



APRENDENDO A SER SUCESSOR: UM OLHAR SOBRE A EXPERIÊNCIA

Sayonara de Fátima Teston

Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.
Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: sayonara.teston@unoesc.edu.br

Eliane Salete Filippim

Doutora em Engenharia da Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br

Fernando Fantoni Bencke

Doutor em Administração pela Universidade Caxias do Sul, Brasil.
Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: fernando.bencke@unoesc.edu.br

Resumo

Trata-se de um artigo que versa sobre as interseções entre a aprendizagem e os processos sucessórios. O objetivo geral centra-se em compreender como um sucessor aprende a ser sucessor. Para alcançar o objetivo proposto adotou-se uma abordagem qualitativa com desenho da pesquisa descritiva e exploratória. Como técnica de pesquisa, elegeu-se o estudo de caso, tendo como instrumentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada, a observação e a análise documental. Como resultado do estudo, percebeu-se que o processo de sucessão é permeado por condicionantes individuais relacionados à aprendizagem e que, no caso verificado, os indivíduos utilizam diferentes meios de aprendizagem: na relação com o meio, pela interação, pela observação, com as experiências de vida e por meio da reflexão. A aprendizagem formal, informal e incidental também foi identificada nos sujeitos de pesquisa. Estes tipos de aprendizagem também permeiam o processo sucessório.

Palavras-chave: Aprendizagem experiencial. Sucessão. Família.

LEARNING TO BE SUCCESSOR: A LOOK ON THE EXPERIENCE

Abstract

This is an article that deals with the intersections between learning and succession processes. The general objective focuses on understanding how a successor learns to be a successor. For achieving the goal proposed was adopted a qualitative approach with a list of descriptive and exploratory research. As a research technique, it was elected a case study, with the data collection instruments semi-structured interview, observation and document analysis. As a result of the study, it was observed that the succession process is permeated by individual conditions related to learning and that the verified cases, individuals use different ways of learning: the relationship with the environment, by interaction, by observing, with life experiences and through reflection. The formal, informal and incidental learning was also identified these types of learning in research subjects also permeate the succession process.

Keywords: *Experiential learning. Succession. Family.*

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar constitui uma realidade básica dos sistemas econômicos de todo o mundo (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007). Para dar dimensão de sua abrangência, os Estados Unidos da América alcançaram em 2013, segundo o Fundo Monetário Internacional, o maior PIB mundial oriundo de empresas com gestão familiar, pois, de acordo com Reece (2003) esse país possui aproximadamente 90% das empresas com gestão familiar e em torno de 11 bilhões de dólares mudam de mãos, de uma geração para outra, em intervalos de até 15 anos.

No Brasil, segundo Leone (2005), as empresas familiares representam mais de 80% do setor privado, 60% da receita bruta do total de empresas e engendram 2/3 dos empregos. Estes dados corroboram a informação de que as empresas familiares no Brasil desempenham um importante papel socioeconômico e político. No cerne da empresa familiar, encontra-se o fenômeno da sucessão.

Diante da expressividade da questão da sucessão na empresa familiar, em termos de contribuição para o desenvolvimento do país, percebe-se a necessidade de aprimorar o entendimento a respeito desse tipo de organização e dos elementos que a constituem, bem como das contingências que emergem de sua dinâmica interna. Aprender para estar preparado pode ser visto como um indicador para os sucessores que estão na caminhada para assumir a gestão. É nessa linha de discussão que este artigo se insere, buscando encontrar alternativas e respostas aos questionamentos que emergem do debate.

Desta forma, este estudo busca contribuir para a compreensão entre aprendizagem e processo sucessório, por meio da análise de uma organização. Toda organização aprende por meio de seus indivíduos, por isto, buscar compreender como os sujeitos aprendem torna-se um desafio constante, tendo-se que a aprendizagem inclui aquisição e disseminação da informação e interpretação compartilhada que nasce, sobretudo, de uma experiência que ocorre num dado contexto. A aprendizagem para a sucessão em uma empresa familiar se reveste de desafio ainda mais complexo que pode ser enfrentado por meio de um tipo de aprendizagem aqui denominada como experiencial.

