

A DINÂMICA FAMÍLIA-EMPRESA: UMA APLICAÇÃO DO MÉTODO HISTORIOGRÁFICO E DA TÉCNICA DO GENOGRAMA

Carolina Lescura*
Mozar José de Brito**
Mônica Carvalho Alves Cappelle***
Alex Fernando Borges****

Resumo

As empresas familiares possuem características específicas, produto da interação entre família e empresa. Para melhor compreender essas duas esferas, será necessário, ao pesquisador, utilizar diferentes recursos metodológicos que viabilizem tal interação. Assim, buscou-se investigar a dinâmica entre família e empresa sob a perspectiva do método historiográfico e da técnica do genograma. Pelos resultados deste trabalho, considera-se que a aplicação conjugada desses recursos metodológicos amplia as possibilidades de compreensão da interação família e empresa. Acredita-se que a principal contribuição deste trabalho seja de natureza metodológica, pois ele denota um desenvolvimento de pesquisa qualitativa que poderá ser trilhado por outros pesquisadores interessados em investigar organizações dessa natureza. Espera-se que o resultado aqui produzido possa contribuir para o avanço do conhecimento sobre as empresas familiares, especialmente no que diz respeito às sinergias e conflitos gerados com base nas relações entre membros da família e da organização.

Palavras-chave: Empresa familiar. Interação família-empresa. Método historiográfico. Técnica do genograma. Estudo de Caso.

Interaction between Family and Business: an application of the historiographic method and the genogram technique

Abstract

Family businesses have specific characteristics which are the product of the interaction between family and business. To comprehend these two dimensions, it is sometimes necessary to use different methodological approaches to make the comprehension of such interaction possible. Thus, this paper investigates the dynamics between family and business by applying the historiographic method and the genogram technique. The results indicate that the application of these two methods extends the possibilities of comprehension about the interaction between family and business. The main contribution of this paper is of a methodological nature, because it indicates a qualitative research route that can be followed by other researchers interested in studying the interaction family-organization. It also may contribute to the advance of family business research, especially concerning the synergies and conflicts generated through the socially constructed relationships between family members and the family business.

Keywords: Family business. Interaction family-business. Historiographic method. Genogram technique. Case Study.

* Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras - PPGA/UFLA. Professora Assistente da Universidade Federal Fluminense - UFF, Niterói/RJ/Brasil. Endereço: Rua Planeta Terra, 414, Piratininga. Niterói/RJ. CEP: 24350-302. Email: carolescura@gmail.com

** Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor Associado da UFLA, Lavras/MG/Brasil. Email: mozarjdb@dae.ufla.br

*** Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - CEPEAD/UFMG. Professora Adjunta da UFLA. Lavras/MG/Brasil. Email: edmo@dae.ufla.br

**** Mestre em Administração pelo PPGA/UFLA. Professor Assistente da Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Ituiutaba/MG/Brasil. Email: alexfborges@gmail.com

Introdução

Estudos acerca do universo de empresas familiares têm crescido substancialmente nos últimos anos. Além da importância sócio-econômica desses empreendimentos, em âmbito local e internacional, as empresas familiares apresentam certas especificidades que instigam os pesquisadores à compreensão de suas dinâmicas. As duas dimensões, família e empresa, que regem tal sistema, são muito diferentes, o que torna desafiadora a compatibilização entre os dois universos. Esse entrelaçamento ocorre em razão de o mesmo grupo de pessoas estar envolvido em sistemas que possuem objetivos muito diferentes. A família preza pela união dos integrantes, pela unidade e harmonia nas relações sociais; já o sistema empresarial, geralmente, abriga a lógica competitiva.

A coexistência desses dois sistemas conduz à idéia de que, para o devido entendimento desses objetos de estudo, é necessário compreender tanto os aspectos que permeiam o universo empresarial, quanto os aspectos próprios da família empresária. Portanto, faz-se relevante investigar essas duas dimensões de forma equivalente, analisando suas interações, bem como os resultados dessa imbricação.

Para analisar as duas esferas que constituem a organização familiar, o pesquisador, muitas vezes, recorre a diferentes recursos metodológicos que podem viabilizar a compreensão das interfaces presentes na organização e na família. Para Heck *et al.* (2008), um dos desafios para os estudiosos da área é a adoção de métodos de pesquisas alternativos para investigar esses objetos de análise. Esse ponto de vista, também, tem sido defendido por Poutziouris *et al.* (2006). Para esses autores, a delimitação de novas temáticas e a adoção de métodos inovadores poderão contribuir para a melhor compreensão da dinâmica de gestão das organizações familiares que abriga interesses econômicos e relações de parentesco.

Com este trabalho, objetivou-se demonstrar a aplicabilidade triangulada do método historiográfico e do genograma na análise da dinâmica entre família e organização. Tal dinâmica foi tomada, para efeitos deste trabalho, como sendo o conjunto das relações construídas com base na interação entre diferentes atores que desempenham múltiplos papéis sociais na condição de membros da família e da organização.

O presente trabalho foi estruturado, além da introdução, em mais cinco partes interligadas. Essa sistematização permitiu o resgate de alguns conceitos e especificidades das organizações familiares; a apresentação de reflexão sobre o método historiográfico e a técnica do genograma. Evidenciaram-se, também, os procedimentos de pesquisa de campo que permitiram ilustrar como os referidos recursos metodológicos podem ser aplicados na análise da dinâmica família-organização. Descreveu-se a trajetória histórica da organização familiar estudada e as representações gráficas da estrutura familiar. E, finalmente, as considerações finais foram apresentadas.

Especificidades das Empresas Familiares

A conceituação do que venha a ser uma empresa familiar é muito variável entre os estudiosos. Para Davel (2008, p. 10), "saber olhar" o que ocorre em uma organização familiar é uma tarefa delicada, visto que a definição do que se considera como organização familiar é "freqüentemente escorregadia, questionável e discutível".

A diversificação conceitual incide, principalmente, na consideração, ou não, de gerações futuras, que possibilitem a perpetuação do negócio familiar. Para Donnelley (1964), as empresas familiares seriam aquelas perfeitamente identificadas com uma família há pelo menos duas gerações, sendo caracterizada quando essa ligação implica uma influência recíproca na política geral da organização e nos interesses e objetivos da família. Essa definição expõe claramente a necessidade de ter ocorrido a sucessão, e, conseqüentemente, a entrada da segunda geração, para se classificar um empreendimento como familiar.

Diferentemente de Donnelley (1964), Litz (2008) compreende que uma empresa se torna familiar quando busca apoio em recursos familiares específicos e, para

isso, se vincula ou passa a depender de uma família. Verifica-se que nessa segunda definição, o fator sucessório já não se apresenta como determinante na classificação desses empreendimentos. Para este artigo, essa conceituação apresenta-se mais adequada por apontar a relação entre família e organização como aspecto central na caracterização dessas empresas.

As organizações familiares se tornam empreendimentos únicos por meio dos resultados das interações entre a família e a empresa. Essa interação gerará, por certo, uma forma singular de conduzir as práticas organizacionais, na medida em que estão presentes elementos econômicos e sociais na estrutura organizacional (CHRISMAN *et al.*, 2005). As dimensões família e organização são muito distintas em suas naturezas e objetivos. Enquanto a esfera familiar denota uma tendência à exaltação de aspectos emocionais e de aceitação e proteção dos membros da família, a esfera organizacional estaria voltada para aspectos individuais e de busca incessante por melhores resultados e objetivos (GUDMUNDSON *et al.*, 1999). Diante disso, “a própria expressão ‘empresa familiar’ é, por si só, um paradoxo” (QUEIROZ, 2008, p. 9). Este tem sido apontado como o grande e principal diferencial das organizações familiares - a onipresença da dimensão familiar influenciando a dinâmica de seu funcionamento (DAVEL; COLBARI, 2003). Para Tillmann e Grzybovski (2005), o equilíbrio entre os interesses individuais e/ou familiares e os objetivos organizacionais parece, então, ser a chave para a sobrevivência das organizações familiares ao longo de seu ciclo de vida.

Para Grzybovski e Lima (2004), os estudos que abarcam o universo desses empreendimentos devem assumir um caráter multidisciplinar. Os autores pontuam que seria natural iniciar as discussões reconhecendo conceitos advindos da história, antropologia e da sociologia como ponto de partida para se compreender a origem e trajetória da família e da sua relação com as organizações. Acredita-se que a investigação das especificidades da relação entre família e organização, sem a adoção da postura multidisciplinar, seriam limitadas em amplitude e conteúdo. Por essa razão, neste trabalho, aplicam-se, de forma triangulada, o método historiográfico criado pelos historiadores e a técnica do genograma formulada pelos antropólogos, com a intenção de se evidenciar o potencial dessa triangulação, para os estudos das organizações familiares, como objeto de pesquisa da área de administração.

