

# Organizações familiares e o aprendizado gerencial: considerações sobre a contribuição dos processos de mentoria

MÔNICA MARIA BARBOSA GUEIROS (UFPE / UFBA)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. Organizações familiares e o aprendizado gerencial: considerações sobre a contribuição dos processos de mentoria In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 11-20.

## Resumo

Estudos revelam que “as pequenas e médias empresas familiares geram mais de dois milhões de empregos diretos e são responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional” (Leone, 2002). Contudo, vive-se um momento desafiador para as empresas familiares brasileiras, uma época de constantes mudanças que afetam, de modo expressivo, as organizações. Fica notório o desafio da gestão e continuidade das empresas, em especial, as familiares, frente ao desenvolvimento sócio-econômico brasileiro. A capacidade de aprendizagem dos gestores parece ser um elemento potencializador da sobrevivência e continuidade das organizações familiares (OF's). O objetivo do presente trabalho é apresentar algumas considerações teóricas sobre as organizações familiares e a aprendizagem organizacional baseado na concepção de que aprendizagem é um fenômeno social. Busca-se, portanto, contribuir para o entendimento da aprendizagem gerencial dos sucessores nas OF's, tomando como ponto de partida os processos de mentoria. Pesquisa constatou que grande parte dos gerentes relacionaram suas experiências de aprendizagem à observação de mentores. Reconhecendo a relevância das organizações familiares no cenário da economia brasileira, bem como a importância do estudo do aprendizado gerencial para a melhoria do desempenho e longevidade do negócio, este estudo desafia-nos para futuras pesquisas.

## 1. INTRODUÇÃO

Novos fatores vêm impactado a sociedade, como a tecnologia de informação, a dinamização do mercado financeiro, a telecomunicação, a globalização, provocando turbulência ambiental. Em relação a essa nova economia informacional e à abertura dos mercados em nível mundial muito países emergentes vêm enfrentando dificuldades de assimilação ou de acompanhamento no que concerne aos padrões de competitividade (Takahashi e Silva, 2002).

A intensificação do conhecimento tem sido um dos principais eixos de transformação da atividade social, econômica e cultural das organizações. E, simultaneamente, à intensificação da informação, observa-se à emergência de uma grande demanda de profissionais do conhecimento, que na realidade são profissionais com alto grau de qualificação (Castells, 1999; Alvesson, 1995; Field, 2000, Burton-Jones, 1999; apud DAVEL, 2004 p.01). Dessa forma, de acordo com o autor, à medida que a necessidade por conhecimentos se intensifica, em geral, profissionais do conhecimento se tornam o fator-chave para o sucesso organizacional e a capacidade de aprendizagem se tornam processos estratégicos.

Dodgson (1993) ressalta o leque multidisciplinar de estudos que tratam do aprendizado organizacional, remarcando campos na economia, administração e psicologia. Destaca a importância do uso de conceitos da psicologia e da teoria organizacional para a compreensão do processo e problemas do aprendizado. Refere-se também aos objetivos da aprendizagem e questiona o por que as organizações aprendem. Conforme o autor, as respostas às mudanças tecnológicas são relevantes para o estímulo da aprendizagem.

O principal interesse dos pesquisadores na área de aprendizagem gerencial é a investigação dos processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, não se limitando apenas aos processos que ocorrem em programas de educação e desenvolvimento gerencial (Fox, 1997 apud SILVA et al 2004).

No Brasil, a maioria das empresas nacionais são familiares (MACEDO, 2000). Hartmann apud SOUZA (1999:2; 2002:39) menciona que no país quase 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros da família controladora, gerando um total de 1,6 milhão de empregos diretos. De acordo com LEONE (2002): “as pequenas e médias empresas familiares geram mais de dois milhões de empregos diretos, responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional”.