A aprendizagem individual experiencial oferece condições fundamentais para a aproximação entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual, entendida como um processo de tensão e conflito que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, transformando assim o aprendizado em processo (ANTONELLO; GODOY, 2011). Nesta abordagem, a aprendizagem ocorre quando o aprendiz é capaz de refletir sobre suas ações e reorganizar o pensamento, por meio de processo contínuo de reflexão, como meio de sua atuação (ELKJAER, 2004).

Compreende-se que a preparação de um sucessor está relacionada diretamente com a sua trajetória de aprendizagem, pois o processo de sucessão é permeado por fatores individuais intimamente relacionados com a forma e o conteúdo da aprendizagem do sucessor (MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008). A aprendizagem se torna um elemento intrínseco ao processo de sucessão familiar, pois implica na experiência seguida pela reflexão, discussão, análise e avaliação da experiência, condições estas que geram oportunidades ao sucessor aprender.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo compreender como um sucessor aprende a ser sucessor. Para tal adotou-se a abordagem qualitativa, com desenho da pesquisa descritiva e exploratória. Como técnica, elegeu-se o estudo de caso, com foco no processo sucessório em curso em um supermercado localizado na cidade de Chapecó, Santa Catarina. O caso é singular e contribui com os estudos de sucessão e aprendizagem, uma vez que permite

a observação do processo de sucessão enquanto ele se concretiza, favorecendo capturar eventos de aprendizagem de seus protagonistas: sucessor e sucedido.

Como pesquisa qualitativa, utilizou-se entrevista semiestruturada, observação e análise de documentos fornecidos pela organização. O estudo tem as limitações típicas de um estudo de caso, sobretudo a impossibilidade de extrapolar suas conclusões para outros casos de sucessão, contudo, permitiu a compreensão de elementos relevantes dos processos de aprendizagem apontados pela teoria e observados na realidade empírica.

O texto apresenta após esta breve introdução, uma revisão da literatura sobre os temas da aprendizagem e sucessão, os procedimentos metodológicos adotados, a descrição do caso propriamente dito e as conclusões.

2 APRENDIZAGEM E SUCESSÃO

Este estudo partiu do pressuposto de que as possibilidades de aprendizagem que uma organização possui ou oferece interferem diretamente em seus processos sucessórios. Os autores do artigo observaram uma lacuna nos estudos do campo organizacional qual seja, estudos que relacionem aprendizagem e sucessão. Desta forma, este estudo pretende ser uma aproximação ao tema que possa nortear novas perguntas de pesquisa e gerar novos estudos nesta interface: aprendizagem/sucessão. Deste modo, neste bloco faz-se uma breve reflexão sobre aprendizagem e sucessão a partir da literatura.

2.1 Empresa familiar, sucessão e aprendizagem

Assim como a aprendizagem é um processo, a sucessão familiar nas organizações também. A empresa familiar é um sistema dinâmico, no qual seus integrantes podem ser diretamente atingidos pelas mudanças de estrutura, de funcionamento, pelas mudanças no ciclo de vida da empresa e por diversos outros fatores. Existem diversos conceitos sobre a definição de empresa familiar, um dos mais utilizados no Brasil é o defendido por Bernhoeft (1991) que considera as empresas administradas há pelo menos duas gerações por uma mesma família e que mantenham membros dela na administração. Já Garcia (1997) considera, no seu conceito de empresa familiar, as organizações que podem ou não ter representantes na gestão, mas que, em contrapartida, exercem influências na missão e objetivos da organização a partir de interesses próprios. De acordo com Chua, Chrisman e Sharma (1999, p. 25), empresa familiar é:

Um negócio regido e/ou gerido com a intenção de formar e buscar a visão da empresa, realizada por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou um pequeno número de famílias de uma maneira que é potencialmente sustentável através de gerações da família ou famílias.