O Método Historiográfico e a Técnica do Genograma

Neste trabalho, defende-se a apropriação desses relevantes recursos metodológicos por parte dos pesquisadores da área de Administração. Ressalta-se que essa apropriação poderá contribuir para a geração de novos conhecimentos sobre as organizações familiares, particularmente no que diz respeito à trajetória e estrutura de parentesco presentes nessa categoria de organizações. Pieranti (2008) esclarece que a aceitação do método historiográfico, como recurso metodológico válido para as pesquisas em Administração, recai na crença de que a história é uma disciplina determinante para compreender os acontecimentos e as estruturas existentes em qualquer sociedade. Em outro estudo, Pieranti (2005) explica que tratar a história como linha mestra para a compreensão dos acontecimentos não significa sobrepô-la à Administração e aos seus recursos de coleta e análise de dados. O autor revela que a história, especificamente o método historiográfico, serve como um importante meio para o administrador recordar acontecimentos de maneira cronológica e, posteriormente, interpretá-los. Em consonância com Pieranti (2005), Costa *et al.* (2009) defendem que a busca pela historicidade no espaço organizacional é fundamental na medida em que permite uma análise mais ampla desses espaços de relações sociais.

Para Altman (1998), a historiografia deve ser vista como uma abordagem que tem por objetivo central descrever e explicar como se produziu e desenvolveu o conhecimento de qualquer natureza, em um determinado contexto social e cultural através do tempo. Destaca-se que esse método sofreu relevantes transformações com a contestação do paradigma que fundamentava a História Tradicional. Nessa

perspectiva, a historiografia era tratada como uma narrativa dos acontecimentos, em que o historiador seria responsável meramente por apresentar os fatos de forma objetiva e imparcial (PIERANTI, 2008). Por meio da ruptura com aquela visão tradicional, a historiografia passou a ocupar mais espaço acadêmico na medida em que ela foi aplicada na investigação de “subjetividades”, próprias dos estudos da cultura e das experiências humanas. Para Sena Júnior (2004), a nova historiografia passou a explicar a realidade com base nas narrativas, um elemento até então negligenciado pela tradição da pesquisa histórica.

A nova historiografia inaugura uma diferente forma de se apreender a construção histórica, sem se desprender do rigor acadêmico necessário, baseando-se na crítica e interpretação reflexiva. Em sua forma contemporânea, a historiografia coloca o sujeito individual e coletivo no epicentro das análises e reconhece a sua atuação ativa na construção da história, que pode ser recontada sob a sua perspectiva. Portanto, a realidade histórica varia de acordo com as perspectivas de seus personagens, atores e observadores, inexistindo, assim, uma única e absoluta realidade (PIERANTI, 2008).

Para a utilização do método historiográfico, o pesquisador deverá ter capacidade de síntese e de extração dos fatos empíricos essenciais à reconstituição histórica de determinada realidade. Tendo resgatado esses fatos empíricos, é necessário estabelecer um clima de opinião de acordo com o período em que as ações se sucederam (BASTOS, 2004). Esse autor ressalta que a historiografia não deve ser vista como uma simples lista de datas, nomes, títulos e eventos ligados às línguas e à linguagem. A atividade historiográfica requer seleção, ordenação, reconstrução e interpretação dos fatos relevantes que permitem a reconstituição de um dado momento histórico.

Além do método historiográfico, destaca-se, neste trabalho, a possibilidade de emprego do genograma como uma técnica potencialmente efetiva para as pesquisas em organizações familiares. Wendt e Crepaldi (2008) explicam que o uso do genograma faz associação à teoria de sistemas familiares de Bowen. Esse pesquisador, no início do seu trabalho com famílias, propôs a utilização de diagrama familiar que possibilitaria coletar e organizar importantes dados sobre o sistema familiar multi-geracional. Esse diagrama foi renomeado, em 1972, por Guerin, como genograma familiar (NICHOLS; SCHWARTZ, 1998 *apud* WENDT; CREPALDI, 2008). Ainda referenciando os autores anteriores, para eles, “o genograma explicita a estrutura familiar ao longo de várias gerações e das etapas do ciclo de vida familiar, além dos movimentos emocionais a ele associados” ((NICHOLS; SCHWARTZ, 1998 *apud* WENDT; CREPALDI, 2008, p. 303).

O genograma tem sido utilizado em diversas pesquisas no campo da saúde (NASCIMENTO *et al.*, 2005). Tassara (2006) ressalta que tal técnica constitui um instrumento de natureza qualitativa, importante para estudos que envolvam relações familiares. Dias *et al.* (2007, p. 690) definem o genograma como:

[...] uma representação gráfica, por meio de símbolos, da composição familiar e dos relacionamentos básicos em, pelo menos, três gerações. Permite, de uma forma rápida e clara, visualizar quais são os membros que constituem a família, tenham eles vínculos consanguíneos ou não, identificando a idade, ocupação ou profissão e escolaridade de cada pessoa, além de retratar o lugar ocupado de cada um dentro da estrutura familiar. O genograma é construído através de um diagrama que detalha a estrutura familiar, fornecendo informações sobre os vários papéis de seus membros e bases para a discussão e análise das interações familiares (DIAS *et al.*, 2007, p. 690).

Para Loza (1986), o genograma é uma representação gráfica que agrega símbolos que não seguem uma padronização universal, podendo variar de acordo com a complexidade de cada estrutura familiar e a criatividade do pesquisador. Esse método consiste em um diagrama que detalha a estrutura familiar, fornece informações sobre papéis dos membros e das diferentes gerações, cedendo espaço para a discussão e análise das interações familiares (CARVALHO, 2006).

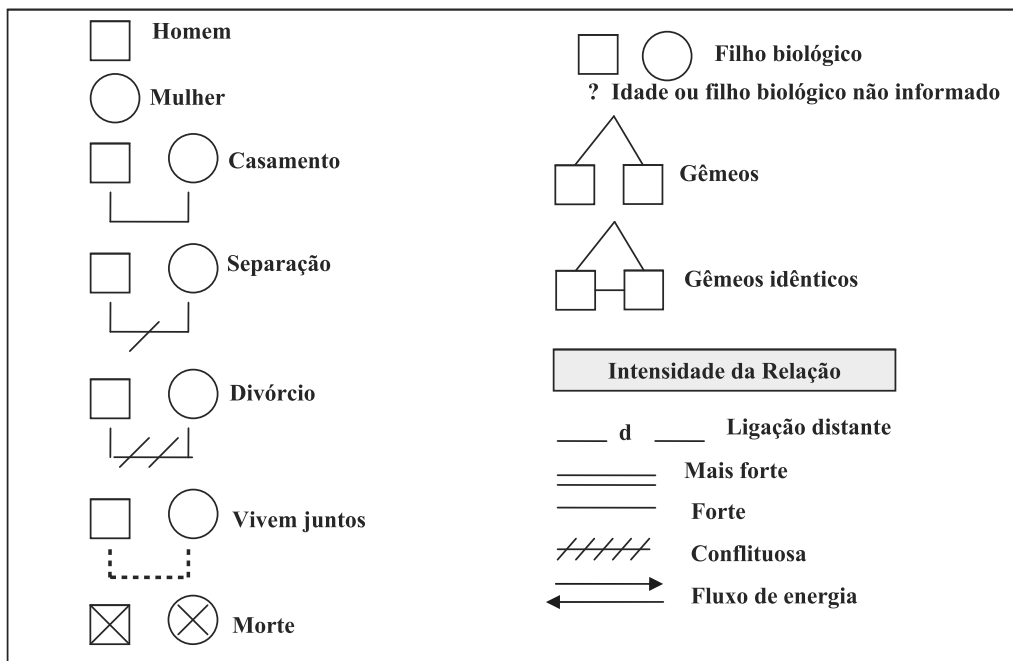
Vries *et al.* (2009) exaltam a importância do genograma para os estudos de empresas familiares, alegando que muitos problemas que ocorrem nessas organizações se originam no próprio sistema familiar, repetindo-se sucessivamente ao longo de diferentes gerações. Os autores esclarecem que muitas famílias empresárias podem apresentar bom desempenho organizacional, contudo, não conseguem reconhecer que

particularidades familiares, tais como conflitos, problemas de comunicação e de poder, acarretam problemas para suas respectivas empresas. Nesse sentido, o genograma demonstra ser uma ferramenta eficaz, na medida em que permite discutir o passado biológico e emocional familiar, possibilitando esclarecer, interpretar e criar sentido para os comportamentos e atitudes ao longo de gerações (VRIES *et al.*, 2009)

Tratando da representação gráfica, os membros da família devem estar dispostos horizontalmente (o casal) e os filhos por linhas verticais e dispostos da esquerda para a direita. O nome das pessoas e a idade devem estar dentro do quadrado (sexo masculino) ou círculo (sexo feminino). Se algum membro morreu, o ano da morte deve ser marcado acima do quadrado ou do círculo. Dados relevantes sobre algum membro devem ser anotados abaixo do quadrado (CARVALHO, 2006).

Na Figura 1, adaptada de Wright e Leahey (2002), estão ilustrados os símbolos usualmente utilizados na construção do genograma. Linhas são traçadas para evidenciar as conexões entre os membros da família. Verifica-se que, para cada tipo de união, a representação se dá de forma diferente. As linhas representarão a intensidade das relações. Linhas retas indicam conexões fortes, linhas cortadas por outras na transversal mostram relações conflituosas e linhas que possuem a letra 'd' entre elas se referem a relacionamentos distantes. Setas podem ser desenhadas ao longo da linha para indicar fluxo de energia e recursos. A ausência de linhas significa inexistência de conexão.

