



**A PASSAGEM DO BASTÃO: A FORMAÇÃO DO SUCESSOR NAS ORGANIZAÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR DE ORIGEM FAMILIAR**

*THE BATON PASSAGE: THE FORMATION OF SUCCESSOR IN HIGHER EDUCATION  
ORGANIZATIONS OF FAMILIY ORIGIN*

**LA PASSAJE DEL BASTÓN: FORMACIÓN DE SUCEORES EN LAS ORGANIZACIONES DE  
ENSEÑANZA SUPERIOR DE ORIGEN FAMILIAR**

**Jaqueline Jamil**

jaquejamil@yahoo.com.br  
Faculdade Maurício de Nassau de Salvador

**Jader Cristino de Souza-Silva**

falecom@jadersouza.com.br  
UNIFACS

## A PASSAGEM DO BASTÃO: A FORMAÇÃO DO SUCESSOR NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE ORIGEM FAMILIAR

### Resumo

Uma organização de ensino superior familiar (OESF) é influenciada por duas lógicas: a empresarial e a familiar. A lógica familiar pressupõe questões relativas à família, à propriedade e ao controle enquanto que a empresarial está voltada para o lucro e a sustentabilidade da organização. Essas lógicas possuem formas diferentes de entender uma OES, conferindo complexidade para tal tipo de organização. Uma das questões mais delicadas quando falamos em organizações de ensino superior familiares é a questão da sucessão. Não são muitos os estudos sobre Organizações de Ensino Superior Familiares que abordam o processo de formação do sucessor. Diante dessa lacuna, este artigo tem o propósito de refletir sobre como acontece a formação de sucessores nas Organizações de Ensino Superior Familiares. Inicialmente, tratamos de realizar um panorama dos conceitos orientadores do objetivo deste artigo: Organizações de Ensino Superior Familiares, Aprendizagem Organizacional e Formação de Sucessores. Para levar a cabo o propósito desse trabalho, utilizamos a abordagem qualitativa e o estudo de caso do tipo simples como estratégia metodológica. O estudo de caso foi realizado nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles, uma OESF situada em Salvador (Bahia). A partir da análise do material empírico, observamos marcadamente a influência da aprendizagem sócio-prática na formação dos sucessores. Notamos que os sucessores aprendem, sobretudo, através das relações sociais vinculadas aos próprios contextos sócio-práticos e profissionais.

### Palavras-chave

Organização de Ensino Superior; Empresa Familiar; Formação do Sucessor; Aprendizagem Organizacional.

### Abstract

A higher education family organization (HEFO) is influenced by two rationales: the business and the family rational. The family rational is linked to family, property and control elements. On the other hand, the organizational rational is connected to the profitability and the sustainability of the company. One of the most delicate issues related to higher education family organization is the succession. There are not a lot of researches that investigate the succession process. Therefore, this paper aims to analyze how the formation of successors in higher education family organization occurs. First of all, we did a theoretical panorama on the important concepts to our research objective. We used the qualitative method as methodological approach and the case study as research strategy. The case study was realized at Faculdades Integradas Catarina Aquiles, an HEFO located in Salvador (Bahia, Brazil). From the analysis of the empirical data, we strongly observed the influence of the socio-practical learning on the professional development of the successors. We verified the successors learning from the social relationship connected to the professional and socio-practical contexts.

### Keywords

Higher Education Organizations; Family Business; Successor Professional Development; Organizational Learning.

### Resumen

Una organización de enseñanza superior familiar (OESF) se ve influenciada por dos perspectivas: la empresarial y la familiar. Los temas de la familia, la propiedad e el control mientras que el negocio es para el beneficio y la sostenibilidad de la organización. Estas lógicas tienen diferentes formas de entender una OESF, dando a la complejidad de dicha organización. Cuando se trata de organizaciones de enseñanza superior, uno de los temas más sensibles es la sucesión familiar. No hay muchos estudios que aborden el proceso de formación del sucesor en dichas organizaciones. teniendo en cuenta esta diferencia, este artículo pretende reflexionar sobre como la formación de verdaderos sucesores en las organizaciones de enseñanza superior familiares. al principio tratamos de llevar a cabo una visión general de los conceptos que guían el alcance de este artículo: organizaciones familiares en la educación superior, aprendizaje organizacional y formación de sucesores. Para llevar a cabo con el propósito de este trabajo, se utilizó un enfoque cualitativo y estudio de casos del tipo simple, como una estrategia metodológica. el estudio de caso se llevó a cabo en las Facultades Integradas Catherine Aquiles, una OESF ubicada en Salvador (Bahia, Brasil). A partir del análisis de los datos empíricos, se observa claramente la influencia de la práctica del aprendizaje social en la formación de los sucesores. tomamos nota de que los sucesores aprenden principalmente a través de las relaciones sociales vinculadas a sus propias experiencias sócio-prácticas e profesionales.

### Palabras-clave

Organización de enseñanza superior; Empresa familiar; Formación de sucesores; Aprendizaje organizacional.

## Introdução

O Ensino Superior no Brasil vem se tornando um dos setores da economia de maior desenvolvimento no atual cenário de acordo com os dados coletados no Censo do Ensino Superior (MEC/INEP). Essas transformações se devem, dentre outros fatores, à promulgação da Lei n.º 9.394 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 1996, que através dos seus artigos 45 e 46, amplia a liberação de abertura de novas Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil.

As recomendações internacionais do Banco Mundial e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e as políticas públicas no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1996) também contribuíram para as mudanças significativas no ensino superior em função dos investimentos no ensino médio, flexibilizando-se o processo para a abertura de novas Organizações de Ensino Superior (OES). Essa flexibilização deu-se, principalmente, no setor privado que vem passando por um processo de expansão jamais observado ao longo da história da educação nacional (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2004).

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), as organizações de ensino superior (OES) são complexas devido a existência de peculiares normas, valores, hierarquias, dentre outros aspectos que extrapolam as características de outros tipos de organização. Esta complexidade se acentua quando a OES é de origem familiar.

De acordo com Souza-Silva (2001), uma OES familiar é influenciada por duas lógicas: a empresarial e a familiar. A lógica familiar pressupõe questões relativas à família, à propriedade e ao controle enquanto que a empresarial está voltada para o lucro e a sustentabilidade da organização. Essas lógicas possuem formas diferentes de entender uma OES, tornando-a ainda mais complexa e constituindo-se como um campo de estudos ainda pouco explorado.

Para Souza-Silva (2002), o entrelaçamento entre as dimensões empresarial e familiar, muitas vezes, assume cenários antagônicos, provocando impactos no desenvolvimento e na dinâmica interna e externa dessas OES. A convergência e a divergência de interesses emergem por conta dos impactos causados na articulação e na disputa de interesses, comumente afetando a estrutura familiar e empresarial (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2004).

Uma das questões mais delicadas quando falamos em organizações de ensino superior familiares é a questão da sucessão. Não são muitos os estudos em OES familiares, que abordam o processo de formação do sucessor. No Brasil, há uma certa carência de publicações acerca da temática apesar de ser atual e provocar indagações por parte dos pesquisadores: Como ocorre o processo sucessório em OES familiares? Quais aspectos devem ser considerados na formação dos sucessores em OES familiares? Que tipo de abordagem é considerada nessa formação? Qual a implicação do processo sucessório na sobrevivência das OES familiares? Essas são perguntas pouco exploradas tanto na teoria de organizações familiares quanto na de ensino superior.

Assim, percebe-se uma lacuna na investigação acerca da temática que relaciona as noções de OES familiar e formação do sucessor, justificando-se a necessidade de uma pesquisa científica, que reflita sobre esta questão. Dessa forma, o problema desta pesquisa é: **Como acontece a formação de sucessores nas organizações de ensino superior familiares?**

Este artigo está dividido em quatro seções além dessa introdução. Na primeira, tratamos de realizar um panorama teórico dos conceitos orientadores do propósito deste artigo: Organizações de Ensino Superior Familiares, Aprendizagem Organizacional e Formação de Sucessores. A segunda parte trata da metodologia de pesquisa que se caracteriza por utilizar-se de uma abordagem qualitativa do tipo estudo de caso simples. Na terceira parte, realizamos a análise do material empírico para, finalmente, na quarta parte, discutirmos sobre as conclusões de nosso trabalho.