Entretanto, estamos vivendo um momento desafiador para as empresas familiares brasileiras, uma época de constantes mudanças que afetam, de modo expressivo, as organizações. As forças determinantes do processo de mudanças são exógenas à organização. Essas forças ou pressões externas são caracterizadas por novas circunstâncias políticas, econômicas, legais, tecnológicas, sociais, com recentes transformações de ordem mundial e internacionalização da economia, exigindo, portanto, das organizações um padrão mental internacional. Diante desse cenário, a mudança organizacional emerge como uma solução para que não seja comprometida a sobrevivência do negócio. As empresas familiares necessitam apreender informações e tendências de um macro ambiente no qual estão inseridas (Gueiros, 1998).

Assim sendo, parece notório, o desafio da gestão e continuidade das empresas, em especial, as familiares, frente ao desenvolvimento sócio-econômico brasileiro.

Portanto, ao que tudo indica, a capacidade de aprendizagem dos gestores (profissionais e familiares) parece ser um elemento potencializador da sobrevivência e continuidade das organizações familiares (OF's).

O objetivo do presente trabalho é apresentar algumas considerações teóricas sobre as organizações familiares e a aprendizagem organizacional baseado na concepção de que aprendizagem é um fenômeno social. Busca-se, portanto, contribuir para o entendimento da aprendizagem gerencial dos sucessores nas organizações familiares (OF's), tomando como ponto de partida os processos de mentoria. Pois, conforme descrito por Akin (1993) apud SILVA et al (2004), em pesquisa constatou que grande parte dos gerentes relacionou suas **experiências de aprendizagem à observação de mentores** (grifo nosso), ou seja, aquelas pessoas possuidoras de uma visão de mundo coerente e bem desenvolvida, na perspectiva do aprendiz.

Em geral, a organização familiar é um caso típico de organização que tem nos cargos de direção, herdeiros e familiares, sem as habilidades específicas para gestão do negócio familiar. Todavia, BENHHOEFT (2001 p.68) relata que: “há casos de herdeiros que uma vez iniciados em processos de mentoria, descobrem insuspeitados talentos para dirigir os negócios da família e isto, acaba facilitando até mesmo a resolução de impasses nos grupos familiares”.

No Brasil, estudos específicos de organizações familiares (OF's) e a aprendizagem dos sucessores, profissionais ou familiares, tendo como suporte o fenômeno da mentoria, são ainda carentes. Este trabalho torna-se relevante à medida que contribuirá para instigar futuras pesquisas sobre os processos de aprendizagem de sucessores em organizações familiares, seus efeitos na organização, e para elaboração de estratégias preventivas que busquem facilitar a continuidade do negócio.

Este artigo, estrutura-se da seguinte forma: inicialmente, tem-se uma contextualização das organizações familiares. Em segundo lugar, algumas considerações sobre os processos de mentoria. Em seguida, busca-se resgatar algumas posições sobre o processo de formação e de aprendizagem em gestores, e por fim, chega-se às considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Organizações Familiares

Existe uma variedade de definições sobre a empresa familiar e como indica Sharma, Chrisman e Chua (1996) apud Davel e Colbari (2000 p. 50), em revisão de literatura, encontraram mais de 34 definições diferentes.

Em rápida análise das pesquisas constituídas desse campo de estudo, Souza et al (1999, p5), revela que “a verdade é que não há um consenso na conceituação desse tipo de empresa”. Para os autores, as definições oscilam desde muito restrita como de Lyman (1991) onde a propriedade da empresa deve ser exclusivamente familiar a definição de Déry et al (1993) que destaca apenas a influência da família na direção da empresa como caracterização da empresa familiar.

Sabe-se que a empresa familiar possui inúmeras especificidades em relação a outro tipo de empresa. Para Vries (1996) apud Souza et al (1999:5): “os assuntos que entrelaçam o negócio e a família representam o cerne das questões”. As empresas familiares possuem duas grandes lógicas, a empresarial e familiar, que constituem um tipo organizacional particular. A lógica que funciona na dimensão familiar certamente é diferente da que rege o universo corporativo (Souza, 2002:25) e o maior desafio está em buscar compatibilizar estes dois cenários, “os mundos empresarial e familiar”, que se fundem nessa singular organização.