Figura 1



Fonte: adaptado de Wright; Leahey (2002).

Nascimento *et al.* (2005) chamam a atenção para as diversas vantagens proporcionadas pela técnica do genograma. Entre elas, destaca-se a possibilidade de observar e analisar barreiras e padrões de comunicação entre as pessoas, explorar aspectos emocionais e comportamentais em um contexto de várias gerações e auxiliar os membros da família a identificar aspectos comuns e únicos a cada um deles.

Athayde e Gil (2005) afirmam que, para a construção dos genogramas, é necessário o pesquisador realizar diversas entrevistas com os membros familiares a fim de coletar a maior quantidade de informações relacionadas ao histórico familiar, a verdadeira dinâmica entre os parentes, destacando relações de afetividade, as relações conflituosas e de distanciamento. Vale apontar, ainda, que essa é uma técnica

relevante, na medida em que concede ao pesquisador a liberdade de criar os próprios símbolos que são mais interessantes para representar, graficamente, a situação da família investigada.

O Percurso Metodológico Trilhado

Para cumprir os objetivos propostos neste trabalho, os seus autores recorreram a diversas abordagens da pesquisa qualitativa. Mais especificamente, utilizou-se o método historiográfico e a técnica do genograma para explicar a dinâmica familiar-organização. A pesquisa de campo foi realizada em um grupo empresarial familiar constituído por doze organizações, gerenciadas por filhos, noras e netos do fundador, falecido há quatro anos. Onze dessas organizações atuam no ramo farmacêutico e uma atua como clínica veterinária. Essas filiais estão localizadas em uma cidade do Estado de Minas Gerais.

Para apreender essa realidade, foram aplicadas diferentes técnicas de coleta de dados: 1) entrevista semi-estruturada, 2) observação não participante e 3) análise documental. As entrevistas foram realizadas com trinta e três indivíduos, dos quais sete são dirigentes das filiais, onze são gerentes, dez são funcionários de diferentes filiais e cinco foram classificados como testemunhas-chave. A adoção desse procedimento de pesquisa foi fundamental para a produção das narrativas, cujo teor deu origem à constituição histórica da família e da organização. Nessas entrevistas, buscou-se resgatar a história do grupo familiar, desde sua fundação até 2008, período no qual foi realizada a investigação. A partir das falas, foi possível captar como se davam as relações entre os parentes, a proximidade entre eles, o distanciamento ou mesmo os conflitos. A observação não participante se deu por meio da análise cuidadosa do cotidiano organizacional, verificando o atendimento com os clientes e as relações entre os funcionários das diferentes filiais do grupo. Na pesquisa documental, permitiu-se a averiguação da coerência das narrativas historiográficas produzidas pelos atores, sendo determinante na construção da linha do tempo que marca a história da família e da organização. Os documentos utilizados foram jornalísticos, os quais continham entrevistas com o fundador e com os atuais dirigentes. A análise destes, assim como das entrevistas, contribuiu de forma significativa, para a reconstituição histórica da organização e das relações familiares nela presentes. Vale mencionar, ainda, que a coleta e análise de dados ocorreram, entre idas e vindas, ao longo do ano de 2008.

O grupo empresarial investigado foi denominado de forma figurativa de “grupo Alfa”, a fim de garantir o anonimato. Da mesma forma, procedeu-se com os entrevistados, que foram identificados por siglas: dirigentes (D1, D2, D3...), gerentes (G1, G2, G3...), funcionários (F1, F2, F3...) e testemunhas-chave (TC1, TC2...). Além dos entrevistados, foi necessário criar identificações para aqueles atores que não foram entrevistados, mas que aparecem ao longo da trajetória histórica organizacional/familiar. Entre essas pessoas, estão o fundador (Sr. Francisco), a esposa do fundador (Sra. Estela), os filhos do fundador que trabalharam há alguns anos no grupo Alfa e que hoje não atuam mais (K1, K2, K3, K4) e um dos netos (Y1), que aparece no resgate historiográfico sem, contudo, ter atuado nas organizações. Essas denominações foram dadas de forma aleatória, ou seja, não existe uma razão que justifique a identificação atribuída a esses diferentes atores. No caso do fundador e de sua esposa, optou-se pela atribuição de nomes fictícios. Essa escolha tornou mais compreensível o resgate histórico.

Assim, como os sujeitos receberam uma identificação no intuito de resguardar suas identidades, o mesmo foi feito para as diferentes filiais que compõem o grupo Alfa. Como poderá ser visualizado ao longo da trajetória historiográfica, foram inaugurados 12 empreendimentos. A identificação das lojas foi feita da seguinte forma: L1, L2, L3... L14.

Em síntese, a apropriação do método historiográfico conjugada à construção do genograma permitiram, aos autores deste trabalho, a reconstituição da trajetória histórica da família e da organização. Conforme será demonstrado a seguir, esses

recursos possibilitam ao leitor visualizar, de forma mais nítida, as transformações que ocorreram no âmbito família-empresa.

A Trajetória Histórica da Organização Familiar

Na reconstituição da referida trajetória, optou-se por privilegiar os acontecimentos de maior relevância vivenciados pelo grupo empresarial familiar investigado. Portanto, trata-se de uma síntese de uma pesquisa mais ampla que retratou a dinâmica família-organização com riqueza de detalhes, como recomenda o método historiográfico. Retomando alguns elementos do referencial teórico, buscou-se, como sugerido por Pieranti (2005), reconstruir cronologicamente a história familiar-organizacional, de acordo com a interpretação dos relatos apresentados pelos entrevistados. Assim, organizou-se a análise dessa reconstituição em quatro momentos: fundação, expansão empreendedora, crise e ruptura e, finalmente, o momento atual do empreendimento familiar, configurado em dois subgrupos. Um dos pontos centrais nesse resgate histórico foi a possibilidade de analisar, de forma mais abrangente, de que modo as relações sociais podem influenciar na dinâmica organizacional (COSTA *et al.*, 2009).

Antes de iniciar a reconstituição histórica, outro elemento a ser destacado refere-se ao enfoque nos elementos subjetivos, propiciados pela historiografia. Sena Júnior (2004) aponta para a importância das narrativas dos atores no processo de resgate histórico. Desse modo, buscou-se, por meio dos relatos, produzir com detalhes as experiências vivenciadas pelos integrantes da família/empresa.

Anteriormente à organização Alfa ser criada, seu fundador trabalhava no ramo farmacêutico, em uma cidade de Minas Gerais, na década de 1960. Nessa pequena farmácia, em que Sr. Francisco trabalhava como balconista, ele pode desenvolver suas primeiras habilidades como farmacêutico, embora não fosse graduado em tal área. Sr. Francisco casou-se com Sra. Estela e tiveram dez filhos, tendo dois deles morrido ainda bebês.

Naquela época, Sr. Francisco precisava encontrar alguma alternativa para garantir, de forma mais segura, o sustento de sua família. Foi, então, que surgiu a oportunidade de ele abrir sua própria farmácia. A drogaria foi fundada em um bairro carente, potencialmente interessante para esse tipo de negócio, dado que a população necessitava de atendimento médico e a farmácia, por meio do Sr. Francisco, poderia suprir tal necessidade.

1965 - Surge a organização Alfa e, junto, o “médico dos pobres”

A organização Alfa foi fundada em um pequeno cômodo, em um bairro de comunidade carente. Como era uma região que não dispunha de atendimento médico, o Sr. Francisco passou a consultar muitos dos seus fregueses. Ele atuava, realmente, como um farmacêutico, embora não tivesse formação e, muitas vezes, como médico, atendendo casos mais simples de enfermidade. Sr. Francisco, como farmacêutico, manipulava algumas fórmulas que, segundo as narrativas dos entrevistados, eram realmente eficazes.

Antigamente, ele fazia remédio dentro da própria farmácia. Ele manipulava, ele era o bioquímico ali, ele inventava alguns medicamentos. Então, ele teve uma aprendizagem, uma prática muito grande. Ele se tornou um ótimo médico, se tornou o doutor da cidade. Hoje em dia acesso a médico já é muito difícil, você imagina naquela época. Então, todo mundo procurava o Sr. Francisco para consultar (D4).

A sucessão dos filhos do Sr. Francisco na organização Alfa ocorreu de forma gradativa, pois todos começaram a trabalhar desde cedo, auxiliando em pequenas tarefas, a princípio, para, posteriormente, assumirem postos mais relevantes na farmácia. O primeiro herdeiro que começou a atuar com o fundador foi sua filha mais velha, K1, logo após a inauguração da organização Alfa.

O segundo filho a ingressar na organização foi D2 que, após prestar o serviço militar obrigatório e ter trabalhado anteriormente em uma fábrica de tecidos, passou a atuar efetivamente nos negócios da família. Nesse momento, marcado pela entrada de D2, Sr. Francisco apresentava sinais de estresse, devido a quatro anos de trabalho intenso. Por recomendações médicas, o fundador afastou-se da organização durante seis meses, tempo necessário para a sua recuperação. Dessa forma, D2 assumiu a empresa Alfa e, assim, iniciaram-se as primeiras transformações que mudariam os rumos do empreendimento.