### **As organizações familiares de ensino superior**

Uma grande parte das organizações de ensino superior foram originadas de escolas de propriedade de uma família e que resolveram ampliar suas atuações, abrindo faculdades isoladas ou integradas.

Assim, as organizações de ensino superior familiares são, normalmente, organizações de ensino superior privadas de propriedade de uma ou mais famílias. Nas OES familiares, desenrolam-se relações sociais relativas à família, à propriedade e à gestão, constituindo-se em uma organização complexa, exigindo um tipo peculiar de gestão. Para melhor compreender a complexidade encontrada nas OES familiares, precisamos, preliminarmente, entender um pouco sobre o conceito de organização familiar.

### **Conceitos de família e de organização familiar**

A organização familiar é aquela de propriedade de uma ou mais famílias. Define-se família como um conjunto invisível de exigências funcionais que organiza a interação dos membros como unidade social que enfrenta uma série de tarefas de desenvolvimento, possuindo as mesmas raízes universais (MINUCHIN, 1990). Sendo assim, a família representa um grupo social primário ligado por descendência a partir de um ancestral comum, conectado por múltiplos laços capazes de manter unidos os membros moralmente, materialmente e reciprocamente durante uma vida e durante as gerações.

Para Whaley e Wong (1999), existem três tipos de relação que se apresentam numa família: a de aliança (casal), a de filiação (pais e filhos) e a de consanguinidade (irmãos). A família possui três formas básicas: a nuclear (conjugal: constituída por pai, mãe e filhos), a extensa (consangüínea: composta por membros que tenham quaisquer laços de parentesco) e a abrangente (inclui os não parentes que coabitem) (WHALEY; WONG, 1999).

Essa última forma básica é o que Souza-Silva e Davel (2005) denominam de relações de parentesco por consideração. Em outras palavras, a influência familiar vai além das relações consangüíneas, à medida que o fundador interage com os funcionários, estabelecendo com alguns uma relação mais intimista e de maior afetividade.

Os primeiros estudos sobre as organizações familiares começaram-se a ser desenvolvidos com os trabalhos de Christensen (1953), no início da década de 1950. No entanto, até os dias atuais, observa-se que ainda não existe uma unanimidade conceitual para este tema.

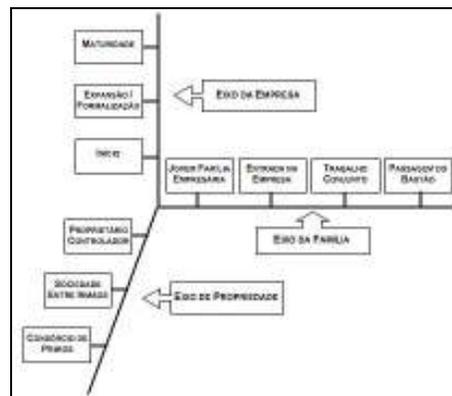
Para Garcia (2001), Gracioso (1998), Martins Filho, Mennezes e Bernhoeft (1999), uma empresa se caracteriza como familiar por ter, em sua gestão, a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão.

Para Lodi (1993), o conceito da empresa familiar é mais abrangente: geralmente nasce com a segunda geração de dirigentes. O mesmo autor caracteriza a geração do fundador como empresa não familiar.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Bernhoeft (1989) cita que a empresa familiar é uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Cremos, no entanto, ser Déry et al. (1993) apud Souza-Silva (2002), o autor que melhor define a empresa familiar. Para ele, a empresa familiar deve reunir, simultaneamente, as quatro seguintes características: 1) a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, majoritária ou controle minoritário; 2) a família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) a família determina o processo sucessório da empresa.

O grupo de Harvard (GERSICK et al., 1997) contribui significativamente com a compreensão da empresa familiar a partir do Modelo Tridimensional de Análise da Empresa Familiar. Trata-se de um modelo que considera de maneira sistêmica três dimensões que possui uma independência parcial entre elas. Cada um desses três sub-sistemas – família, propriedade e empresa – possui um desenvolvimento próprio e progride segundo uma sequência de estágios, de acordo com a figura a seguir:



**Figura 1 – Modelo tridimensional de análise da empresa familiar**

**Fonte –** Gersick et al. (1997).

Esse modelo percebe o eixo de desenvolvimento da dimensão propriedade dividido em três estágios: Proprietário-controlador (a maior parte das empresas familiares começa dessa forma, isto é com um único proprietário), Sociedade entre irmãos (muitas empresas passam com o tempo para essa nova fase) até o Consórcio de Primos (GERSICK; DAVIS; LANSBERG, 1997).

Já a segunda dimensão do modelo descreve a evolução da família ao longo do tempo, captando seu desenvolvimento estrutural por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos e adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares. A dimensão do desenvolvimento da família divide-se em

quatro fases: a Jovem Família Empresária; a Entrada da Família na Empresa, Família que Trabalha em Conjunto e Passagem do Bastão (DAVEL; SOUZA-SILVA; FISCHER, 1999).

A dimensão do desenvolvimento da empresa descreve a sua evolução ao longo do tempo. O primeiro estágio é o Início, seguindo-se da Expansão/Formalização e chegando até Maturidade.

No modelo de Gersick et al. (1997), a conjunção dos diversos estágios de desenvolvimento da família, da propriedade e da empresa geram quatro tipos clássicos de empresas familiares: 1º) Empresa proprietário-controlador/Jovem família empresária/Empresa nova; 2º) Sociedade entre irmãos/Entrada da família na empresa/Empresa em expansão-formalização; 3º) Consórcio de primos/Família que trabalha em conjunto/Empresa madura; 4º) Empresa no estágio da passagem do bastão.

Como bem advogam Davel, Souza-Silva e Fischer (1999), entendemos que esse último tipo não consiste num tipo clássico propriamente dito, pois é uma fase que se superpõe a uma das três, sendo um estágio de transição para um dos três tipos de empresas familiares clássicas assinaladas, no parágrafo anterior, como ilustra a figura 2:



**Figura 2 – Estágio de transição para um dos três tipos de empresas familiares**  
Fonte – Gersick et al. (1997).

A mudança de um tipo para outro pode ser ocasionada por algum evento da dimensão propriedade, família ou empresa. Há vários tipos de eventos provocadores, influenciando uma passagem de um tipo clássico para o outro de forma súbita ou gradual. Por exemplo, a abertura de um novo mercado, a conquista de novos clientes, mudanças na participação acionária e relacionamentos familiares podem lançar a organização na trilha do desenvolvimento (DAVEL; SOUZA-SILVA; FISCHER, 1999). É na passagem de um tipo clássico para o outro que, acontece a sucessão na empresa familiar a qual trataremos no tópico a seguir.

### **A sucessão nas organizações familiares**

O processo de sucessão familiar tem sido cada vez mais estudado e compreendido como a fase mais cautelosa e desafiadora na continuidade das empresas familiares. A sucessão familiar acontece quando uma geração transfere para a outra o comando dos negócios da família.

De acordo com Leone (1992), a sucessão é o rito da transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir. Esse processo representa a passagem do bastão e necessita ter como alicerce o planejamento.

Para Lodi (1993), o resultado do processo sucessório é, na verdade, uma redistribuição do poder dentro da empresa, e que, pelo fato de o poder ser escasso, faz com que ele seja disputado. E esse processo é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família (BARNES; HERSON, 1976; BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993; SREBROW, 1996).

Bernhoeft (1989) diz que as discussões e análises sobre a sucessão devem ser feitas pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade para entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência.

No que tange ao Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar ( GERSICK et al., 1997) visto anteriormente, é em relação à dimensão de desenvolvimento da propriedade que podemos entender mais claramente os dois tipos clássicos de sucessão na empresa familiar. O primeiro tipo de sucessão ocorre quando o fundador passa o controle da firma para seus filhos. A empresa passa a ser denominada de sociedade de irmãos. Quando a segunda geração passa o controle da empresa para a terceira geração, a empresa passa a ser denominada de consórcio de primos.

Já Oliveira (1999) nos traz uma outra perspectiva para entender, o processo de sucessão nas empresas familiares. Segundo ele, a sucessão pode acontecer através da: 1) sucessão familiar; 2) sucessão profissional ou 3) profissionalização do sucessor.