Convergindo, Souza (2002 p. 32), entende como empresa familiar àquela que possui três categorias: a propriedade, a direção e a sucessão. Para o autor, a empresa deve reunir, simultaneamente, as seguintes características para ser qualificada como familiar:

- “A família deve possuir propriedade sobre a empresa (total, majoritária ou controle minoritário)”;
- A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
- Os valores da firma são influenciados ou identificados com a família;
- A família determina o processo sucessório da empresa”.

Um outro conceito é apresentado por Carrão (1996, p.27): ***“aquela empresa vinculada a uma família, com a qual mantém forte relação de interdependência e que esteja minimamente preparando a transição da primeira para a segunda geração. Essa empresa pode ou não ser dirigida por um membro da família proprietária”.***

Lazana (1999) apud Macedo (2000, p.1-2) considera uma empresa familiar “quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital”. Dessa forma, é perceptível uma estreita relação entre propriedade e controle, justificando que o controle é exercido, portanto com base na propriedade.

No Brasil, a sociedade familiar é influenciada por traços da cultura da origem do grupo familiar. Essas sociedades estão alicerçadas em laços afetivos, na solidariedade, confiança mútua, lealdade, submissão e estilo paternalista (Bernhoeft, 1995, pp. 28-29). Complementando, o autor reforça: “*Os paradigmas familiares ditados pelo fundador (e mentor) se estendem ao sistema consciente e estruturado (a empresa), provocando e produzindo comportamentos característicos de uma sociedade familiar*”.

Aproximadamente 70% das empresas em todo mundo, pertencem a famílias (Lansberg et al 1996:11 apud Oliveira, 1999). Importante destacar Oliveira (1999:22), onde “considera que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras”.

Apesar de um cenário de alto crescimento do número de empresas familiares, é enganoso pensar que o surgimento desse tipo de empresa é algo recente: “sua existência remonta desde muitas décadas” pois, criar um negócio em família e manter sua gestão unida aos laços de parentescos sempre foi uma forte tendência, na história do capitalismo (Souza, 2002: 35).

Para Oliveira (1999:21) apud Leone (2002:3), o surgimento e criação das empresas familiares no Brasil ocorreu no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal. Para (Martins et al 1999: 17-18) apud (Leone, 2002:3): “*Poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos. As capitanias como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança*”.

O campo de pesquisas sobre empresa familiar tem início na década de 1950 com um inventário sobre os principais problemas de sucessão nas pequenas empresas e vai se constituindo durante a década de 60 e 70, com a temática da sucessão. Contudo, ao longo da década de 80 que o campo de estudos organizacionais se consolidará com diversas publicações e eventos. Certamente, desde a década de 80 a atenção dos profissionais e pesquisadores tem se voltado para o fenômeno empresa familiar, resultando em uma literatura nacional já considerável (Davel e Colbari, 2000: 49).

## 2.2 Mentoria

### 2.2.1 Conceitos

A mentoria é composta pela relação entre mentor e mentorado. Vale ressaltar que 2/3 de 1250 executivos estudados da alta administração tiveram um mentor cedo em suas carreiras (ROCHE 1979 apud HEGSTAD, 1999). “Pessoas bem sucedidas tiveram um mentor”. Alguns acreditam que a sucessão no local de trabalho requer um mentor.

A mentoria pode ser definida como um relacionamento entre o adulto jovem e um mais velho, adulto mais experiente, que ajuda a aprendizagem individual para navegar no mundo do trabalho (KRAM, 1985 apud ARNOLD e JOHNSON, 1997). Os autores acrescentam que o adulto jovem recebendo mentoria é freqüentemente referido como mentorado.