1970 - A visão empreendedora

O afastamento do Sr. Francisco da organização Alfa acelerou a entrada dos filhos no negócio familiar. D2 assumiu efetivamente os negócios do pai, por ser o segundo filho mais velho. Por meio das narrativas dos informantes, é possível identificar que D2 possuía uma visão diferente do pai: o sucessor foi caracterizado pelos entrevistados como “administrador violento” (F7), “empreendedor” (G2), “estrategista” (TC4), “líder” (G6), “administrador arrojado” (D5), “antenido” (F1) e “esperto para negócio” (TC5). A entrada de D2 foi um dos momentos mais significativos para a organização Alfa, dada a sua habilidade para os negócios. Grande parte dos informantes mencionou a importância do ingresso de D2 para a organização, explicando que foi em razão de sua visão empreendedora que os negócios da família passaram a se expandir na cidade.

D2 que subiu essa firma. Se tem esse nome hoje é graças ao D2. D2 foi um administrador violento, cara que subiu a farmácia mesmo. Tem que tirar o chapéu para ele. Ele foi um grande administrador (F7).

Juntamente com D2, ingressam também os outros filhos do fundador. Contudo, esses sucessores (K1, K2, K3, K4, TC5, D7, D1) não possuíam a mesma dinamicidade e habilidade para os negócios. Na década de 1970, D1 ainda era muito jovem, portanto, auxiliava na organização por meio de tarefas mais simples, em horários fora do período escolar.

Graças à visão empreendedora de D2, muitas filiais foram fundadas, criando assim o grupo empresarial Alfa. Entretanto, com o passar dos anos, nem todos os filhos permaneceram nos negócios: K1 casou-se e mudou-se para São Paulo. K2 e K3 abandonaram os negócios familiares, fizeram graduação em Ouro Preto e, posteriormente, mudaram-se para Brasília. K4 também perdeu interesse pelo grupo Alfa e mudou-se para os Estados Unidos. Por fim, TC5, após vivenciar uma relação conflituosa com os demais herdeiros, decide graduar-se em Direito. Dessa forma, o grupo familiar passou a ser administrado pelo Sr. Francisco, que permanecia na “matriz” (L1), juntamente com D2, D1 e D7 e por D3, esposa de D2, que trabalhava na filial do centro (L3).

Do casamento de D2 com D3, nasceram três filhos. O mais velho (Y1) decidiu não trabalhar nos negócios da família, optando por graduar-se em medicina em Cuba. D4 e D5 entram posteriormente para o ramo farmacêutico, atuando até os dias de hoje.

1990 a 1992 - A grande crise e a divisão do grupo Alfa

Quando a situação do grupo Alfa parecia alcançar certa estabilidade, emergiram muitos problemas. Entre eles um grande conflito entre os irmãos que trabalhavam na farmácia. D1 e D7 começaram a se desentender com D2. Como explanado durante essa trajetória, D2 sempre se destacou, entre seus irmãos, por sua visão empreendedora e pela sua habilidade para gerenciar os negócios familiares. O crescimento acelerado desse empreendedor culminou na desconfiança por parte de seus irmãos, que trabalhavam no grupo empresarial. Esse fato revela que sentimentos desenvolvidos ao longo de anos no seio familiar, como ciúmes, inveja, disputa, podem acarretar em problemas posteriores para a empresa da família (VRIES *et al.*, 2009).

D2 é o único que soube administrar o dinheiro, que tem as coisas. O resto ganhou grana, mas gastou tudo. Na época que o D2 começou a crescer demais, eu ouvi dizer que os irmãos acusaram ele até de roubo (F10).

Essas desavenças implicaram uma grande divisão do grupo Alfa. A partir de 1990, D2 abandonou a matriz (L1), antes administrada por ele, por Sr. Francisco, D1 e D7. Subitamente, quem assumiu a gestão da L1 foi D1. O fundador, na época, já estava muito idoso e não trabalhava mais na área administrativa, mas continuava prestando atendimento à comunidade e manipulando suas fórmulas. D7 permaneceu na matriz (L1) para auxiliar seu irmão, que assumiu a direção dos negócios sem possuir a devida experiência. D2 deslocou-se para a farmácia situada no centro da cidade (L3) e passou atuar ao lado de sua esposa (D3).

O grupo Alfa ficou dividido, sendo uma parte coordenada por D2 e outra sob administração de D1 e D7. Um ponto importante a ser ressaltado nessa trajetória é que, mesmo após a divisão, o grupo Alfa manteve-se como uma unidade empresarial, ou seja, algumas decisões ainda eram tomadas conjuntamente.

O grupo liderado por D2

Teve início, a partir de 1992, um período de intenso crescimento do grupo liderado por D2. Várias filiais foram inauguradas e o grupo Alfa ampliou-se continuamente.

Meu pai e minha mãe começaram a trabalhar aqui forte. Aí, a farmácia foi só crescendo. Aí, a gente começou a expandir. Aí, teve uma época que, muito rapidamente, abriram várias lojas (D4).

No ano de 1994, D5 ingressou efetivamente nos negócios familiares. Esse filho de D2 já desempenhava algumas tarefas na organização, mas, por ser muito jovem, não tinha grandes responsabilidades. Ao completar 18 anos, D5 cogitou a possibilidade de ingressar no serviço militar obrigatório. Entretanto, D2 desejava que seu filho entrasse para a organização, dando continuidade aos negócios familiares. Diante dessa situação, D2 construiu mais uma filial do grupo Alfa, L6, deixando-a sob o controle do filho.

Quando eu tinha dezoito anos, eu tava indo para o quartel e meu pai abriu a L6. Eu queria servir o quartel na época e ele me falou: 'A chave da farmácia tá aqui. Ou o quartel ou a farmácia'. Aí, eu fui para a farmácia. Eu fiquei... foi minha primeira experiência administrando a farmácia (D5).

Nos anos seguintes, o grupo liderado por D2 prosperou cada vez mais. Em, aproximadamente, seis anos foram inauguradas cinco filiais. No ano de 1994, foi inaugurada a filial; em 1997, a L7; em 1998, foi inaugurada a clínica veterinária (L8), com a marca do grupo Alfa; em 1999, a filial L9 e; no ano de 2000, foi criada mais uma farmácia, localizada próximo à rodoviária da cidade, a L10.

A filial L8 é uma clínica veterinária, cuja idéia de abrir partiu de G11, um dos netos de Sr. Francisco, filho de K1. Ele morava na cidade de São Paulo com seus pais e fez graduação em medicina veterinária. Terminada a graduação, G11 decidiu abrir uma clínica utilizando a marca Alfa, considerando que ela já estava consolidada no mercado.

Eu abri a clínica utilizando a marca Alfa. Na época, foi um estouro, que até me pegou de surpresa. Eu era recém-formado e foi aquele movimento absurdo. Em um ano, a gente tava com sete funcionários (G11).

O crescimento do grupo liderado por D2 não parou por aí. Nos anos seguintes, outras filiais foram criadas. Mas, antes disso, um fato importante deve ser relatado. No ano de 2003, D2 e D3 passaram por um desentendimento conjugal, afetando os negócios da família. Esse fato mostra a forte imbricação entre o sistema familiar e organizacional, revelando como cada esfera exerce influência sobre a outra, o que torna distinta a gestão dos empreendimentos familiares (DAVEL; COLBARI, 2003; CHRISMAN *et al.*, 2005).

O conflito de casal, vivenciado por D2 e D3, hoje não prejudica mais as empresas, pois, com o tempo, eles regularam a situação e buscaram separar, na medida do possível, questões conjugais das empresariais.

Essas questões não impediram o crescimento do grupo liderado por D2. No ano de 2004, mais uma filial foi inaugurada, a L11, e, no ano seguinte, foi criada a

farmácia de manipulação, a L12. A criação de um laboratório de manipulação foi um sonho de Sr. Francisco que, finalmente, pôde ser realizado. Nessa data, aos 21 anos, quando D4 completou a graduação em Administração, decidiu ingressar efetivamente no grupo Alfa, passando a dirigir a farmácia de manipulação L12.

No ano de 2006, foi inaugurada mais uma filial, a L13. Nesse mesmo ano, um acontecimento marcou toda a história do grupo Alfa, o falecimento do fundador. Esse foi um momento que mobilizou todas as farmácias e, inclusive, a população local, em razão do respeito, carinho e afeto que as pessoas tinham com Sr. Francisco.

Atualmente, o grupo liderado por D2 é dirigido por D3 (ex-esposa de D2), D4 e D5 (filhos de D2). Nessa trajetória, é importante ressaltar que, mesmo com o desentendimento conjugal entre D2 e D3, ambos continuam atuando de forma harmoniosa no grupo Alfa, ou seja, sem comprometer o andamento dos negócios familiares. Os filhos, D4 e D5, hoje, atuam de forma efetiva na organização, no entanto, é possível verificar que muitas decisões ainda devem passar pela aprovação do pai (D2). Pode-se afirmar que os filhos de D2 possuem autonomia limitada dentro do grupo Alfa.