A sucessão familiar se refere à sucessão do proprietário da empresa por um membro da família. Isso exige uma avaliação dos herdeiros naturais, de forma a constatar quem poderão ser os melhores dirigentes para a empresa, buscando, sobretudo, cultivar o espírito familiar da organização.

Já a sucessão profissional refere-se à sucessão do proprietário por um executivo que não é do núcleo familiar, segundo Gomes e Militão (2005), mas que é contratado para exercer essa função, ou seja, a gestão profissional caracteriza-se pelas empresas com gestão familiar que passam a ser geridas por profissionais não-familiares. Ao receber os profissionais externos na sucessão profissional, a empresa incorpora novas ideias trazidas por esses profissionais, no entanto corre-se o risco de perdê-los para outras organizações, prejudicando todo o planejamento realizado.

Finalmente, a profissionalização do sucessor representa o desenvolvimento dos herdeiros para assumirem a direção (LEACH, 1993). Esse desenvolvimento está relacionado ao processo de aprendizagem e formação do sucessor.

Segundo Vidigal (1996) para se obter êxito no processo sucessório, a questão da aprendizagem e formação do sucessor deve merecer reflexão estratégica. Pressupõe-se que o aprendizado e a preparação desses sucessores não se fazem somente com diplomas universitários, mas principalmente com a experiência prática nas interações sociais no próprio contexto laboral.

Já que avançamos num melhor entendimento da empresa familiar e do seu processo de sucessão, podemos, daqui em diante, tratar das Organizações Ensino Superior Familiares.

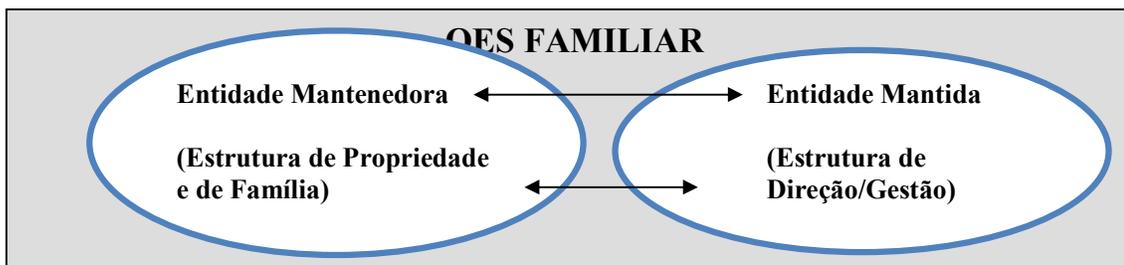
### Compreendendo as organizações de ensino superior familiares

Na última década, a educação superior tornou-se um importante setor econômico, e as OES que nela atuam configuram-se num tipo particular de organização que necessita ser estudada para ser melhor compreendida em seu papel econômico, social e organizacional. As OES privadas detêm um conjunto de características que as diferenciam das demais organizações, necessitando atenção especial quanto a sua gestão. Dessa maneira, de acordo com Zainko (1997), muitos aspectos fazem da Organização de Ensino Superior privada uma organização singular. Esta singularidade aumenta ainda mais se a OES privada for familiar.

As OES familiares possuem características muito peculiares e uma dinâmica de alta complexidade, pois é o resultado da fusão de dois tipos de sistemas independentes: o das instituições de ensino superior e o das empresas familiares (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2004, p. 2).

Para compreender a junção desses dois sistemas - das OES e da empresa familiar - tomou-se como base o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da OES Privada Familiar (SILVA JÚNIOR, 2006) que foi inspirado no Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997).

Este modelo possui dois subsistemas, que são independentes, complementares e não sobrepostos: a Propriedade/Família e a Direção/Gestão. Os subsistemas família e propriedade acabam por formar a entidade mantenedora. A entidade mantida representa a direção. Dessa forma, a OES familiar constitui-se como um macrosistema composto pelos subsistemas da mantenedora e da mantida, que, ao se juntarem, formam a OES privada de origem familiar.



**Figura 3 – Modelo para dissociar propriedade e gestão na OES familiar.**

Fonte – Adaptado pelos autores a partir de Silva Júnior (2006).

De acordo com Silva Júnior (2006), a entidade mantenedora representa a estrutura da propriedade e da família, tendo como principais articuladores os sócios que são membros da família controladora do empreendimento educacional. A entidade mantida representa a estrutura de direção, tendo como responsáveis os gestores ligados à atividade fim, ou seja, a prestação de serviços educacionais em nível superior. Em razão de sua natureza, a entidade mantenedora tem a responsabilidade de prover a entidade mantida.

Na OES de origem familiar, esta relação é ainda mais complicada, pois as articulações estabelecidas entre a mantenedora e a mantida formam a dinâmica institucional da OES familiar. No processo de gestão universitária, a mantenedora e a mantida tomam decisões

conjuntas e isoladas. Levando a discussão para o campo da administração, as ações, decisões e práticas gerenciais entre a mantenedora e a mantida de origem familiar são de natureza estratégica tomadas conjuntamente. Essas decisões conjuntas devem ser cumpridas globalmente e envolvem: o Orçamento Anual, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a Avaliação Institucional.

Compreendido melhor a natureza das OES Familiares e atentando para o propósito de nossa pesquisa, abordaremos adiante a aprendizagem organizacional e a formação de sucessores nas organizações familiares.

### **Aprendizagem e formação de sucessores em organizações familiares**

São muitas as definições e conceitos sobre aprendizagem organizacional, pois este tema complexo envolve um longo debate, que teve início há mais de 30 anos com os trabalhos de Argyris e Schön (1978), dentre outros.

Diante da complexidade deste tema, destacam-se nos estudos sobre aprendizagem organizacional, segundo Souza-Silva (2007), duas diferentes abordagens para a compreensão da aprendizagem: a individual-cognitiva e a sócio-prática. A primeira, e a mais tradicional, é orientada para a ideia de que o conhecimento é baseado numa abordagem individual-intelectualista, e a segunda concebe-o como um processo nunca desvinculado da experiência sócio-prática (ARAÚJO, 1998; ALVESSON; KÄRREMAN, 2001; CHIA, 2003). Assim, para compreendermos a aprendizagem organizacional, torna-se relevante tratar brevemente sobre essas duas modalidades de aprendizagem.

### **Abordagens individual-cognitivista e a sócio-prática**

A perspectiva individual-cognitiva, segundo Souza-Silva (2007), compreende o conhecimento como algo transferido de uma pessoa para outra, sobretudo, através de uma série de cursos e treinamentos formalizados e sistematicamente planejados, porém desvinculados do cenário sócio-prático, ou seja, é gerado a partir de construções cognitivas, podendo ser codificado e transmitidos fora do contexto onde a prática acontece.

Para Souza-Silva (2007), a perspectiva individual-cognitiva preocupa-se marcadamente em transmitir o conhecimento explícito que para Polanyi (1966) é aquele codificado, formal e sistemático que pode ser articulado na linguagem, especificações, manuais e assim por diante.

A abordagem individual-cognitiva, está desvinculada do contexto prático e social, utilizando apenas mecanismos explícitos para transmissão do conhecimento. Esta abordagem concebe o conhecimento como dependente de talentos conceituais e habilidades cognitivas, sendo, desta forma, denominado de conhecimento abstrato. Nesta perspectiva, segundo Souza-Silva (2007), o conhecimento é entendido como algo objetivamente conhecido, e publicado através de livros, manuais, bem como meios eletrônicos.

Já a perspectiva sócio-prática concebe a aprendizagem como um processo nunca desvinculado da experiência prática. Assim, tal perspectiva privilegia a transmissão do conhecimento explícito, mas também tácito que é incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor, específico ao contexto e difícil de ser verbalizado (POLANYI, 1966). Dessa forma, conhece-se aquilo que está conectado ao que se faz.

Assim, nessa perspectiva, compreende-se que é através das relações sociais que ocorrem, por meio da interação das atividades organizacionais, na partilha das experiências ligadas às práticas que a aprendizagem acontece. Assim, a organização pode ser vista como um espaço social de aprendizagem contínua, pois neste espaço social facilitador, pessoas se reúnem dispostas a construir coletivamente um novo conhecimento, tendo como referência a experiência individual anterior.