Esta definição foi adotada neste estudo, pois se apresenta coerente com os objetivos da pesquisa. A empresa familiar constitui uma realidade básica dos sistemas econômicos de todo o mundo (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007). No entanto, voltou-se a atenção para esse tipo de empresa do ponto de vista científico e da pesquisa, principalmente a partir de 2004, quando houve um crescimento considerável de publicações na área de empresas familiares, conforme aponta Martins e colaboradores (2012).

Sabe-se que grandes empresas no Brasil são controladas por famílias e que apresentam características comuns de funcionamento, conforme aponta Freire (2010), quando afirma que a forma de gestão está ligada à personalidade do dono, geralmente há poucos

níveis hierárquicos, a gestão das pessoas é permeada por fatores como lealdade e fidelidade, há maior facilidade de promoção para quem tem mais tempo de casa, as pessoas mais antigas na organização tendem a manter uma diferença de tratamento em relação aos mais novos, os conflitos são de fácil percepção, a carga emocional é alta e há uma forte ligação entre poder e imagem do fundador; ademais, a experiência torna-se um modelo a ser seguido e tende a ser limitadora de inovações.

Além disso, as empresas familiares parecem demonstrar vários aspectos diferentes em comparação às empresas não familiares, conforme Habbershon e Willims (1999): as primeiras tendem a ser mais competitivas e demonstrar melhor desempenho em comparação às empresas não familiares e, neste sentido, os autores apontam alguns aspectos responsáveis por esse resultado: a existência de um ambiente de trabalho único, com laços de lealdade e confiança mais consistentes, menores custos em processos de recursos humanos, maior motivação entre os membros, canais de tomada de decisões mais eficientes, forte sentido de missão, metas em longo prazo mais bem definidas, boa capacidade de autoanálise, tendência à criatividade e atenção à investigação e desenvolvimento, além de maiores margens de lucro, maiores taxas de crescimento e menores taxas de dividendos, estão entre os apontamentos dos autores.

Cabe observar também que a natureza familiar dessas empresas é apenas uma das suas características, pois existem inúmeros outros campos que precisam ser considerados, principalmente no que se refere ao processo de sucessão. Para este estudo, a aprendizagem para a sucessão se converteu em cerne de investigação.

O processo de sucessão em empresas familiares é um dos eventos mais críticos da história de uma organização, conforme afirmam Casillas, Diaz e Vazquez (2007). Este processo envolve aspectos complexos da dinâmica organizacional, familiar e individual. Leone, Silva e Fernandes (1996) concordam e apontam a sucessão como ponto fundamental e tema de maior controvérsia e dificuldade para as empresas familiares que buscam a sustentabilidade.

Conforme afirmam Sharma e colaboradores (2001), o processo de sucessão é definido como as ações, eventos e acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização. Esse processo inicia quando o dono da empresa demonstra a intenção que a sucessão ocorra até o momento em que o sucedido deixa o cargo para que outro indivíduo assuma sua posição (MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008). Considerando esta afirmação, para manter a empresa viva e sob o poder da família, é condição *sine qua non* a existência de sucessores preparados para dar continuidade aos negócios. A organização escolhida como *locus* para este estudo já efetivou o processo de sucessão para pelo menos uma geração familiar.

De acordo com Sharma (2004), a problemática da sucessão envolve várias perspectivas, entre elas, a possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pela geração predecessora.

Schneider e Neto (2006) afirmam que a sucessão é a principal característica e ao mesmo tempo um problema da empresa familiar e que dois pontos devem ser estudados: a aceitação do sucessor por parte do fundador e a vocação do sucessor. Nesta perspectiva, entende-se que estes aspectos podem estar diretamente relacionados à aprendizagem individual.

A aceitação do sucessor por parte do fundador está relacionada à forma como a organização é administrada, pois o indivíduo se conecta à organização por laços subjetivos, que vão além das vantagens econômicas e das questões morais e ideológicas. Cassilas, Vazquez e Diaz (2007) afirmam que apenas 24% das empresas familiares sobrevivem até a segunda geração e somente 14% passam para a terceira, sendo que, em vários casos, o fracasso é resultado da dificuldade dos fundadores de lidar com a questão da sucessão. Infere-se, assim, que os laços subjetivos interferem diretamente no processo de sucessão.