Mesmo existindo algumas divergências no processo de gestão, as relações entre os dirigentes não constituem um fator crítico, a ponto de atrapalhar no andamento das organizações lideradas por D2. Isso é visível na expansão das filiais e no bom desempenho dos negócios familiares. Esse fato relembra a importância entre equilibrar os interesses organizacionais e individuais, a fim de garantir a efetividade da empresa, possibilitando sua sobrevivência ao longo de gerações (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

O grupo liderado por D1 e D7

Como mencionado durante essa trajetória histórica, no ano de 1990, o grupo Alfa sofreu uma separação, acarretando o surgimento de um grupo liderado por D2 e outro liderado por D1 e D7. Após a saída de D2 da administração da matriz (L1), D1 e D7 assumiram subitamente sua direção. Entretanto, conforme mencionado, ambos não tinham conhecimento de práticas gerenciais, o que tornou esse momento inicial muito difícil. Com o passar dos anos, essa prática administrativa foi sendo adquirida. Até o ano de 2002, o grupo liderado passou por momentos muito prósperos. No ano de 2000, D1 e D7 decidiram fazer uma grande reforma na matriz, mudando seu *layout* e introduzindo novos produtos. Nesse mesmo ano, D1, que se casou com D6 em 1990, inaugurou uma filial, L14, para sua esposa administrar.

Os negócios pareciam prosperar para o grupo liderado por D1 e D7, até ocorrer uma grande crise, ocasionada por problemas trabalhistas. Conforme narrativas, essa crise está vinculada ao mau relacionamento de D7 com seus funcionários.

E, até hoje, o gênio da D7 é muito complicado. Ela é difícil de lidar. É muito difícil a convivência com ela. É complicado. Quer tudo muito perfeito, muito certinho, isso não existe, não é por aí. O ser humano não é máquina (G4).

Em função desse problema, D1 e D7 tiveram muitos desentendimentos, acarretando, inclusive, um afastamento de D7 da organização por um determinado período. No ano de 2005, D6 separou-se de D1. No entanto, essa separação não trouxe maiores problemas para a administração da L14. Atualmente, D6 permanece no comando administrativo da farmácia e mantém boas relações com seu ex-marido. Hoje em dia, D1 e D7 não mantêm boas relações, o que vem prejudicando diretamente o andamento da organização L1. O desentendimento entre os irmãos D1 e D7 ocasionou certa "estagnação" do grupo. Ao contrário do grupo liderado por D2, eles abriram uma filial e ainda se recuperam da crise por problemas trabalhistas, vivenciada há alguns anos.

Finalizando esta seção, é importante elucidar que esse resgate histórico se deu por meio de perspectivas múltiplas, ou seja, a partir do ponto de vista de diferentes atores, o que evidencia, conforme salientado por Pieranti (2008), que a realidade não é única e absoluta.

O Genograma da Estrutura Familiar

Nesta seção, busca-se apresentar, por meio de representações gráficas, como a estrutura familiar do grupo Alfa sofreu modificações ao longo da trajetória histórica organizacional. Os genogramas permitiram observar, nitidamente, como a interação família-empresa foi assumindo diferentes configurações conforme a dinâmica organizacional. Esta técnica possibilitou aos autores explicitar como a estrutura familiar se modificou ao longo das gerações, muito em razão dos movimentos emocionais (NICHOLS; SCHWARTZ, 1998 *apud* WENDT; CREPALDI, 2008).

Antes, torna-se importante retomar, para fins ilustrativos, os significados dos códigos referentes a cada membro do grupo familiar (Quadro 1):

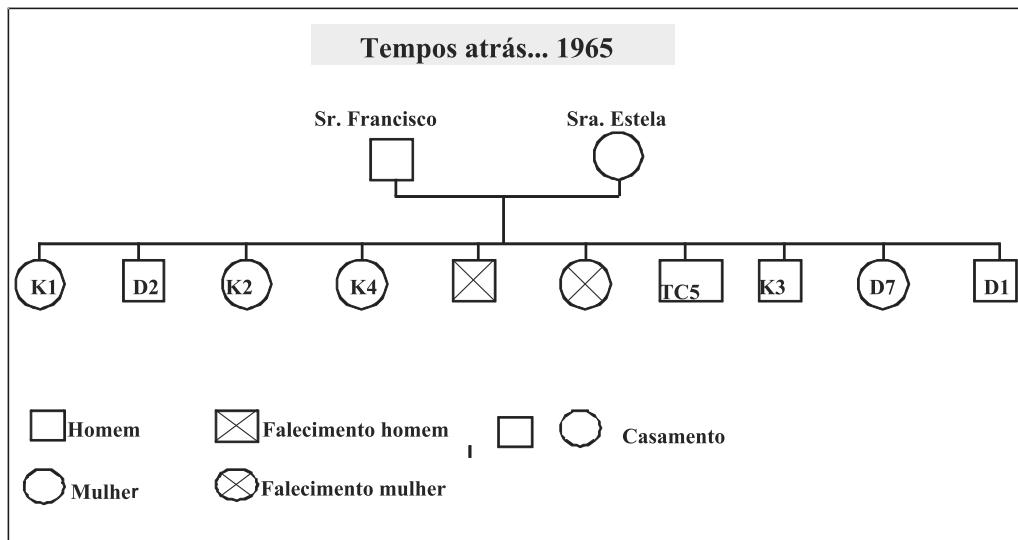
Quadro 1 - Significado dos Códigos Referentes aos Membros do Grupo Familiar

CÓDIGO	Descrição
Sr. Francisco	Fundador da empresa
Sra. Estela	Esposa do fundador
D1	Dirigente filho do fundador
D2	Dirigente filho do fundador - Principal sucessor (2º geração)
D3	Dirigente esposa de D2
D4	Dirigente filho de D2 e D3 - Sucessor (3º geração)
D5	Dirigente filho de D2 e D3 - Sucessor (3º geração)
D6	Dirigente esposa de D1
D7	Dirigente filha do fundador
G1 a G6	Gerentes da empresa
F1 a F7	Funcionários da empresa
K1 a K4	Filhos do fundador que não atuam mais na empresa familiar
TC1 a TC5	Testemunhas-chave
Y1	Neto do fundador que não atua na empresa familiar

Fonte: dados da pesquisa.

Os genogramas serão apresentados e detalhados nos próximos parágrafos, envolvendo: antes de 1965 (Figura 2); fundação (Figura 3); a visão empreendedora, fase 1970 (Figura 4); a visão empreendedora, fase 1985 (Figura 5); a grande crise (Figura 6); a separação do grupo (Figura 7); grupos separados (Figura 8) e; gestão 2008 (Figura 9).

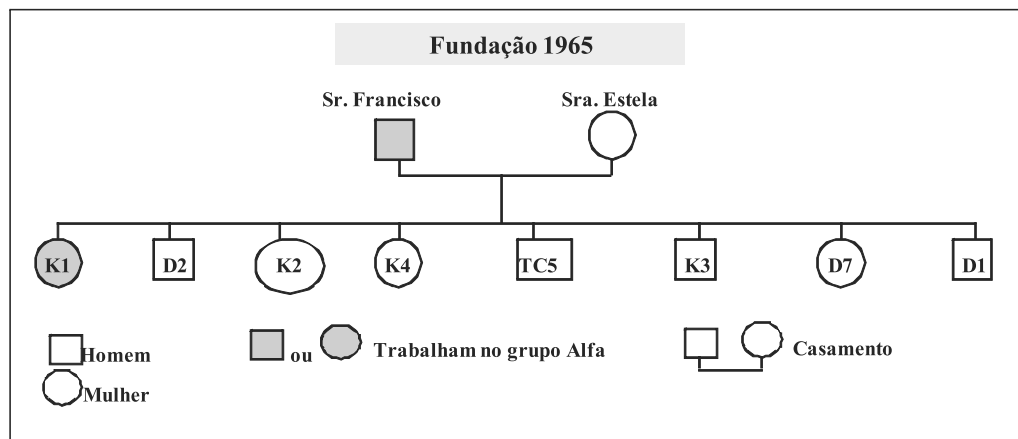
Figura 2 - Antes de 1965



Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 2, está representada a estrutura familiar em um momento inicial. Observa-se que, pouco antes de 1965, o arranjo familiar configurava-se com Sr. Francisco, casado com Sra. Estela, com dez filhos, conforme identificado na Figura 2. As mulheres são representadas por círculos, enquanto os homens são identificados por quadrados. Entre os dez filhos, dois faleceram ainda bebês, restando oito na estrutura familiar. A representação do falecimento é sinalizada por meio de um "x", conforme demonstrado na legenda.