Muitas vezes, o sucessor de uma empresa familiar pode até possuir um bom conhecimento da teoria, mas não tem vivência empresarial. A vivência empresarial só é adquirida com a experiência prática do dia a dia, que amplia a capacidade decisória do sucessor. Assim, pode-se pressupor que a aprendizagem numa perspectiva sócio-prática pode ser uma alternativa muito interessante para melhor compreender a formação e aprendizagem do sucessor na organização de ensino superior familiar.

### **Modalidades de aprendizagem na perspectiva sócio-prática: as comunidades de prática e a mentoria**

#### *As comunidades de prática*

Para Wenger e Snyder (2000), a comunidade de prática representa um engajamento espontâneo e informal de pessoas para que possam se desenvolver em um determinado domínio do conhecimento ligado à uma prática. Assim, uma comunidade de prática possui três elementos caracterizadores: 1) comunidade; 2) prática; 3) domínio do conhecimento.

Por meio da partilha de conhecimento, experiências e vivências, os membros da comunidade de prática ampliam suas expertises individuais, bem como a competência coletiva (SOUZA-SILVA, 2007). De acordo com Wenger (2003), por trás da estrutura formal de uma organização, pode-se encontrar uma rede informal de pessoas que trabalham juntas compartilhando conhecimento, solucionando problemas e trocando ideias. Assim, para esse mesmo autor, as comunidades de prática são importantes ferramentas para o compartilhamento do conhecimento. Ela se constitui em ideal tecido social de partilha e disseminação de conhecimento, pois combina na sua dinâmica aspectos cognitivos e emocionais tão necessários para que a aprendizagem aconteça em sua integralidade. Em outras palavras, a comunidade de prática reúne as dimensões interacional e prática, que, juntas, ativam o repertório coletivo de experiências, disparando a colaboração reflexiva, e potencializando a competência social (SOUZA-SILVA, 2007).

#### *A mentoria*

A mentoria, de acordo com a definição de Vergara (2004), é uma relação de apoio e suporte, na qual uma pessoa mais experiente procura ajudar a uma outra menos experiente em determinada atividade, considerando-se as relações afetivas e de amizade entre mentor e mentorando, que podem ser uma consequência de um vínculo que se forma com base na cooperação mútua e na confiança trazendo benefícios tanto para o mentorando quanto para o mentor, uma vez que se constrói por meio de uma relação de compartilhamento de experiências.

Ainda de acordo com Vergara (2004), é a partir do fortalecimento da autoconfiança, que as reflexões proporcionadas pela mentoria provocam modificações na prática profissional, com

reflexos significativos na vida do mentorando. Presente na evolução da humanidade, a mentoria representa o aprender por imitação, através do qual o ser humano necessita de um modelo para nele se espelhar. Destaca-se como um dos princípios básicos da mentoria: o exemplo a ser seguido de alguém com maior conhecimento, sabedoria e experiência (RAGINS, 1997 *apud* SOUZA; BASTOS, 2006).

Segundo Carew (1999) *apud* Carvalho et al. (2007), a mentoria tem como foco o desenvolvimento da pessoa como um todo, ou seja, é o processo de ordenar a mente, e o mentor, neste caso, é o organizador da dinâmica mental. Pessoas mais jovens buscam a experiência de mentores, de confiança, em quem se apoiar em questões geralmente difíceis de compartilhar com outras pessoas à sua volta. Em outras palavras, a mentoria é conhecida como o processo de acompanhamento, apoio e suporte à prática de profissionais iniciantes, por outros profissionais com mais experiência numa determinada área, nesta pesquisa representado pelos sucessores e pelos sucedidos.

Através do processo de mentoria nas organizações, o mentorado aprende durante o desempenho de seu trabalho, no contexto da organização e por meio de suas relações sociais ali construídas. Os processos de aprendizagem refletem o contexto social no qual os indivíduos aprendem com um fenômeno social e coletivo.

Para Kathy (1983) *apud* Souza e Bastos (2006), as principais características comportamentais e organizacionais sobre mentoria são: ajudar no desenvolvimento da carreira, preparando a pessoa para o desempenho em cargos superiores; construir a auto-estima do indivíduo dentro e fora da organização; e aumentar o senso de competência profissional através do relacionamento interpessoal que cria confiança mútua e crescente. A mentoria consiste numa relação entre mentor e mentorado, visando ao crescimento e maturidade profissional do mentorado.

Apresentadas as bases da aprendizagem organizacional, cremos que a abordagem sócio-prática pode ser uma interessante via para melhor compreendermos a aprendizagem organizacional e a formação de sucessores na empresa familiar. A seguir, trataremos da metodologia de pesquisa.

### **Metodologia da pesquisa**

A metodologia adotada para esse trabalho foi a abordagem qualitativa do tipo estudo de caso. No que tange a coleta do material empírico, utilizamos três técnicas: a entrevista semi-estruturada, a observação e a pesquisa documental (YIN, 1994).

A entrevista foi de caráter semi-estruturada focada (YIN, 1994). Através dela, buscamos obter informações contidas na fala dos atores sociais representativos na unidade organizacional que estudamos.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para assegurar a fidelidade das respostas dos entrevistados, bem como para facilitar o processo de análise. Os textos transcritos foram lidos cuidadosamente, várias vezes, no intuito de se verificar questões e categorias principais de análise. Foram realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas com duração aproximada de 120 minutos. Como pode-se perceber, mais adiante, foi preservada a identidade dos entrevistados (os mesmos serão identificados de acordo com o quadro 1), da fundadora, da faculdade e da mantenedora, bem como de outras pessoas que possuem relação com a história da unidade

de análise empírica. Todas essas pessoas e entidades foram apresentadas a partir de nomes fictícios, buscando proteger o sigilo da pesquisa.

Codificação	Cargo	Grau de Parentesco
Entrevistado 1	Diretor Geral e Financeiro da Faculdade Catarina Aquiles	Genro da fundadora
Entrevistado 2	Vice-Diretora da Faculdade Catarina Aquiles	Funcionária e Amiga (Relação de parentesco por consideração)
Entrevistado 3	Diretor Acadêmico da Faculdade Catarina Aquiles	Neto da fundadora
Entrevistado 4	Assessoria de Imprensa da Faculdade Catarina Aquiles	Neto da fundadora
Entrevistado 5	Presidente da Sociedade Educacional e Cultural Hércules (Mantenedora)	Sócia e amiga (Relação de parentesco por consideração)

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados.**

**Fonte** – Desenvolvido pelos autores a partir da pesquisa empírica.

A Faculdade e a Mantenedora pesquisadas foram denominadas ficticiamente de Faculdades Integradas Catarina Aquiles e Sociedade Educacional e Cultural Hércules respectivamente.

O protocolo de entrevistas foi inspirado no quadro analítico e foi dividido em três partes. A primeira buscou melhor compreender as Faculdades Integradas Catarina Aquiles como uma organização de ensino superior familiar. A segunda procurou indagar aos entrevistados sobre como se deu o processo de sucessão na OES pesquisada. Finalmente, a terceira parte tratou de aprofundar a questão da aprendizagem organizacional e da formação de sucessores nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles, bem como a influência da dinâmica familiar em tais processos.

A pesquisa documental ajudou-nos a entender como evoluiu as Faculdades Integradas Catarina Aquiles ao longo dos anos. Vários documentos relativos a faculdade e a sua mantenedora foram utilizados, tais como: relatórios, comunicações, reportagens, folders comemorativos, dentre outros.

Para elegermos as Faculdades Integradas Catarina Aquiles como unidade de análise empírica alguns critérios foram levados em consideração a saber: 1) Ser uma organização de ensino superior privada; 2) Ser de origem e gestão familiar; 3) Possuir mais de 20 anos de existência; 4) Ser reconhecida pelo MEC; 5) Ter vivenciado um processo de sucessão. Com esses critérios, a ideia foi de escolher uma organização que efetivamente pudesse representar um contexto fecundo para nos aprofundarmos no problema de pesquisa.