O mentor é tipicamente experiente, alto membro na estrutura organizacional, que assiste o desenvolvimento de carreira da pessoa que está sendo mentorada, servindo como treinador, monitor e defensor. (KRAM, 1995; NOE, 1988 apud HEGSTAD, 1999)

Mentores, quase sempre, são membros influentes da organização a que o mentorado pertence. Contudo, podem também pertencer a outras organizações.

Importante mencionar, segundo CARDEN (1990) apud CHAO (1998), que definições teóricas sobre mentoria, geralmente, convergem em descrever como uma relação profissional intensa que é sobretudo dedicada para o desenvolvimento da carreira do mentorado.

As funções da mentoria são características relevantes que estabelecem diferença entre o desenvolvimento de outros tipos de relações no trabalho. KRAM (1985 apud CHAO, 1998) descreveu duas funções de mentoria: as funções de carreiras e as funções psicossociais. Nas funções de carreiras, o mentor fomenta o crescimento profissional por coaching, fornecendo informações necessárias e exercendo o amadurecimento organizacional. Enquanto nas funções psicossociais, o mentor fomenta o crescimento pessoal através do suporte e orientação emocional. Em resumo, as funções de carreira envolvem aspectos de desenvolvimento e as funções psicossociais envolvem aspectos de senso de competência, identidade e efetividade no desempenho do papel profissional.

KRAM (1985 apud CHAO, 1998) descreveu quatro estágios da mentoria: primeiro, a iniciação da relação, onde são quebradas barreiras e ocorre a identificação entre mentor e mentorado. Segundo, o cultivo da relação, na qual o mentorado aprende algumas lições e ceifa alguns benefícios da mentoria. Terceiro, separação da relação quando o mentorado conquista sua independência, ocasião na qual há necessidade de, por fim, redefinir a relação entre mentor e mentorado.

HIGGINS e KRAM (2001) informam que no passado, pesquisas têm conceituado a mentoria como provedora de assistência de desenvolvimento por um indivíduo mais experiente dentro da organização do mentorado. Recentemente, pesquisas têm começado a considerar a proposição (Kram, 1985) que: “indivíduos confiam não apenas em um, mas em múltiplos indivíduos para apoiar o desenvolvimento de suas carreiras”.

Complementando, alertam que indivíduos recebem assistência de mentoria proveniente de várias pessoas, por um determinado momento, incluindo colegas mais experientes, pares, família e membros da comunidade. A mentoria é considerada como um “fenômeno de desenvolvimento de relações múltiplas” ou redes sociais de mentoria, onde a diversidade da rede de relacionamento (social) e a solidez das relações desenvolvidas que impulsiona o desenvolvimento da rede social.

### 2.2.2 Tipos de mentoria

De acordo com os pesquisadores sobre o tema, as relações de mentoria, freqüentemente, podem ser de dois tipos: formal e informal. A distinção básica entre os dois está em como a relação acontece.