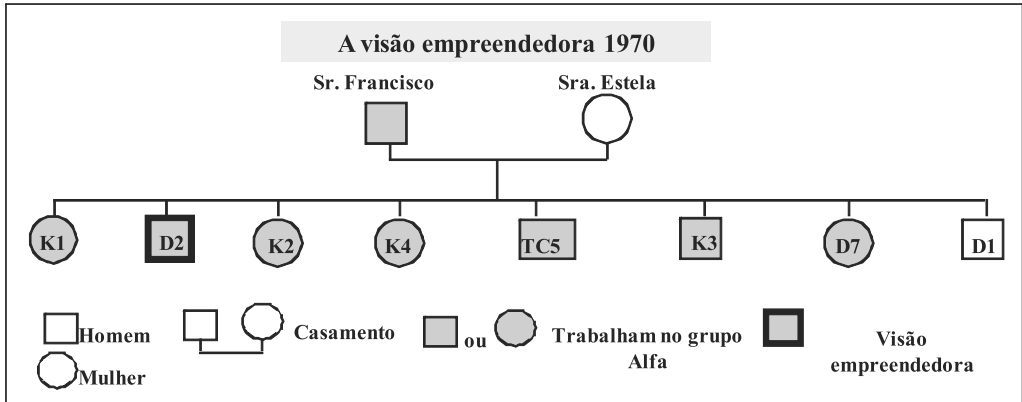
Figura 3 - Fundação (1965)



Fonte: dados da pesquisa.

O genograma da Figura 3 representa o início do grupo Alfa, com a fundação no ano de 1965. Nesse instante, a estrutura familiar está representada em seu momento inicial. O arranjo familiar configurava-se com Sr. Francisco, casado com Sra. Estela, com oito filhos. Aqueles que estão sinalizados com a cor cinza, Sr. Francisco e K1 (filha mais velha), ingressaram na organização familiar no momento da fundação.

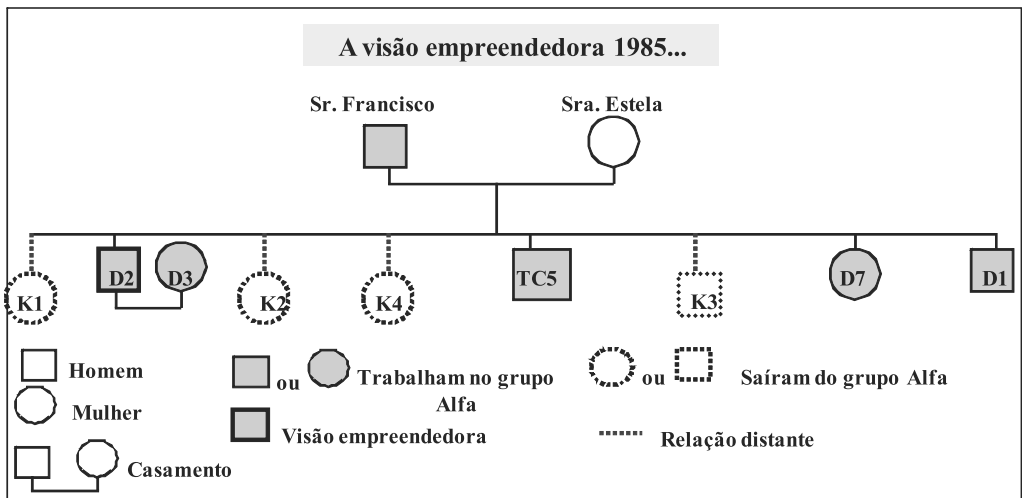
Figura 4 - A Visão Empreendedora (1970)



Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 4, verifica-se um momento significativo para o negócio familiar: a entrada dos outros sucessores para empresa, D2, K2, K4, TC5, K3 e D7. Entre esses herdeiros, D2 é marcado pelo contorno preto, a fim de sinalizar sua relevância para a condução das atividades da farmácia. Conforme demonstrado na historiografia organizacional, esse sucessor destacou-se entre os irmãos por possuir habilidades administrativas e uma visão empreendedora que possibilitou, futuramente, uma grande expansão do grupo Alfa. Nesse momento, vale relembrar que, na construção do genograma, o pesquisador tem a liberdade de criar os próprios símbolos, produzindo o que é conveniente para a ilustração do caso (ATHAYDE; GIL, 2005). Isso é verificado, por exemplo, no contorno preto de D2 para sinalizar a sua visão empreendedora.

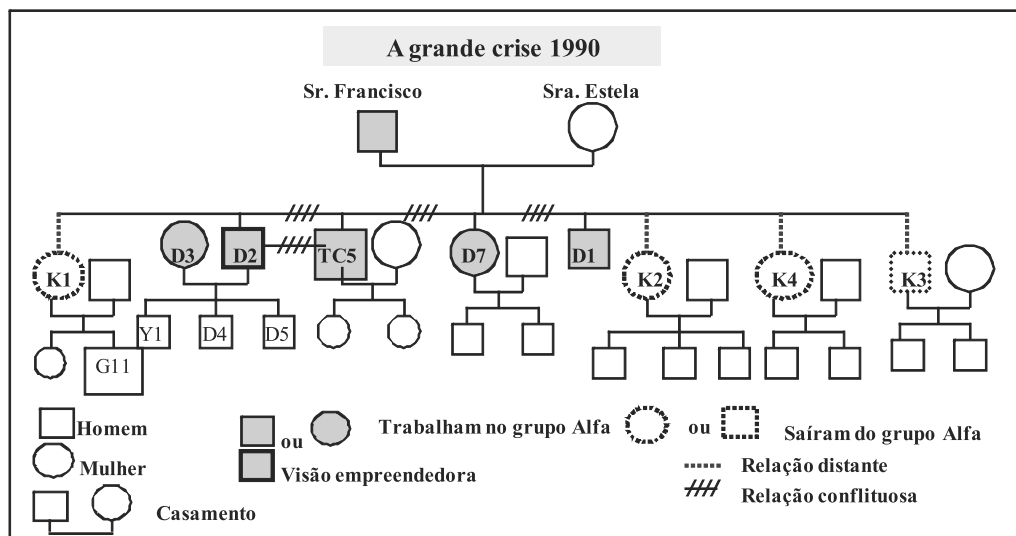
Figura 5 - A Visão Empreendedora a partir de 1985



Fonte: dados da pesquisa.

No genograma da Figura 5, pode ser observada a família empresária no período de 1985 em diante. O arranjo familiar ganhou nova configuração a partir do instante em que alguns filhos decidiram se distanciar da empresa familiar. O distanciamento é representado pela linha pontilhada. A saída definitiva é sinalizada por meio de um círculo ou quadrado pontilhado, de acordo com o sexo dos indivíduos. Observa-se que os herdeiros distanciaram-se não somente da empresa, mas também da própria família, pois decidiram morar em lugares muito afastados.

Figura 6 - A Grande Crise (1990)



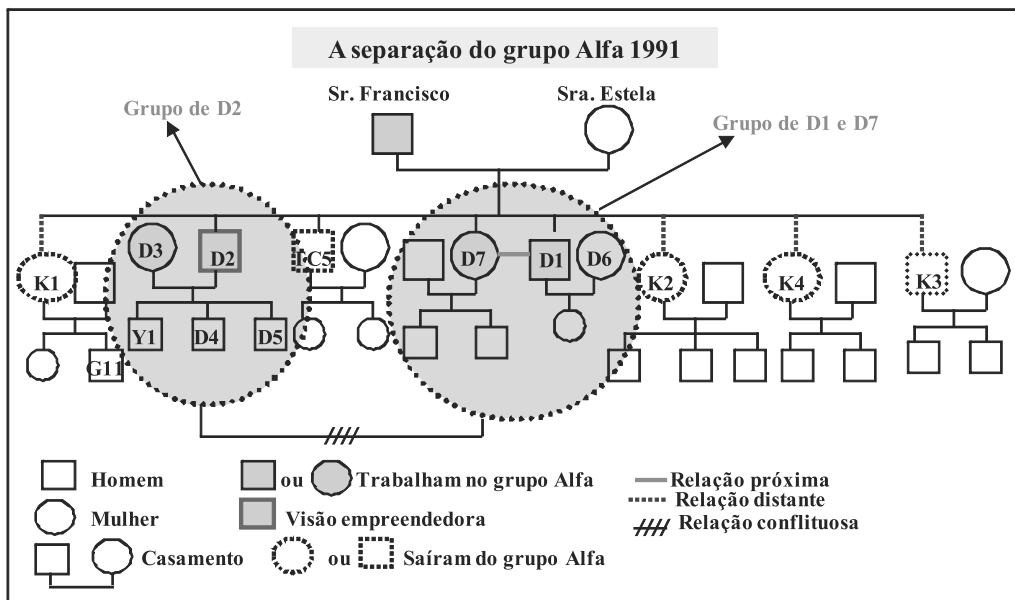
Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 6, observa-se um momento delicado vivenciado pelo grupo Alfa. A “grande crise” ocorreu em função de um problema entre D2 e seus irmãos, D1 e D7. Esses conflitos foram ilustrados por meio de cortes paralelos sobre a linha que une os membros familiares. Nota-se que, nesse momento, TC5 também estabelece relações conflituosas, principalmente com seu irmão D2.

Verifica-se, também, nessa representação gráfica, que os casamentos dos filhos de Sr. Francisco e Sra. Estela já estão sinalizados, bem como o nascimento da terceira geração. Os círculos e quadrados que estão em branco, sem identificação, tratam de membros familiares que não tiveram participação na reconstituição histórica do grupo Alfa.

