e afetivos

Características dos aspectos cognitivos	Características dos aspectos afetivos
- Assumir riscos calculados - Habilidade de estabelecer parcerias - Saber planejar - Conhecer seus limites - Capacidade de comunicação - Capacidade de ouvir - Domínio de informações - Formação técnica - Perfil para o negócio - Qualificação - Liderança - Organização	- Relação de confiança - Harmonia - Força de vontade - Iniciativa - Disposição para correr riscos - Motivação pessoal - Enfrentar desafios - Paixão pelo empreendimento - Fazer o que gosta - Autonomia - Autoconfiança - Independência - Manter as raízes e os valores - Comprometimento

Fonte: Desenvolvida pelos autores á partir dos dados da pesquisa

De acordo com o Quadro 2, é perceptível uma indissociabilidade entre os aspectos cognitivos e afetivos no processo sucessório da empresa Irmãos XYZ e Cia. Ltda, fica evidente que tanto os aspectos cognitivos, quanto os aspectos afetivos estão presentes na fala dos entrevistados. Seja na fala dos fundadores, seja na fala dos sucessores há uma aproximação forte quando se relaciona cognição e emoção. Os resultados do estudo vão ao encontro de pesquisas que apontam que empreendedores ao longo da existência do seu negócio vivenciaram fases em que é percebida a superação dos desafios através da presença de uma capacidade psicológica positiva (GONÇALVES DE LIMA E JORGE NASSIF, 2017); ideologia paterna pode interferir na empresa da família (GRANERO; CÉLIA; MARTINS; 2001); unir criatividade e ideias inovadoras (NASSIF, GHOBRIEL E SILVA, 2010), alta fidelidade e exigência de dedicação exclusiva (BERNHOF, 1989), modos de organizar e processar informações e experiências (HUNT, KRZYSTOFIAK ET AL, 1989).



RELISE

48

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo verificar e descrever a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos no processo de sucessão de uma empresa na terceira geração. Com o estudo foi possível reconhecer quão importantes são estes aspectos, no processo sucessório da qual o grupo XYZ vem passando.

Podemos verificar que existe uma coesão entre os dois aspectos, sendo que para o aspecto cognitivo ser aflorado entre os sucessores e os sócios-fundadores deve existir o aspecto afetivo, onde estão incorporadas as relações tanto formais quanto informais, e este irá fazer o papel auxiliador na busca pelo conhecimento junto aos indivíduos que serão sucessores, tanto nas relações internas quanto nas relações externas do negócio.

Fica evidente que a pessoa do fundador, geralmente o pai, ou os pais, ou ainda o pai e um familiar, assumem dupla responsabilidade: educar os filhos para a família e educar os filhos para a empresa. No que se refere à educação familiar cabe à transferência dos valores cultivados pela família, ideologias, a afetividade entre os familiares, a relação pais e filhos e entre os irmãos, se é harmoniosa ou não. Quanto à educação para a empresa, esta se preocupa em transmitir a satisfação, os objetivos e a importância de ter a empresa da família e para a família. Como há sobreposição de ideologias e valores da família na empresa e vice-versa, implícita no processo cognitivo, torna-se mais suscetível à emoção.

Tal suscetibilidade emocional ocorre tanto na família como na empresa, porém na família a emoção é mais forte e, acaba influenciando na empresa. As emoções ocorridas na empresa são transferidas à família com menor influência, porque essas emoções não acontecem exclusivamente entre os familiares, participam dela, principalmente, os funcionários e outras pessoas que estão envolvidas, direta ou indiretamente, no ambiente empresarial. Logo, se houver uma emoção na empresa, positiva ou negativa, que envolva as



RELISE

49

peessoas da família, essa é percebida também na família, mas dependerá do grau dessa emoção e quais pessoas estão envolvidas.

Cabe apontar que há uma dificuldade de distinguir, até que momento a emoção age sobre a cognição e vice-versa, uma vez que há duas ou mais pessoas envolvidas. Nota-se que quanto ao processo cognição, a família tem uma preponderância nesse processo, ou seja, aquilo que é passado como certo ou errado e bom ou ruim, por exemplo, tem maior contribuição do que o ambiente ou as pessoas externas à família podem influenciar no processo cognitivo. Mas o ambiente externo, mesmo com pequena contribuição no processo cognitivo, proporciona mudanças nos valores, nas crenças, na maneira de pensar e agir, de uma geração para outra.

Assim o processo cognitivo modifica-se lentamente, o que é percebido entre uma geração e outra. A emoção nele contida também participa dessa mudança. Desse modo, o processo cognitivo é construído e modificado constante, apesar da base permanecer a família, mas os acontecimentos dos fatos são percebidos de forma diferente entre o pai e a geração seguinte, uma vez que o período da vida que cada um vivencia aquele fato é diferente, influenciando na emotividade que fica guardada na mente e, em outra ocasião que se assemelhe a um passado emocional interiorizado essa emoção volta a agir.