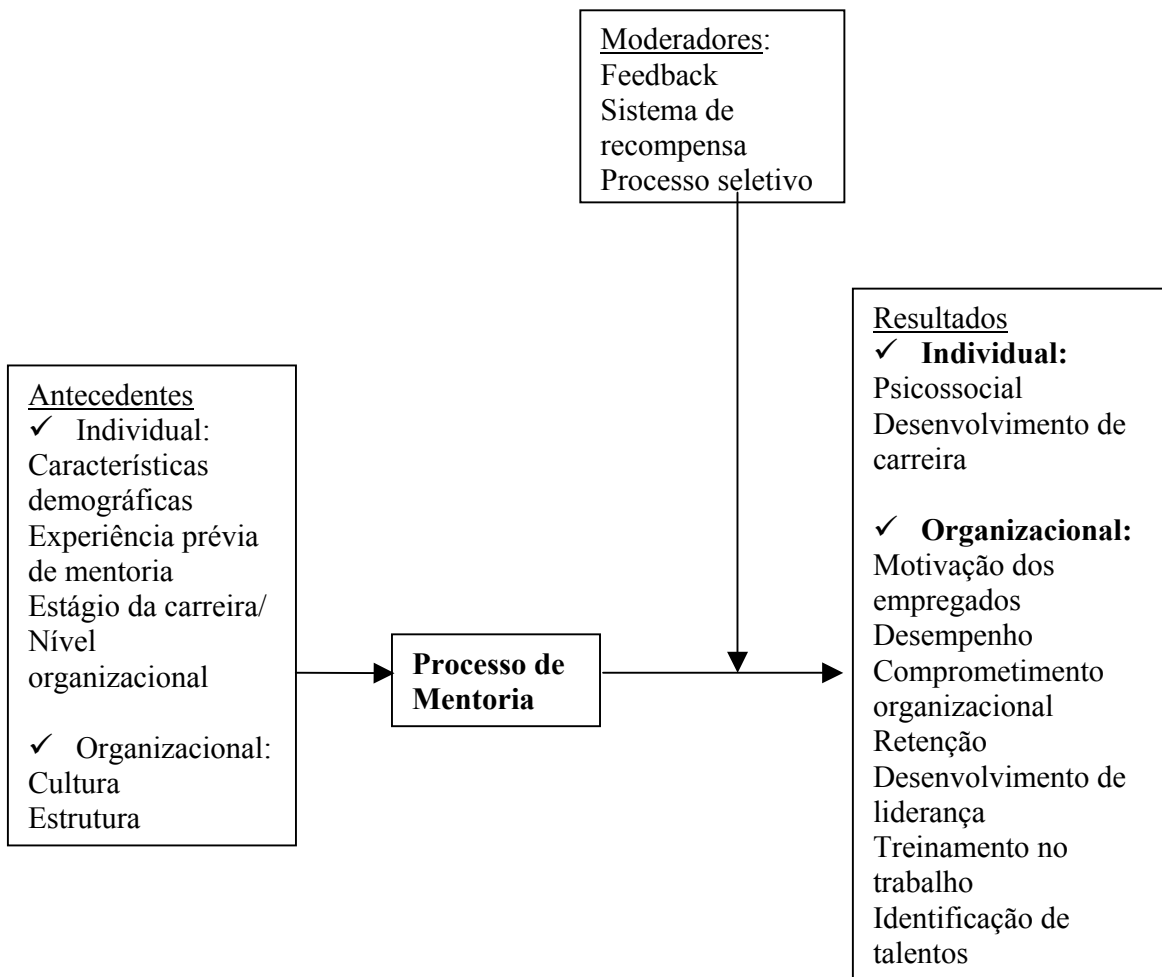
A mentoria formal é definida como um processo que envolve relações contratadas previamente, com concordância de ambas as partes, encontros eventuais e duração média de seis meses a um ano. O reduzido tempo pode representar a restrição do mentor na carreira e atividades profissionais do mentorado (Murray, 1991; Polch, 1994 apud RAGINS, 2000).

A relação informal é freqüentemente dirigida para o desenvolvimento de necessidades. A relação também ajuda o mentorado nas necessidades iniciais da carreira, apoio e afirmação (Levinson et al, 1978 apud RAGINS 2000). Relações informais desenvolvem mútua identificação: mentor escolhe mentorados que eles examinam como versões mais jovens de si próprio e mentorados selecionam mentores que eles observavam como referenciais (Kram, 1985).

Relações formais e informais de mentoria variam o número de dimensões que pode influenciar a satisfação obtida da relação e as atitudes no trabalho do mentorado.

O estudo das relações de mentoria pode também ser, particularmente, importante para o êxito das organizações familiares no que tange a impactos individuais e organizacionais.