Nesse genograma, é possível analisar, ainda, a identificação de outros membros familiares. G11 foi fruto do casamento de K1 com seu marido. Esse ator é identificado porque, posteriormente, ingressou para as atividades organizacionais. Y1 é o filho mais velho de D2 e D3 e, conforme demonstrado na historiografia, não se interessou pelos negócios familiares. D5 e D4 representam, também, os filhos de D2 e D3, sendo D5 o filho do meio e D4, o caçula da família. D4 e D5 foram identificados, pois, como poderá ser verificado nos próximos genogramas, representarão os sucessores da terceira geração.

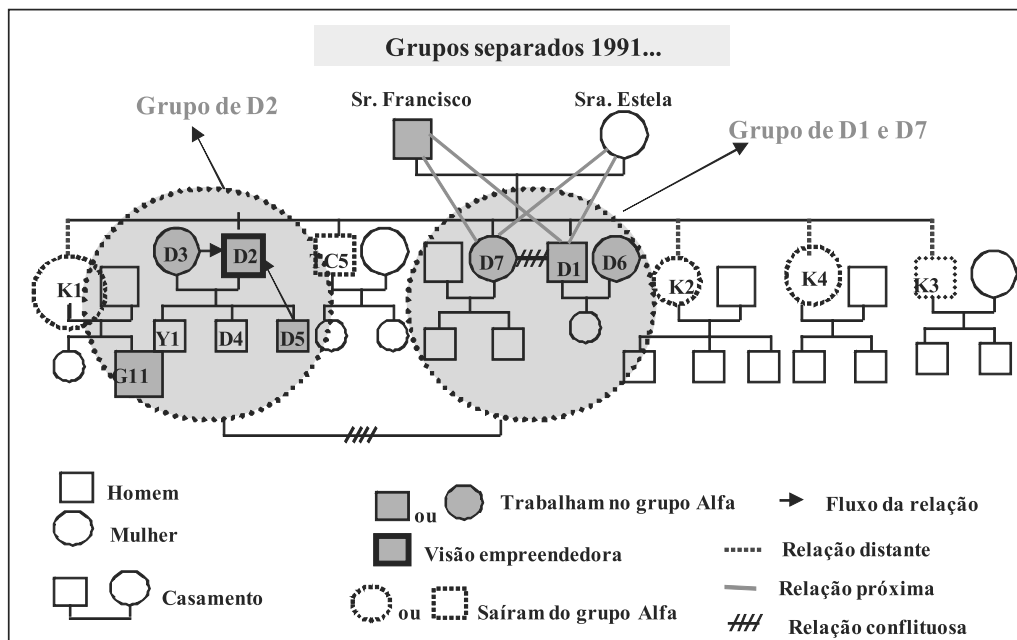
Figura 7 - A Separação do Grupo Alfa



Fonte: dados da pesquisa.

No genograma da Figura 7, observa-se o momento em que o grupo Alfa sofreu uma separação dando origem a um grupo liderado por D2 e outro grupo dirigido por D1 e D7. Essa separação é identificada por meio de grandes círculos que abrangem os integrantes que permaneceram trabalhando em cada grupo. Nota-se que, nesse momento, TC5 já está afastado da direção dos negócios. O primeiro círculo, da esquerda para direita, é o grupo liderado por D2. No ano de 1991, trabalhavam como dirigentes D2 e sua esposa, D3. Os filhos ainda não haviam ingressado nas atividades empresariais. O segundo grupo, conforme demonstrado, é dirigido por D1 e D7. Observa-se que, nesse período retratado, esses dois irmãos possuem boas relações, conforme sinalizado pelos círculos cinzas pontilhados. Outro ponto a ser destacado, nessa época, é o casamento de D1 com D6 que, posteriormente, ingressou nos negócios familiares. Entre os círculos é identificada uma relação de conflito que se deu entre os líderes de cada grupo, resultando na separação administrativa do grupo Alfa.

Figura 8 - Grupos Separados a partir de 1991



Fonte: dados da pesquisa.

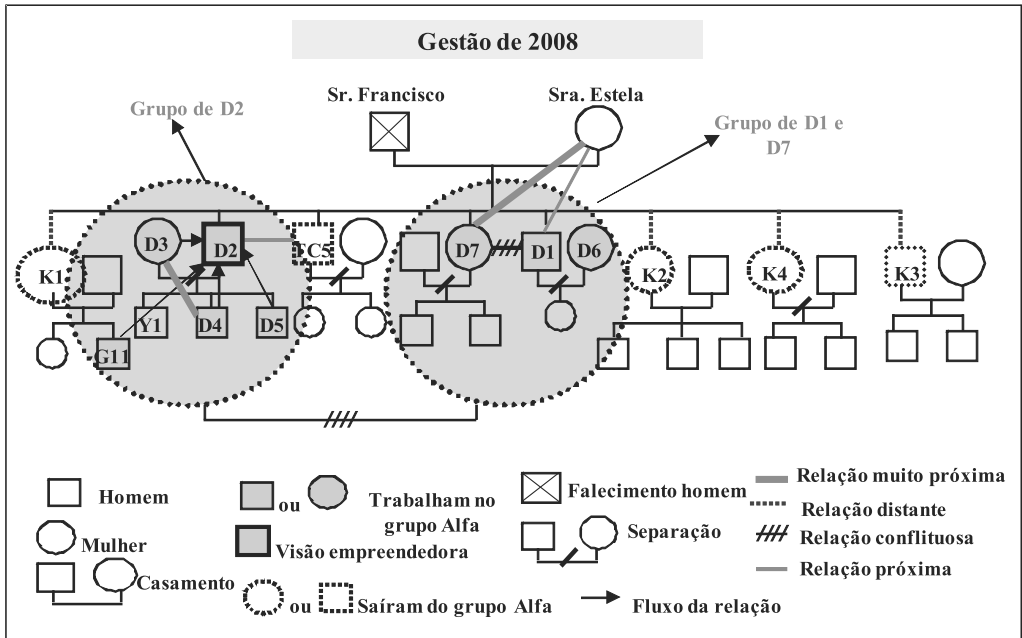
O genograma da Figura 8 retrata um rearranjo nas relações pessoais da família empresária. No primeiro grupo, liderado por D2, é possível visualizar o ingresso do filho mais velho, D5, e do sobrinho do casal (D2 e D3), G11. G11, após graduar-se em medicina veterinária, foi para a pequena cidade no interior de Minas Gérias, no intuito de abrir uma clínica. No ano de 1998, ele inaugurou a clínica veterinária utilizando a marca do grupo Alfa. Tudo isso foi realizado com o apoio dos seus tios, D2 e D3. Dessa forma, G11 passou a fazer parte do primeiro grupo administrativo.

Outro ponto destacado nesse grupo é a relação de domínio, de centralização das atividades por D2. Essa relação é expressa por meio de setas que indicam sua autoridade diante dos demais dirigentes, D3 e D5.

O segundo grupo, dirigido por D1 e D7, retrata que, naquele momento, esses dois irmãos passaram a não ter uma relação muito amigável em decorrência de alguns problemas, conforme foi mencionado na historiografia. A relação de conflito é identificada por meio de cortes paralelos sobre a linha que une os dois irmãos. Nesse momento, observa-se, também, o ingresso de D6 nas atividades empresariais.

Outro ponto destacado é a relação de proximidade e apego dos filhos mais novos com seus pais, Sr. Francisco e Sra. Estela. Nessa época, o fundador e a matriarca já estavam idosos e os filhos mais ligados aos pais eram D1 e D7.

Figura 9 - Gestão de 2008



O último genograma (Figura 9) representa a configuração familiar na gestão de 2008. Essa figura retrata as separações conjugais que ocorreram ao longo da trajetória histórica organizacional. A separação entre casais é identificada por meio de um traço preto cortando a linha que liga os maridos às suas esposas. De acordo com o genograma, D2 separou-se de D3; TC5 separou-se de sua esposa; D7 rompeu com seu marido; D1 e D6 separam-se e; K4 também rompeu relações com seu esposo.

No primeiro grupo, liderado por D2, verifica-se a entrada de seu filho caçula, D4. Observa-se que, mesmo após a entrada dos sucessores, D2 mantém uma relação centralizadora nas atividades empresariais. Essa dominação nas relações organizacionais é identificada por uma seta direcionada a D2. Vê-se ainda que, após a separação de D2 e D3, D4 passou a ficar mais próximo da mãe, pois continua morando ao lado dela. Essa proximidade é sinalizada pelo traço cinza que une os dois atores.

Quanto ao grupo dirigido por D1 e D7, é possível observar que os dois irmãos ainda possuem uma relação conflituosa. Outro ponto de destaque refere-se à morte do fundador, no ano de 2006. O falecimento do Sr. Francisco permitiu que D7 e D1 continuassem ligados à mãe. Entretanto, D7 aproxima-se ainda mais da matriarca, visto que ela se encontra fragilizada pela morte de seu marido. Essa relação de maior proximidade entre D7 e a Sra. Estela é destacada por um forte traço em cinza.

O genograma retrata também que, no ano de 2008, os grupos que constituem as organizações Alfa, um liderado por D2 e outro dirigido por D1 e D7, permanecem em conflito.