Outro destaque no processo sucessório é que em uma empresa familiar a cognição e a emoção dos herdeiros (e sucessores) estão associadas à família, num processo que essa passa tanto a satisfação ou não pela continuidade da empresa. Não se pode afirmar que a família tem papel exclusivo nesses fatores, mas é o principal. Quanto aos outros ambientes que podem influenciar tanto a cognição quanto à emoção vivida e expressa pelos envolvidos é responsável pela dissonância que ora é mais forte, ora é mais pusilânime, cabendo à família o controle sobre essa dissonância, para não



RELISE

50

deixar que fator externo implique em uma decadência familiar. Além disso, tanto na administração da empresa familiar como no processo sucessório dessa, deve-se considerar tanto a cognição como a emoção entre os envolvidos.

Conclui-se que cognição e emoção são transmitidas de geração para geração, sem desconsiderar as particularidades de cada momento e a pessoa envolvida, mas constitui um dos elementos mais importantes na empresa familiar e processo sucessório, porém, é despercebida e muitas vezes negligenciada.

REFERÊNCIAS

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

BARON, R. A. Behavioral and Cognitive Factors in Entrepreneurship: Entrepreneurs as the Active Element in New Venture Creation. Strategic Entrepreneurship Journal, New York, U.S.A., p. 167-182, November 2007.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BEE, H. L. O ciclo vital. Porto Alegre: Artmed, 656 p. 1997.

BROEK, V. H.; VANDERHEYDEN, K.; COOLS, E. Individual differences in cognitive styles: development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. Vlerick Leuven Gent Management School - Working papers, p. 31, Nov 2003.

BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. The Portable MBA in Entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, 2004.

CASELL, C.; SYMON, G. Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, 1994.



RELISE

51

DAMÁSIO, A. O erro de descartes. São Paulo: Cia das Letras, 1996.

FIALHO, F. A. P. Introdução às Ciências da Cognição. Florianópolis: Insular, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional. 78. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

GONÇALVES DE LIMA, L; JORGE NASSIF, V, M. Conjecturas entre indivíduo empreendedor e capital psicológico. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S.l.], v. 8, n. 1, jan. 2017.

GRANERO A. E.; CÉLIA, H.; MARTINS, R. A sucessão nas empresas familiares. 36ª Asamblea Anual del Conejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), Ciudad de Mexico, 25 al 28 de Spetiembre/2001
LINS, Daniel S. (org.). Cultura e subjetividade: saberes nômades. Campinas: Papirus, 1997.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. *Human Relations*, v. 51, n. 7, p. 847-871, 1998.

HUNT, R.G.; KRZYSTOFIAK, F.J.; MEINDL, J.R.; YOUSRY. Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, New York, v. 44, 1989.

LODI, J. B. A empresa familiar. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACEDO, R. S. A etnopesquisa crítica e multirreferencial nas ciências humanas e na educação. 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2004.

MORIN, E. O método 3: conhecimento do conhecimento. Trad. Juremir Machado da Silva. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.



RELISE

52

NASSIF, V. M. J.; GHOBIL, A. B.; SILVA, N. S. Understanding the entrepreneurial process: a dynamics approach. **BAR, Brazilian Administration Review**, v.7, n. 2, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. Ed. São Paulo: **Atlas**, 2010.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.29, n.4, p. 318-325, 1995.

PLUTCHIK, R. Emotions and Life: Perspectives from psychology, biology and evolution. Washington: American Psychological Association, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTANA, G. M. A., COSTA, R. R, PRADO, A. F., CANDELÁRIA, V. H. F, OLIVEIRA, L. H. Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de dois Estudos em Organizações Gaúchas. VII SEMEAD, 2004.

SADLER-SMITH, E.; BADGER, B. Cognitive style, learning and innovation. *Technology Analysis & Strategic Management* , v. 10, n. 2, p. 247-266, 1998.

SCHEFFER, A. B. **Fatores Dificultadores e Facilitadores ao Processo de Sucessão Familiar**. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, p. 80-90, Julho/Setembro, 1995.

SEBRAE-SP. SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO, 2011. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe>. Acesso em: 20 Junho 2017.

SHANE, S. A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus. Alder shot, UK: Edward Elgar, 2003.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária**. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

VALLE, A.R. Afeto no trabalho: o que se discute na literatura nacional, **Revista Psicológica para América Latina**, n.3, 2005.



RELISE

53

VIDIGAL, P. R.; NASSIF, V. M. J. A relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos, Revista Alcance Eletrônica, V. 20, n.1, p.38-57 - jan./mar. 2013.

WITKIN, H. A.; MOORE, C. A.; GOODENOUGH, D.R.; COX, P.W. Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. Review of Educational Research, v. 47, n. 1, p. 1-64, 1997.

WOOD, T. J. Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.