Para estudar o efeito que os processos / tipos de mentoria podem produzir nas organizações, segue modelo teórico, conforme demonstrado a seguir:



**Figura 1 - Modelo Teórico de Mentoria Formal:**

Fonte: HEGSTAD, 1999, p.386.

### 2.3 Aprendizagem de Gestores

Dodgson (1993), contribui para o entendimento de como ocorre o processo de aprendizagem. Ele define aprendizado como processos pelos quais as firmas constroem, suplementam e organizam conhecimento e rotinas acerca de suas atividades dentro de suas culturas, adaptando e desenvolvendo a eficiência organizacional pela melhoria do uso das habilidades técnicas de sua força de trabalho. Em outras palavras, o aprendizado, para o autor, pode ser definido como a capacidade de adaptação às mudanças.

O autor argumenta que os indivíduos são os entes primários do aprendizado nas firmas (grifo nosso), portanto, são os indivíduos que criam as formas organizacionais que permitem o aprendizado.

No que concerne aos fatores que facilitam ou dificultam a aprendizagem, Dodgson (1993) salienta que a literatura sobre o assunto tem destacado os estímulos externos, as organizações e as formas coletivas e individuais de aprendizado dentro das organizações, como importantes fatores que

impulsionam as empresas a aprender e a mudar. Importante considerar, que a aprendizagem organizacional é estimulada *tanto* por mudanças ambientais *quanto* por fatores internos de uma forma complexa e interativa que fazem com que o aprendizado aconteça de forma diferenciada em cada organização.

A aprendizagem organizacional (AO), de uma maneira mais ampla, tem recebido cada vez mais atenção dos estudos organizacionais, nos últimos anos, um campo de estudos em crescimento e marcado por muitas distinções teóricas - epistemológicas (MOURA, 2004). Por sua vez, no Brasil, estudos empíricos sobre a aprendizagem gerencial ainda são incipientes (SILVA, 2004). Contudo, destacam-se os trabalhos de Silva (2000), Moraes (2000), Lucena (2001), Antonello e Ruas (2002).

Importante mencionar, que o interesse pela aprendizagem gerencial aumenta à proporção que evolui a preocupação, entre estudiosos e administradores, com a efetividade e identidade dos programas de educação gerencial que tem surgido no país e, principalmente, devido à incompatibilidade das novas competências demandadas do gestor e a formação gerencial tradicional.

A concepção de que a aprendizagem é um fenômeno social e surge da experiência de participação na vida cotidiana tem ganhado base significativa em anos recentes. Tal perspectiva constituiu a base de um importante repensar da teoria da aprendizagem, no final dos anos 80 e início dos anos 90, por dois pesquisadores: Jean Lave e Etienne. Segundo os autores, o modelo propunha que a aprendizagem envolveria um processo de engajamento em Comunidade de Prática. O termo Comunidade de Prática ou CoP foi conceituado como “*grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico e que aprofundam seu conhecimento e especialização nessa área pela interação em uma base continuada*” (Lave e Wenger, 1991 apud IPIRANGA et al, 2004).

A perspectiva social da aprendizagem pode ser resumida nos seguintes princípios (Wenger,1998 apud IPIRANGA et al, 2004, p.01):

- “a aprendizagem é inerente à natureza humana;
- consiste na primeira e principal habilidade para negociar novos significados;
- é, fundamentalmente, experimental e social;
- transforma identidades e constrói trajetórias de participação;
- significa lidar com fronteiras;
- é uma questão de energia social, poder, alinhamento e engajamento;
- envolve uma ação recíproca entre o local e o global”.

Neste sentido, o conhecimento se coloca como indissociável das comunidades que o criam, usam-no e transformam-no. Como ilustração, segundo os pesquisadores, percebe-se em todos os tipos de trabalho de conhecimento, inclusive naqueles em que a tecnologia tem papel relevante, a necessidade de conversação, experimentação e de experiências compartilhadas com outras pessoas que executam a mesma atividade.