O fato de que somente 14% das empresas com gestão familiar passam para a terceira geração revela a falta de preparo por parte dos fundadores e sucessores para o processo inevitável da sucessão (BERNHOEFT, 1996). Esta preparação parece estar relacionada ao processo de aprendizagem do sucessor. Segundo Vidigal (1996), a questão da aprendizagem do sucessor deve merecer reflexão estratégica para o êxito no processo sucessório. Pressupõe-se que a aprendizagem dos sucessores inclui aspectos que vão além do diploma universitário e merecem uma investigação mais aprofundada sobre como ocorrem os processos de aprendizagem individual.

Percebe-se que a preparação de um sucessor está diretamente relacionada com a sua trajetória de aprendizagem individual. Para os pesquisadores Massis, Chua e Chrisman (2008), o processo de sucessão é permeado por diferentes fatores que podem ser individuais, relacionais, do contexto ou do processo. Entre os fatores individuais relacionados ao fator aprendizagem, os autores apontam a baixa habilidade do potencial sucessor para assumir os negócios. Entre os fatores relacionais, citam-se as dificuldades de lidar com os conflitos e dificuldades de consenso por meio de negociação. Já entre os aspectos do contexto, as mudanças no desempenho dos negócios é um dos fatores influenciados pelos aspectos de aprendizagem do sucessor. E, finalmente, entre os fatores do processo, pode-se mencionar a falta de treinamento, de *feedback* e a falta de conhecimento para o potencial sucessor sobre suas habilidades. Assim, a aprendizagem individual é reconhecida como fonte de aquisição de habilidades gerenciais (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006).

A aprendizagem é o processo intrínseco no processo de sucessão familiar, pois implica a experiência seguida pela reflexão, discussão, análise e avaliação da experiência. Sem esta reflexão sobre a experiência vivida, o sucessor perderá oportunidade de aprendizado relevante para o processo sucessório.

Segundo Leite, Godoy e Antonello (2006), a aprendizagem individual ocorre por meios informais de aprendizagem: os sujeitos em processo de aprendizagem utilizam-se da reflexão em suas ações cotidianas e, dependendo do conteúdo que se pretende alcançar, os mecanismos de aprendizagem utilizados pelos indivíduos são diferentes. Neste sentido, parece que a sucessão, além de ser influenciada pelos fatores familiares, também é influenciada pela aprendizagem individual dos envolvidos nesse processo.

O processo de sucessão em empresas familiares é um evento crítico na história de uma organização e envolve aspectos complexos da dinâmica organizacional e familiar (CASILLAS; DIAZ; VAZQUEZ, 2007). Pode-se inferir que este processo tem como pano de fundo os traços do funcionamento familiar e organizacional pré-estabelecidos e que coincidem com a inserção de novos membros que, embora existentes previamente no contexto familiar, também carregam características únicas, imprimindo no processo de sucessão a necessidade de contribuir e aprender.

2.2 Aprendizagem

Toda organização aprende por meio de seus indivíduos, por isso buscar compreender como os sujeitos aprendem torna-se um desafio constante. O conceito de aprendizagem apresenta uma diversidade de definições. Alguns autores definem aprendizagem como aquisição de informações ou habilidades, outros como mudança de comportamento em razão da experiência. Estas são algumas das formas de ver aprendizagem entre inúmeras outras como: condicionamento, aquisição de informação, mudança comportamental estável, uso do conhecimento na resolução de problemas, construção de novas estruturas cognitivas ou ainda revisão de modelos mentais (MOREIRA, 2011).

Em uma tentativa de agrupar diferentes teorias de aprendizagem, Merriam e Caffarella (1999) propõem a existência de cinco orientações teóricas: (1) behaviorista, cujo

foco está na mudança de comportamento por meio de estímulos do ambiente externo; (2) cognitivista, tendo foco no processo mental por meio da estrutura cognitiva interna do indivíduo; (3) humanista, que consiste no ato pessoal para cumprir o potencial de forma completa por meio de necessidades afetivas e cognitivas; (4) aprendizagem social, que ocorre pela interação de pessoas e observação dos outros em um contexto social; e (5) construtivista, sendo a construção do significado pela experiência por meio da construção interna da realidade pelo indivíduo.