**A unidade de análise empírica**

Segundo a Entrevistada 5, em 15 de março de 1948, na cidade de Salvador, a Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles fundou em sua própria residência, a escola primária Nossa Senhora de Lourdes, fruto de sua inquietação quanto à metodologia educacional adotada na época, buscando, através de práticas inovadoras, tornar o ensino mais didático, motivador e atraente. Inicialmente, esta escola começou a funcionar com apenas quatro alunos, e, no ano seguinte, já havia 85 (oitenta e cinco) alunos matriculados em cinco diferentes níveis de escolaridade. Em 1967, de acordo ainda com a Entrevistada 5, o prédio de cinco andares construído para o funcionamento dos cursos Primário, Ginásial e Normal do Colégio Nossa Senhora de Lourdes passou a abrigar a

Faculdade de Educação Aquiles, uma das primeiras faculdades de educação do nordeste e seria o início de um projeto que resultaria no surgimento das Faculdades Integradas Catarina Aquiles, muitos anos mais tarde.

As Faculdades Integradas Catarina Aquiles são consideradas como OES familiar privada que surgiram da necessidade de expandir o Colégio Nossa Senhora de Lourdes, dirigida pela Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles. As Faculdades Integradas Catarina Aquiles, situada na cidade de Salvador, abriga, hoje, além de uma faculdade de Educação, uma de Turismo e outra de Administração. As três instituições foram autorizadas pelo MEC a partir de 2001, quando foram transformadas em Faculdades Integradas Catarina Aquiles.

De acordo com a pesquisa realizada no site das Faculdades Integradas Catarina Aquiles, ela conta com o Centro de Estudos de Pós-Graduação Catarina Aquiles, responsável pela promoção de cursos ligados a diversas áreas do conhecimento. Todos os cursos são coordenados pela Mantenedora (Sociedade Educacional e Cultural Hércules) que mantém ainda o Centro de Educação Musical, escola de música dirigida a pessoas de todas as idades, a Faculdade Livre da Melhor Idade, primeiro curso livre de atualização cultural a ser oferecido na Bahia dirigido ao público da terceira idade, e o Curso Superior de Formação Específica em Gestão de Negócios em Turismo.

A estrutura administrativa das Faculdades Integradas Catarina Aquiles está dividida de acordo com o quadro a seguir.

Nome	Cargo
Maria Clementina	Presidente da Mantenedora
Catarina Aquiles Filha	Vice-Presidente da Mantenedora
Apolinário Serafim	Diretor Geral e Financeiro das Faculdades Integradas Catarina Aquiles
Amélia Duarte	Vice-Diretora das Faculdades Integradas Catarina Aquiles
Márcio Augusto	Diretor Acadêmico das Faculdades Integradas Catarina Aquiles

**Quadro 2 – Funções dos Gestores da Faculdades Integradas Catarina Aquiles**

Fonte – Desenvolvido pelos autores a partir das informações da OES.

A Prof.<sup>a</sup> Maria Clementina iniciou os seus trabalhos na Escola Nossa Senhora de Lourdes, ao lado da Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles em 1949. Esses quase 60 anos de trabalho junto à família Aquiles, resultou em uma relação muito próxima com toda a família. Mesmo não possuindo nenhuma ligação de consanguinidade com a família Aquiles, tanto a Prof.<sup>a</sup> Maria Clementina, hoje, a Presidente da Mantenedora, quanto a Prof.<sup>a</sup> Amélia Duarte, atualmente, a Vice-Diretora das Faculdades Integradas Catarina Aquiles, que já trabalha há mais de 48 anos com a família, possuíam uma ligação muito forte com a fundadora, e ainda possuem a mesma ligação com toda a família. Assim, elas são consideradas membros bem próximos da família, possuindo - como vimos no referencial teórico - um parentesco por consideração.

Segundo informações do Prof. Márcio Augusto, Diretor Acadêmico das Faculdades Integradas Catarina Aquiles, o seu quadro de docentes é composto de 87 professores, o número de alunos se aproxima dos 1.100 e a Faculdade conta com a colaboração de 97 funcionários.

**Resultados da pesquisa**

O quadro analítico foi muito importante para estruturar a nossa análise. Os resultados encontrados podem ser resumidos no quadro 3.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Subcategorias de Análise</b>	<b>Resumo dos Resultados Encontrados</b>
Organização de Ensino Superior Familiar	Propriedade	Pelo fato da fundadora ter transferido 60% das cotas para as duas filhas, a OES apresenta-se como uma Sociedade de Irmãs. Os outros 40% foram distribuídos entre os netos, a Prof. <sup>a</sup> Maria Clementina e o Prof. Apolinário Serafim que passaram a fazer parte da sociedade. Assim, essa OES acaba assumindo características do estágio Consórcio de Primos. Com a morte da fundadora, as Faculdades Integradas Catarina Aquiles passou a assumir características de estrutura híbrida, configurando-se no tipo Sociedade de Irmãs e Consórcio de Primos.
	Família	Na dimensão Família, as Faculdades Integradas Catarina Aquiles representa a família que trabalha em conjunto. Essa denominação é típica no caso de duas ou mais gerações estarem envolvidas ao mesmo tempo na empresa familiar.
	Empresa	Nesta categoria de análise, (desenvolvimento da empresa), observou-se que a Faculdades Integradas Catarina Aquiles é uma empresa madura, pelo fato de ter um nome sólido e conhecido no ensino superior. Na fase da maturidade, as expectativas da empresa a respeito de crescimento estão estabilizadas.
	Tipo de Organização de Ensino Superior	A Faculdades Integradas Catarina Aquiles configura-se como Faculdades Integradas.
	Processo de Sucessão	Preocupada com a sobrevivência da OES após sua saída, a Prof. <sup>a</sup> Catarina Aquiles planejou o processo sucessório cautelosamente, para que os sucessores assumissem seus cargos nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles.
Sucessão na OES Familiar	Principais Problemas na Sucessão Familiar	Os principais problemas encontrados nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles, decorrentes do processo sucessório foram: briga de sócios, a falta da liderança da fundadora, inveja, choque de interesses e algumas desavenças familiares.
	Tipo de Sucessão	O tipo de sucessão encontrado nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles foi a profissionalização dos sucessores familiares.
Aprendizagem e Formação de Sucessores na OES Familiar	Perspectivas de Aprendizagem e Formação de Sucessores	A perspectiva de aprendizagem mais presente na formação de sucessores foi a aprendizagem sócio-prática, sobretudo através do processo de mentoria. No entanto, observou-se, também, a preocupação com a formação acadêmica por meio da perspectiva de aprendizagem individual-cognitiva na formação dos sucessores, decorrente de cursos, treinamentos, MBA e pós-graduação.
	Resultados do Processo de Aprendizagem e Formação de Sucessores	Os principais resultados foram a sobrevivência e continuidade enquanto instituição de ensino. Diferenciou-se das demais organizações no meio acadêmico por dar um exemplo de sustentabilidade sem perder de vista os valores educacionais mais importantes.

**Quadro 3 – Categorias, subcategorias de análise e principais resultados encontrados**

Fonte – Dados da pesquisa.

### **Primeira categoria de análise: organização de ensino superior familiar**

Este bloco propõe a compreensão do tipo de empresa familiar encontrada na unidade de análise pesquisada, tomando como base o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da

Empresa Familiar de Gersick et al. (1997), que permitiu explorar o estágio do desenvolvimento dessa OES, apresentado a seguir.

#### *Subcategoria Propriedade*

Como já foi visto na revisão de literatura, no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, à medida em que ocorre o desenvolvimento da organização familiar, a empresa vai se transformando e sendo reconfigurada, assumindo novas formas e novas características na sua gestão (GERSICK et al., 1997). No entanto, essas dimensões podem formar configurações híbridas, uma vez que a vida real das famílias não seguem necessariamente o modelo teórico. Em outras palavras, uma dimensão pode sobrepor-se ou acontecer em tempo diferente das demais surgindo, assim, as estruturas híbridas (DAVEL; SOUZA-SILVA; FISCHER, 1999).

Foi encontrado nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles uma estrutura híbrida na dimensão propriedade. Isso deve-se ao fato das duas filhas da fundadora terem herdado 60% da sociedade, configurando-se em uma Sociedade de Irmãs, enquanto que os outros 40% foram doados aos netos (4,46% para cada), à Prof.<sup>a</sup> Maria Clementina (6,62%), e ao Prof. Apolinário Serafim (6,62%) assumindo, desta forma, também características de Consórcio de Primos, visto que o controle passa a ser exercido por muitos primos e por um membro não-familiar.