A aprendizagem gerencial tem ganhado importância como uma forma de agregar valor ao desempenho de executivos nas empresas. De acordo com Fox (1997 apud SILVA et al 2004), o interesse maior nesta área é pela investigação dos processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão empresarial. Embora, de certo não haja unanimidade sobre qual a melhor forma de criá-lo e desenvolvê-lo nas empresas, alguns caminhos consensuais são apontados.

SILVA (et al 2004), com base em pesquisas sobre a aprendizagem gerencial informa que têm sido criados recursos inovadores de aprendizagem, como aqueles sedimentados na reflexão e na experiência, considerados aspectos críticos para o desenvolvimento de competências gerenciais.

A investigação do processo de aprendizagem gerencial, de uma forma geral, explora a aprendizagem que ocorre, essencialmente, na prática e não apenas em programas formais foi respaldado nos estudos de La Paro (1991) apud SILVA et al (2004, p.2). A autora verificou que “a aprendizagem gerencial era guiada pelas experiências de trabalho” e identificou também que “a aprendizagem através de relacionamentos com outras pessoas era uma das formas mais importantes de aprendizagem dos gerentes, a qual lhes provinha informações, feedback, conselhos, críticas e suporte”.

Corroborando, Akin (1993) apud SILVA et al (2004), em pesquisa constatou que grande parte dos gerentes relacionaram suas **experiências de aprendizagem à observação de mentores** (grifo nosso), ou seja, aquelas pessoas possuidoras de uma visão de mundo coerente e bem desenvolvida na perspectiva do aprendiz. Quanto a isto, “os executivos analisados acreditavam que a observação do trabalho destas pessoas seria capaz de lhes proporcionar as habilidades e a eficiência do próprio mentor”.

A mentoria, em geral, envolve muito mais liderança e capacidade de influenciar. O mentorado propicia ao mentor a possibilidade de orientá-lo. O foco do mentor é no indivíduo, a longo prazo, um trabalho qualitativo e não muito específico, pois o muito específico é caracterizado como Coaching.

As relações de mentoria são amplamente consideradas como o recurso chave da carreira na organização. Mentores são geralmente definidos como indivíduos com avançada experiência e conhecimento a quem são confiadas as condições de apoio para aumentar a mobilidade de ascensão dos membros iniciantes da organização, seus mentorados (Hunt & Michael,1983; Kram,1985 apud RAGINS e SCANDURA,1994).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A competitividade da firma depende de sua competência e a melhoria dessas competências requer aprendizado. Conforme Dodgson (1993), as respostas às mudanças tecnológicas são relevantes para o estímulo da aprendizagem.

Há um novo papel para os profissionais que exercem influência dentro da organização. Será o Líder, pioneiro da empresa familiar, um mentor de fato e contribui para o desenvolvimento de sucessores, evidenciando nas suas políticas e práticas as principais funções de mentoria?

A competência individual solicitada do sucedido, para administrar um negócio, não acompanha necessariamente a habilidade para desenvolver sucessores. Certamente, conhecer e identificar os tipos de relações de mentoria e sistematizar processos de mentoria nas organizações familiares que facilitem o desenvolvimento de futuros sucessores parece ser uma alternativa viável para as possíveis restrições do pioneiro/ fundador (SCHEFFER, 1993 apud GUEIROS, 2000).

Em suma, o que se pretende reforçar é que os processos de mentoria possam ser utilizados como elemento facilitador da aprendizagem gerencial e investigar como trabalhar na cultura organizacional da empresa familiar, de maneira a fomentar um ambiente de mentoria sem descaracterizar a essência do processo: espontaneidade e identificação entre mentor e mentorado. Importante destacar que não se pretende aqui elaborar uma análise de caráter conclusivo haja vista certa escassez de referencial teórico sobre estes temas quando tratados conjuntamente.