A técnica do genograma permitiu demonstrar graficamente como a estrutura e as relações familiares foram se transformando ao longo da trajetória histórica organizacional. Isso evidencia, claramente, a interação entre família e empresa, típica das organizações familiares. Verificou-se que os fatos que ocorreram na organização foram capazes de afetar diretamente as relações familiares, bem como o contrário. Questões tipicamente familiares influenciaram, positiva ou negativamente, a dinâmica organizacional. A ilustração dos genogramas elucida que esta técnica possibilita demonstrar e esclarecer o passado biológico e emocional familiar, permitindo compreender determinados comportamentos e atitudes ao longo das gerações (VRIES *et al.*, 2009).

Considerações Finais

Ao inserir-se no campo da análise das organizações familiares, neste trabalho, foi abordada a dinâmica entre família-empresa, particularizando a influência da esfera familiar sobre a dimensão organizacional. Para compreender essas duas esferas constitutivas da empresa familiar, foi necessário aplicar diferentes recursos metodológicos. Assim, para investigar a referida dinâmica, foram utilizados o método historiográfico e a técnica do genograma.

As empresas familiares apresentam algumas especificidades que lhes conferem uma identidade própria. Esse tipo de organização pode ser visto como produto social da interação entre família e empresa construída em dado contexto sócio-histórico. Partindo desse pressuposto, neste trabalho, evidenciou-se que a aplicação conjugada de tais recursos metodológicos amplia as possibilidades de explanação e compreensão da interação família e empresa.

A partir da análise dos dados produzidos com base na aplicação da historiografia, foi possível reconstituir a trajetória e identificação de incidentes críticos que marcaram a dinâmica entre família e empresa. A demarcação dos incidentes críticos (1965 - surgimento da organização Alfa; 1970 - visão empreendedora; 1990-1992 - a grande crise e divisão do grupo Alfa; o grupo liderado por D2; o grupo liderado por D1 e D7), além de refletir os principais acontecimentos ocorridos no grupo Alfa, possibilitou que sua história fosse organizada e sistematizada de modo a facilitar a sua compreensão ao longo do tempo. Assim sendo, notou-se que a apropriação do método historiográfico permitiu compreender os diferentes momentos históricos vivenciados pelo grupo Alfa, especialmente no que diz respeito à interação família-empresa.

Dessa forma, foi possível constatar que acontecimentos próprios da esfera familiar, como o desentendimento de D1 e D7 com D2, influenciam de forma direta na direção dos negócios. Fato esse constatado pela separação do grupo Alfa, que fez emergir dois subgrupos. Outro fator importante na historiografia do grupo Alfa foi o surgimento de atores que influenciaram na condução histórica da empresa mesmo sem trabalharem no grupo empresarial. As evidências observadas ao longo do trajeto histórico estudado possibilitaram compreender de forma mais ampla os elementos que conduziram para a atual configuração do grupo investigado.

A técnica do genograma empregada de forma complementar destacou a estrutura das relações familiares em diferentes momentos da história do grupo empresarial estudado. Com a aplicação dessa representação gráfica, observou-se a forma como as decisões e ações desenvolvidas no âmbito da organização podem provocar transformações na estrutura familiar, gerando relações de proximidade, conflito e distanciamento. A recíproca também é verdadeira, ou seja, as transformações ocorridas no seio da família influenciam, de forma marcante, as práticas de gestão e outras dimensões da vida organizacional. Nesse sentido, há de se compreender o caráter ambíguo, inacabado e transformador da relação entre família e organização. Portanto, trata-se de uma dinâmica que deve ser pesquisada como produto e produtora de uma realidade que se molda devido ao contexto sócio-histórico, cujos principais atores são, ao mesmo tempo, parentes entre si e membros da organização. Essa imbricação evidencia que não há, portanto, uma nítida separação entre as duas esferas: família e empresa. Deve-se ressaltar que essa separação tem sido amplamente defendida por aqueles que militam pela profissionalização das organizações familiares.

Pela análise dos resultados da pesquisa, conclui-se, ainda, que a aplicação conjugada de diferentes recursos metodológicos amplia as possibilidades de explanação e compreensão da interação família e empresa. Acredita-se que a principal contribuição deste trabalho seja de natureza metodológica, pois mostrou-se um desenvolvimento de pesquisa qualitativa que poderá ser trilhado por outros pesquisadores interessados em investigar a interação família-organização. Espera-se, também, que o conhecimento produzido neste trabalho possa contribuir para o avanço do conhecimento sobre as empresas familiares, especialmente no que diz respeito às sinergias e conflitos gerados pelas relações construídas entre membros da família e da organização.

Por fim, as evidências teórico-empíricas aqui presentes sinalizam para a necessidade de desenvolvimento de outras pesquisas que contribuam para a compreensão

aprofundada da influência da esfera familiar sobre a dimensão organizacional. Nesse sentido, sugerem-se outros estudos que enfoquem, sob a ótica da historiografia e antropologia, a influência da estrutura das relações de parentesco nas práticas de gestão de empresas familiares, cuja dinâmica tem sido marcada por traços da cultura familiar no ambiente organizacional.

Referências

- ALTMAN, M.C. *Pesquisa lingüística no Brasil (1968-1988)*. São Paulo: Humanitas/ FFLCH/USP, 1998.
- ATHAYDE, E.S.; GIL, C.R.R. Possibilidades do uso do genograma no trabalho cotidiano dos médicos das equipes de saúde da família de Londrina. *Revista Espaço para a Saúde*, Londrina, v. 6, n. 2, p. 13-22, jun. 2005.
- BASTOS, N. M. O. B. O fazer historiográfico em Língua Portuguesa.. In: Neusa Bastos. (Org.). *Língua Portuguesa em calidoscópico*. 1 ed. São Paulo - SP: EDUC / FAPESP, 2004. p. 73-83. V.1.
- CARVALHO, F.L. *O impacto da queimadura e a experiência do familiar frente ao processo de hospitalização*. 2006. 118 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; STEIER, L.P. Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. *Entrepreneurship: theory and practice*, Waco, v. 29, n. 3, p. 237-247, maio 2005.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em Administração: panorama da literatura, limites e possibilidades In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.
- DAVEL, E. Prefácio: em busca do organizacionalmente distintivo familiar. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9-13.
- DAVEL, E.P.B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. (1 CD-ROM).
- DIAS, J.; NASCIMENTO, L.C.; MENDES, I.J.M.; ROCHA, M.M. Promoção de saúde das famílias de docentes de enfermagem: apoio, rede social e papéis na família. *Texto e Contexto Enfermagem*, v. 16, n. 4, p. 688-695, out./dez. 2007.
- DONNELLEY, R.G. The family business. *Harvard Business Review*, Boston, v. 42, n. 4, p. 94-105, jul./ago. 1964.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 27., 2004, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ENEO, 2004 (1 CD-ROM).
- GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E.A.; TOWER, C.B. Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, Boston, v. 12, n. 1, p. 27-39, mar. 1999.
- HECK, R. K. Z.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. Z.; STEIER, L. P. Emerging paths of family entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v.46, n.3, p.317-330, jul. 2008.
- LITZ, R.A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. *Family Business Review*, Boston, v. 21, n. 3, p. 217-236, set. 2008.

LOZA, C.A.M. O genograma e seus símbolos. *Temas em Terapia Familiar e Ciências Sociais*, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 55-67, 1986.

NASCIMENTO, L.C.; ROCHA, S.M.M.; HAYES, V.E. Contribuições do genograma e do ecomapa para o estudo de famílias em enfermagem pediátrica. *Texto e Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 1-13, 2005.

PIERANTI, O. P. A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca de princípios de sua aplicabilidade no Brasil contemporâneo. *Cadernos EBAPE.br*, Rio de Janeiro, v.6, n. 5, p.1-12, 2008.

PIERANTI, O. P. *Políticas públicas para a radiodifusão e imprensa: ação e omissão do Estado no Brasil pós-1964*. Rio de Janeiro. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. Introduction: the business of researching family enterprises. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006. p.1-8.

QUEIROZ, V.S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Bourdieu. *Cadernos EBAPE.br*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-17, mar. 2008.

SENA JÚNIOR, C.Z.F. A dialética em questão: considerações teórico-metodológicas sobre a historiografia contemporânea. *Revista Brasileira de História*, São Paulo, v. 24, n. 48, p. 39-72, 2004.

TASSARA, V. *Obesidade na infância no contexto sócio familiar*: possibilidades de (des)construção e (res)significação de identidades (pré)escritas. 2006. 138 p. Dissertação (Mestrado em Medicina) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

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

VRIES, M. F. R. K. de; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. *A empresa familiar no divã*: uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009. 302p.

WENDT, N, C; CREPALDI, M, A. A utilização do genograma como instrumento de coleta de dados na pesquisa qualitativa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 21, n. 2, p. 302-310, 2008.

WRIGHT, M.; LEAHEY, M. *Enfermeiras e famílias*: um guia para avaliação e intervenção na família. 3.ed. São Paulo: Rocca, 2002. 327 p.

Artigo recebido em 15/01/2010.

Última versão recebida em 08/01/2011.

Artigo aprovado em 26/12/2011.