A Presidente da Mantenedora, a Prof.<sup>a</sup> Maria Clementina, narra como foi feita a distribuição das cotas da sociedade:

[...] as filhas, Catarina Aquiles Filha e Carla ficaram com 60% da sociedade, e os outros 40% ela dividiu com os netos, com o Prof. Apolinário Serafim e comigo. Carla trabalha no Instituto de Educação Musical, [...] E a outra filha é Vice-Presidente da Sociedade (ENTREVISTADO 5).

Dessa forma, trata-se de uma estrutura híbrida de dois estágios, no que se refere ao tipo de empresa familiar investigada: Sociedade de Irmãos e Consórcio de Primos. Nesse ponto, geralmente, a propriedade vai tornando-se mais diluída na medida em que passa de uma geração para a outra.

#### *Subcategoria Família*

A análise desta dimensão tem como objetivo conhecer o tipo de OES familiar pesquisada. Foi possível perceber nesta OES que a passagem do bastão foi feita em sintonia entre as gerações, resultando em uma estabilidade que facilitou o processo sucessório, minimizando situações de conflito e instabilidade, que comprometeriam a sobrevivência do empreendimento familiar. Vale destacar, que foram relatados alguns conflitos naturais oriundos de uma sociedade composta de dez pessoas.

A análise das entrevistas demonstra que houve uma preocupação com a entrada dos novos membros da família na empresa, de acordo com a fala do neto da fundadora, o Entrevistado 3: “A organização se preparou para o processo sucessório [...] ela já estava percebendo que não estava mais com tantas forças como ela gostaria, então já tinha começado a pensar neste planejamento (...)” (Entrevistado 3).

Dessa forma, observou-se que após a passagem do bastão, a Faculdades Integradas Catarina Aquiles assumiu características de empresa familiar que trabalha em conjunto, sendo a gestão compartilhada com os filhos e netos da fundadora, de acordo com a fala da Presidente da Mantenedora e sócia da fundadora: “O estatuto da sociedade foi feito com um advogado onde ela passou para os sucessores os cargos e o número de cotas com tudo registrado em cartório” (Entrevistado 5).

As Faculdades Integradas Catarina Aquiles é uma empresa familiar que trabalha em conjunto, caracterizando-se, desta forma, pelo fato da geração mais antiga se encontrar na faixa etária de 50 a 65 anos, conviver com uma geração mais jovem entre 20 e 45 anos, compartilhando os interesses pelo sucesso da organização. Neste momento, as Faculdades Integradas Catarina Aquiles precisa administrar complexas relações entre os membros da família de idades variadas. Um dos maiores desafios deste estágio é promover a cooperação e comunicação contínua entre as gerações da família que trabalham em conjunto.

#### *Subcategoria Empresa*

No estágio de desenvolvimento da empresa, a partir da fala dos entrevistados, da observação e da análise dos documentos internos, verificou-se que a Faculdades Integradas Catarina Aquiles é uma empresa madura. A OES está estabelecida no mercado, com uma marca forte e conhecida, sendo uma referência no ensino superior baiano. Esta fase da maturidade evidencia-se quando a organização possui uma base sólida de clientes, e as expectativas da empresa à respeito de crescimento estão estabilizadas.

Neste estágio, a empresa familiar demonstra que seus valores, princípios e o seu estilo próprio de gestão geraram resultados satisfatórios. A concepção filosófica da OES familiar, assim como o registro de sua história e da vida de sua fundadora, na qual ressaltam-se o seu modo de gerir o empreendimento e os valores internalizados pela organização, foram objeto de produção científica. Um exemplo disso, é que, em 2006, a Prof.<sup>a</sup> Maria Clementina publicou um livro sobre a vida e a obra da Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles.

#### *Subcategoria Tipo de organização de ensino superior*

De acordo com a revisão de literatura, o Quadro 1 apresenta os tipos de Organizações de Ensino Superior. Neste sentido, a Faculdades Integradas Catarina Aquiles classifica-se como Faculdades Integradas como tipo de OES. Para o MEC, Faculdades Integradas são instituições de ensino superior que pressupõem a reunião de pelo menos duas estruturas acadêmicas independentes mantidas por uma mesma entidade mantenedora. (Art.44, Lei n. <sup>o</sup> 9.394, 1996).

Busca-se, na próxima dimensão de análise, conhecer de forma mais detalhada o planejamento sucessório, os principais problemas que podem ser apontados decorrentes deste processo, e também sobre o tipo de sucessão que ocorreu na unidade de análise pesquisada.

#### **Segunda categoria de análise: sucessão na OES familiar**

Nesta segunda dimensão, buscou-se compreender: como aconteceu o processo sucessório na unidade pesquisada, investigando se houve ou não o planejamento deste processo, qual o tipo de sucessão aconteceu na unidade de análise, bem como os principais problemas decorrentes da sucessão.

### *Processo de sucessão*

Diante da fala dos entrevistados, houve um planejamento do processo sucessório na Faculdades Integradas Catarina Aquiles, como narra o Diretor Geral: “Esse processo de sucessão foi planejado, a fundadora fez um planejamento. Ela era sócia majoritária e Presidente da Instituição, ela criou e indicou as pessoas para os cargos previamente (...) ela chamou os advogados e fez os documentos, ela disse: “eu quero transferir isso, isso e isso. Fulano toma conta das minhas cotas (...)” (Entrevistado 1). A Vice-Diretora da Faculdades Integradas Catarina Aquiles, também afirma que houve um planejamento do processo sucessório: “Houve um planejamento desse processo (...) por ser uma pessoa sábia, ela própria já colocou cada um nos seus lugares (...) ela estava liderando, porém dando oportunidade a todos de crescimento profissional na vivência” (Entrevistado 2).

Observou-se, nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles, que o planejamento da sucessão familiar teve como ponto central a escolha dos sucessores, e foi orientado por critérios claros que defendiam os interesses da empresa. Dessa maneira, o processo sucessório foi iniciado com o fundador em vida, ampliando as possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais deveriam ultrapassar sua existência. Isso se evidencia através da ilustração do seguinte discurso:

Foi um processo planejado e vivenciado por um longo tempo [...] A sucessão imediata foi feita por ela antes da sua morte, ela era muito visionária e muito prática com relação a isso, então eu diria que ela veio construindo o processo de sucessão há muito tempo [...] Ela foi passando cargos e responsabilidades antes de sair dessa posição de poder decisório. Ela teve essa visão de que era o momento de transferir (ENTREVISTADO 4).

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se verificar que o processo sucessório nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles foi um processo planejado cuidadosamente pela própria fundadora, pelo fato de esse processo ser fundamental para o futuro desse tipo de organização, no que se refere à sobrevivência após a sucessão familiar.

### *Principais problemas na sucessão familiar*

Pelo fato de o processo sucessório ter sido planejado, os problemas decorrentes da sucessão foram minimizados. Sobre isso, o Diretor Acadêmico da Faculdades Integradas Catarina Aquiles e neto da fundadora relata: “(...) As facilidades existiram porque ela já vinha preparando determinadas pessoas para assumirem determinados cargos. Assim, ficou mais fácil porque já era decisão dela” (Entrevistado 3).

No entanto, este planejamento não foi suficiente para evitar que surgissem alguns problemas decorrentes do processo de sucessão. Os principais problemas de acordo com os depoimentos dos entrevistados foram decorrentes da mudança de estrutura societária, pois, com a morte da fundadora, suas cotas foram distribuídas aos herdeiros. Assim, houve conflitos entre os sócios, desavenças familiares, choque de interesses, disputa de poder e inveja, segundo a fala de alguns entrevistados.

### *Tipo de sucessão*

De acordo com o referencial teórico, na empresa familiar podem ocorrer três tipos diferentes de sucessão: a sucessão familiar, a sucessão profissional ou a profissionalização do sucessor familiar (OLIVEIRA, 1999). Na Faculdades Integradas Catarina Aquiles, observou-se que ocorreu a profissionalização do sucessor familiar, pois à sucessão do proprietário-fundador da empresa deu-se por membros da família preparados profissionalmente para assumirem a sucessão.