Reconhecendo-se a significativa representatividade das organizações familiares no cenário da economia brasileira, bem como a importância do estudo do aprendizado gerencial para a melhoria



do desempenho e longevidade do negócio, este estudo desafia-nos para futuras pesquisas na tentativa de compreender a organização familiar e verificar como e o que os gerentes aprendem.

## BIBLIOGRAFIA

ARNOLD, J. and JOHNSON, K. Mentoring in Early Career. **Human Resource Management Journal**, vol 7 n.4, 1997.

BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos**. São Paulo: Editora Gente, 2001

BERNHOEFT, Renato. CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

CARRÃO, Ana M<sup>a</sup> Romano. **As Empresas Familiares da Região de Piracicaba Sob a Ótica dos Empresários: Uma Investigação**. São Paulo: Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração), PUC – SP, 1996.

CHAO, G. T. Invited Reaction: challenging research in mentoring. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, nº 4, 1998.

DAVEL, Eduardo e COLBARI, Antonia. Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**. Escola de Administração da UFBA. Salvador, vol. 7, n. 18 maio/agosto de 2000.

DAVEL, E. e SOUSA, J. Aprendizado e Formação Continuada em Organizações Familiares e Intensivas em Conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: **III Encontro de Estudos Organizacionais (Eneo)**. Anais eletrônicos .....Atibaia –SP, 2004.

DODGSON, Mark. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. **Organization Studies**, 14/3.

DOLCI, Décio e KARAWAJCZYK, Tâmara. Valores Subjacentes à Estratégia de uma Organização: Uma perspectiva de análise sob a ótica da teoria Institucional e dos esquemas interpretativos. **Anais... XXVI ENANPAD**, (Salvador) 22-25 set, 2002.

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. **Sucessão Familiar: o caso de uma empresa transportadora na Região Metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes**. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Administrativas UFPE, Recife – PE, 1998.

HEGSTAD, Christine D. Formal Mentoring as a strategy for human resource development: a review of research. **Human Resource Development Quarterly**, San Francisco, v. 10, winter 1999.

HIGGINS, Mônica C., KRAM, Kathy E. . Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v.26, nº 2, 2001.

IPIRANGA, Ana et al. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma Comunidade de Prática. In: **III Encontro de Estudos Organizacionais (Eneo)**. Anais eletrônicos ..... Atibaia – SP, jun de 2004.

LEONE, Nilda M. de Guerra. O Saara não é um deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é repleto de conhecimentos. **In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador - BA, setembro, 2002:1-13.

MACEDO, Kátia Barbosa de. Empresa Familiar no Brasil: Inserção e Perspectivas no Mercado Globalizado. **In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Florianópolis-SC, setembro de 2000.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., **Safári de Estratégia**: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico, – Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOURA, G. “Somos uma Comunidade de Prática?”: Um estudo de caso envolvendo aprendizagem e consultores organizacionais. **III Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO)**. Anais eletrônicos .....Atibaia –SP, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

RAGINS, Belle Rose et al. Marginal Mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor: v. 43, december/2000.

\_\_\_\_\_ e SCANDURA, Terri A. Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring relationships. **Academy of Management Journal**. v. 37, n.4, 1994.

SILVA, Maria Aparecida et al. O Que e Como Aprendem os Professores que se tornaram Dirigentes da Universidade do Estado de Santa Catarina. **In: III Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO)**. Anais eletrônicos ..... Atibaia – SP, jun de 2004.

SOUZA, Jader Cristiano de Souza et al. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização ODEBRECHT. **In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Angra dos Reis-RJ , setembro, 1999.

SOUZA, Jader Cristiano de. **Gestão de Empresas Familiares**: Refletindo sobre suas Peculiaridades e Desafios. Salvador: FTE, 2002.

TAKAHASHI, Adriana e SILVA, Clóvis. “Ambiente, Interpretação e Estratégia: Estudo comparativo de casos em duas organizações escolares. **In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD** (2002: Salvador). Anais Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002