O tipo de sucessão que ocorreu nessa OES é atestado através do pronunciamento do Entrevistado 3: “(..) na verdade ela foi formando os sucessores (...) eu, por exemplo, já estou no meu terceiro curso de especialização com vistas a estar me profissionalizando na área”. No entanto, a formação não se deu apenas através da aprendizagem individual, mas principalmente através da prática social vivenciada ao lado da fundadora. De acordo com o relato dos entrevistados, observou-se que os sucessores foram se profissionalizando, ou seja, eles foram se formando para assumir a direção por meio da capacitação conceitual e da vivência prática na OES Familiar.

Outro exemplo da profissionalização do sucessor familiar, e o envolvimento da fundadora na formação do gestor, é o do Prof. Márcio Augusto, afirmando que necessitou passar por alguns cursos, especializações, e cursos na área de educação para assumir o cargo de Diretor Acadêmico.

### **Terceira categoria de análise: aprendizagem organizacional e formação de sucessores na OES familiar**

Esta terceira dimensão buscou analisar como aconteceu o processo de formação do sucessor na Faculdades Integradas Catarina Aquiles e sob qual perspectiva de aprendizagem essa formação ocorreu.

#### *Perspectivas de aprendizagem*

Destacam-se nos estudos sobre aprendizagem organizacional duas diferentes abordagens para a compreensão da aprendizagem: a individual-cognitiva e a sócio-prática (SOUZA-SILVA, 2007). A aprendizagem sócio-prática é compreendida como um processo social, no qual as pessoas aprendem observando e trocando experiências umas com as outras, gerando novos conhecimentos. A aprendizagem individual-cognitiva pode ser codificada e transmitida fora do contexto onde a prática acontece (SOUZA-SILVA, 2007).

No que tange à forma como acontece a aprendizagem nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles houve unanimidade na fala dos entrevistados. Todos afirmaram que a aprendizagem na Faculdades Integradas Catarina Aquiles acontece mais significativamente por meio da troca de experiências, das interações entre as pessoas e das relações sociais que acontecem no dia-a-dia das atividades organizacionais.

Sobre isso, o Diretor Acadêmico da Faculdades Integradas Catarina Aquiles, neto da fundadora, relata que a Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles o preparou para ser assessor dela, depois ele passou a ser Vice-Diretor, e, mais tarde, assumiu a Direção Acadêmica da Faculdade. Houve, portanto, uma formação dentro da atividade prática e no contexto real. A Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles acompanhou a formação do neto na prática. Segundo o Entrevistado 3, ele observava e

aprendia com ela no dia a dia quando a mesma atendia aos professores, alunos e funcionários e resolvia os problemas da instituição. Ele salienta:

Primeiro, eu atendia dentro da sala dela, depois ela me passou para uma salinha do lado (...). Meu aprendizado dentro da organização se deu literalmente sentado do lado da cadeira dela, e ela dizendo cada procedimento, como atender as pessoas, os professores, os alunos (...) como catequese de professora mesmo, de sentar e explicar, no meu caso foi assim (...) Praticamente tudo que eu utilizo hoje foi ensinamento da Professora Olga (ENTREVISTADO 3).

Assim, na fala do Diretor Acadêmico, percebe-se o processo de mentoria conduzido pela Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles, que possibilitou compartilhar conhecimentos, teorias e práticas na gestão da instituição.

Sob a orientação e experiência da fundadora, os sucessores foram formados no contexto prático social, através do qual a Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles foi compartilhando seus conhecimentos e suas práticas adquiridas ao longo da sua história de vida com os sucessores. Assim, o sucessor foi aprendendo na prática do dia a dia, vivenciando situações reais na sua formação através da aprendizagem sócio-prática. Isso pode ser ilustrado também com a fala do entrevistado 2:

Eu acho que eu aprendi tudo. Em primeiro lugar, o equilíbrio, a sensatez, o saber ouvir, a escuta sensível, então eu acho que eu aprendi tudo (...) eu aprendi com a vivência na prática, aqui é um grande laboratório de experiência, porque é vivenciando que você vai aprendendo, (...) na prática, no dia-a-dia, no viver, no compartilhar (...) (Entrevistado 2).

O Diretor Geral e Financeiro das Faculdades Integradas Catarina Aquiles corrobora com a ideia de que a aprendizagem aconteceu através do contexto prático social, ao afirmar que a aprendizagem prática no processo de formação do sucessor é muito importante, e foi fundamental para a sobrevivência da instituição: “A gente aprendeu muito com as ideias, com os exemplos, com a ética, com os ensinamentos que ela dava (...) isso a gente aprende vendo, com a convivência e isso não tem em livro nenhum” (Entrevistado 1).

Além da aprendizagem numa perspectiva mais sócio-prática, os entrevistados assinalaram que se aprendia também pelos cursos e treinamentos. Isso ficou bem evidente quando o entrevistado 3 afirmou que a Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles incentivava a formação acadêmica dos sucessores, para que dessem continuidade a sua formação, investindo em pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado. Assim, a aprendizagem numa perspectiva individual-cognitiva também representou – mesmo que de forma menos intensa - uma das formas utilizadas pelas Faculdades Integradas Catarina Aquiles na formação do sucessor.

#### *Modalidades de aprendizagem sócio-prática*

Como se pôde constatar da literatura, as principais modalidades de aprendizagem sócio-prática são a mentoria e as comunidades de prática. A mentoria pode ser caracterizada como uma relação de apoio e suporte, na qual uma pessoa mais experiente procura ajudar uma outra menos experiente em determinada atividade, embasado em um relacionamento afetivo e de confiança entre mentor e mentorando.

O processo de mentoria na OES pesquisada é evidenciado através da fala do Assessor de Imprensa, neto da fundadora, o entrevistado 4:

(...) Isso eu via na prática, (...) ela já vinha formando, vinha trazendo as pessoas para perto dela, para dentro da faculdade. Quando ela faleceu, o processo sucessório já estava encaminhado. Na verdade, ela era a mentora, ela pensava, organizava, ligava, transformava, conferia e planejava (Entrevistado 4).

A Presidente da Mantenedora complementa o argumento sobre a mentoria através do seu relato: “Eu diria que ela foi a minha mentora, em todos os sentidos. Eu acompanhei a Prof.<sup>a</sup> Catarina Aquiles em todos os seus passos, toda a trajetória de vida, de trabalho e de doença” (Entrevistado 5). Assim, segundo os depoimentos dos entrevistados, os sucessores vinham aprendendo, há mais de uma década, os ensinamentos que ela transmitia na prática, utilizando o próprio espaço das Faculdades Integradas Catarina Aquiles como um laboratório de experiências.

Face aos argumentos apresentados, evidencia-se que, nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles, a aprendizagem no contexto sócio-prático representou a forma mais comumente usada na formação dos sucessores. Observou-se, neste estudo de caso, que a aprendizagem aconteceu, sobretudo, através do processo de mentoria, que representa uma das modalidades de aprendizagem em contextos sociais.

Quando indagados dos resultados do processo de formação dos sucessores, os entrevistados, assinalaram a questão da sobrevivência e continuidade das Faculdades Integradas Catarina Aquiles num mercado cada vez mais competitivo que é o do ensino superior. Segundo eles, se não houvesse acontecido aprendizado por parte dos sucessores de como gerir uma organização tão complexa como é a familiar de ensino superior, a Faculdades Integradas Catarina Aquiles já teria perecido. O Entrevistado 4 assinala que a OES não apenas sobreviveu como diferenciou-se das demais organizações no meio acadêmico por dar um exemplo de sustentabilidade sem perder de vista os valores educacionais mais importantes.

## **Conclusões**

Esse artigo foi desenvolvido com o propósito de apreender sobre como acontece o processo de aprendizagem formação dos sucessores em organizações de ensino superior familiares. A instituição, objeto desta pesquisa, foi as Faculdades Integradas Catarina Aquiles, localizada em Salvador (Bahia).

A escolha das Faculdades Integradas Catarina Aquiles para unidade de análise do presente estudo se deve ao fato de essa OES atender a um conjunto de critérios estabelecidos, tornando-se um campo fecundo para o desenvolvimento deste estudo, além de ser um dos poucos casos de sucessão familiar no contexto do ensino superior encontrados no cenário baiano.

Para melhor analisar o material empírico coletado, construímos um quadro analítico que possuía três categorias de análise: Organizações de Ensino Superior Familiar, Sucessão na OES Familiar e Aprendizagem e Formação do Sucessor em OES Familiar.

Em relação às OES familiares, puderam ser identificadas as seguintes sub-categorias: propriedade, família e empresa. A primeira subcategoria apresenta os aspectos referentes à propriedade, evidenciando que as Faculdades Integradas Catarina Aquiles configuram-se como sendo do tipo Sociedade de Irmãos e Consórcio de Primos, assumindo características de estrutura híbrida.

Com relação a subcategoria família, ficou evidente que as Faculdades Integradas Catarina Aquiles representa a família que trabalha em conjunto, uma característica típica quando duas ou mais gerações estão envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família.

Referindo-se ao processo de desenvolvimento da empresa, as Faculdades Integradas Catarina Aquiles apresenta-se como uma empresa madura, pelo fato de estarem estabilizadas as expectativas de crescimento da empresa.

A segunda categoria que trata sobre a sucessão na OES familiar, destacam-se três categorias: o processo de sucessão, os principais problemas decorrentes da sucessão familiar e o tipo de sucessão.

Quanto ao processo de sucessão das Faculdades Integradas Catarina Aquiles, ficou evidente que houve um planejamento do processo sucessório que teve início com a fundadora ainda em vida, o que ampliou as possibilidades de êxito na sucessão familiar da OES. No que se refere aos problemas decorrentes da sucessão familiar, pôde-se identificar alguns conflitos entre os sócios e desavenças familiares, o que é comum em sociedades que envolvem membros da família de várias gerações. Quanto ao tipo de sucessão encontrada nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles, evidenciou-se que ocorreu a profissionalização dos sucessores familiares.

No que concerne à terceira categoria analítica (aprendizagem e formação de sucessores na OES Familiar), refletiu-se sobre duas subcategorias: Perspectivas de Aprendizagem e Resultados do Processo de Aprendizagem e Formação dos Sucessores.

Em relação à subcategoria Perspectiva de Aprendizagem e Formação de Sucessores, nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles, observou-se marcadamente a influência da aprendizagem sócio-prática, pois notou-se a partir da análise do material empírico que os sucessores aprendem, sobretudo, através das relações sociais vinculadas aos próprios contextos sócio-práticos e profissionais.

Dentre as modalidades da aprendizagem sócio-prática encontradas, destaca-se a mentoria. Nas Faculdades Integradas Catarina Aquiles, essa modalidade de aprendizagem se desenvolveu a partir das relações informais fundamentadas em assuntos do trabalho. Evidenciou-se que a função da mentoria na OES pesquisada foi a de estimular o crescimento e o desenvolvimento do profissional menos experiente.

De forma secundária, a aprendizagem também acontece na perspectiva individual-cognitiva, sendo que a maneira de aprendizagem era concebida a partir de cursos acadêmicos diversos, sobretudo os de especialização ligados à educação e gestão de instituições de ensino superior.

No que tange à subcategoria Resultados do Processo de Aprendizagem e Formação de Sucessores, os entrevistados foram unânimes em afirmar que os resultados da formação de sucessores são evidenciados através da sua sobrevivência e continuidade no mercado de ensino superior que encontra-se, hoje, cada vez mais competitivo.

Por fim, a pedra fundamental desta pesquisa é a compreensão da aprendizagem e formação dos sucessores de OES familiares por meio da perspectiva sócio-prática, isto é a partir das interações sociais no ambiente de trabalho e da transmissão de conhecimentos dos mais experientes - que já vivenciaram as situações que não são encontradas nos livros - aos menos experientes, configurando-se constantes relações de mentoria. Assim, a aprendizagem e a formação de sucessores se traduziu em uma boa estratégia para que a Faculdades Integradas Catarina Aquiles continue no mercado, sem perder de vista a sua identidade organizacional e os valores educacionais balisadores do empreendimento.

Diante disso, espera-se que este trabalho possa ampliar o debate e novas pesquisas que envolvam o entrelaçamento de temas tão atuais como é o caso do processo de aprendizagem e formação de sucessores em OES familiares.

### Referências

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Odd Couple: making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 38, n. 7, p. 995-1018, Nov. 2001.

ARAUJO, L. Knowing and learning as networking. **Management Learning**, London, v. 29, n. 3, p. 317-336, Sep. 1998.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

BARNES, L. B.; HERSON, S. A. **Transferindo o poder em empresas familiares**. Boston: Harvard Business Press, 1976.

BERNHÖEFT, R. **A empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

CARVALHO, M. M.; PACHECO, A. P. G.; SANTOS, S. L.; SILVA, V. P. **Plano de transferência de conhecimento tácito e crítico entre os membros da equipe do centro nacional de gerência de telecomunicações da Petrobras**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

CHIA, R. From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and Pure experience as the ultimate ground of knowing. **Human Relations**, London, v. 56, n. 8, p. 953-981, Aug. 2003.

CHRISTENSEN, C. R. (Ed.) **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University Press, 1953.

DAVEL, E.; SOUZA-SILVA, J. C.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional de organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, P. 99-116, maio/ago. 1999.

DÉRY, R.; DUPUIS, J. P.; HUGRON, P.; ÉMOND-PÉLOQUIN, L. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. **Cahier de Recherche du Groupe de Recherche sur les entreprises familiales**, Montreal, v. 93, n. 8, p. 1-5, 1993.

GARCIA, V. P. (Ed.). **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GOMES, T. S.; MILITÃO, M. S. R. Planejamento da sucessão familiar. **Revista CEPPG**, Catalão, v. 6, n. 11, p. 153-165, 2005.

GRACIOSO, F. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. **Estudos ESPM**, São Paulo, v. 31, n. 301, fev. 1998.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Granica, 1993.

LEONE, N. M. C. P. G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**. **RAUSP**, v. 27, n. 3. 1992.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira. 1993

MARTINS FILHO, I. G. S.; MENNEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Ed.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MINUCHIN, S. **Famílias: funcionamento e tratamento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

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

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

RAGINS, B. R. Diversified mentoring relationships in organizations? A power perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 22, n. 2, p. 482-521, Apr. 1997.

SILVA JÚNIOR, A. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: um estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar**. 2006. 384 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Gestão universitária na instituição de ensino superior privada familiar: um estudo de caso. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IV, 2004, Florianópolis: **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.

SOUZA-SILVA, J. C. Administração de instituições de ensino superior nos moldes de gestão familiar. **Gestão em Ação**, Salvador, v. 4, n. 1, p. 80-91, 2001.

SOUZA-SILVA, J. C. **Gestão de empresa familiar: refletindo sobre peculiaridades e desafios**. Salvador: FTE, 2002.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 1, p. 43-67, jan./fev. 2005.

SOUZA-SILVA, J. C. D. **Aprendizagem organizacional**: desafios e condições ao surgimento de comunidades de prática. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA, S. A.; BASTOS, L. O. Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicase em empresas familiares. **Gestão.org**, Recife, v. 4, n. 4, p. 54-66, set./dez. 2006.

SREBROW, C. **Desafios de la empresa familiar**. Buenos Aires: Marca, 1996,

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. (Ed.). **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WENGER, E. Communities of practice and social learning systems. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S. (Ed.). **Knowing in organizing**: a practice-based approach. New York: M.E Sharper, 2003.

WENGER, E.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 1, p. 139-145, período 2000.

WHALEY, L. F.; WONG, D. L. (Ed.). **Enfermagem pediátrica**: elementos essenciais à intervenção efetiva. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1999.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ZAINKO, M. A. S. **O projeto institucional da universidade das idéias e a qualidade do ensino**: a questão do professor. Brasília: Abmes, 1997.

---

#### **Jaqueline Jamil**

Doutoranda em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia. Coordenadora da Faculdade Maurício de Nassau de Salvador. Endereço: Rua Carlos Conceição, 455, Condomínio Palmeira Imperial, Casa 07, Buraquinho, Lauro de Freitas - BA. CEP: 42700-000. Email: jaquejamil@yahoo.com.br

#### **Jader Cristino de Souza-Silva**

Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (2005). Professor da Universidade Salvador. Endereço: Alameda dos Umbuzeiros, 445, Residencial Punta del este, ap. 2001, Caminho das árvores, Salvador - BA. CEP: 41820-680. E-mail: falecom@jaderson.com.br