Entender como o indivíduo aprende é essencial para a realidade organizacional, pois o aprendizado inicia no sujeito. Uma organização aprende, sobretudo, pelo aprendizado de seus indivíduos. Vygotsky (1998) e Ausubel, Novak e Hanesian (1978) tratam a aprendizagem como um desenvolvimento cognitivo dependente do contexto social, histórico e cultural na qual se está inserido, ou seja, não ocorre sem referência ao meio social. Na mesma linha, Slater e Narver (1995) definem aprendizagem como o desenvolvimento de novos conhecimentos e *insights* que têm influência no comportamento.

Desta maneira, o processo de aprendizagem inclui aquisição e disseminação da informação e interpretação compartilhada que nasce, sobretudo, de uma experiência, pois há uma relação íntima entre aprendizagem e desenvolvimento cognitivo do sujeito que, por sua vez, ocorre num meio histórico, social e cultural.

A aprendizagem pode ser vista como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência e ocorre em todas as situações nas quais as pessoas agem e interagem, pensam e refletem. A aprendizagem ocorre somente quando o aprendiz é capaz de refletir sobre suas ações e reorganizar o pensamento, por meio de um processo contínuo de reflexão, como meio de atuação (ELKJAER, 2004).

2.3 Aprendizagem pela experiência

A dimensão individual da aprendizagem, analisada sob a abordagem da experiência, busca compreender como o fenômeno da aprendizagem por meio de cognição (percepções, atitudes e crenças) pode ser modificado pela experiência. A aprendizagem pela experiência possibilita que indivíduos interpretem suas experiências, atribuindo diferentes sentidos e significados.

Numa breve visita aos teóricos da aprendizagem, observa-se que, para Piaget (1979), a aprendizagem se dá na interação entre os processos de acomodação e assimilação. Já para Kolb (1984), a questão central do processo de aprendizagem está na mudança de estruturas cognitivas de um indivíduo, que ocorre a partir dos processos de acomodação e assimilação. Entender como o indivíduo aprende é essencial para a realidade organizacional, pois o aprendizado inicia no sujeito. Uma organização aprende, sobretudo, pelo aprendizado de seus indivíduos. Dentre as teorias de aprendizagem individual, a aprendizagem experiencial oferece condições fundamentais de aproximação entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual.

No modelo de Lewin (1947), na aprendizagem individual, o indivíduo passa por um processo cíclico, que inicia com uma experiência concreta e imediata, estabelece observações e reflexões acerca dessa experiência, forma conceitos abstratos e generalizações baseados nessas reflexões e testa essas ideias numa nova situação, o que leva a uma nova experiência concreta.

Dewey (1979) atribui dois aspectos fundamentais da aprendizagem pela experiência: (1) continuidade e (2) interação. A continuidade representa algo que não acabou, alimenta novas experiências com base no aprendizado gerado pela experiência anterior. Ao despertar curiosidade, a experiência fortalece a iniciativa de novos propósitos suficientes para conduzir novos aprendizados. A partir de um problema inserido em um contexto social, o indivíduo

questiona, reflete e reelabora suas experiências para chegar a uma resolução ou à nova situação (situação > problema > indagação > reflexão > nova situação). A interação envolve condições do ambiente e condições internas do próprio indivíduo. Indivíduos vivem em constante interação com pessoas e objetos, experimentando novas situações. Ao ser processada internamente, a experiência gera desejos e atitudes que, de algum modo, influenciará experiências posteriores.

Na contribuição de Dewey (1979), a experiência é tratada como um foco organizador da aprendizagem, um processo contínuo de reorganização e reconstrução. Ocorre o tempo todo e em todas as situações que houver ação, interação, reflexão e pensamento (GODOI; FREITAS, 2008).

Uma contribuição importante sobre a aprendizagem experiencial é realizada por Kolb (1984). Segundo o autor, conceitos e comportamentos são constantemente modificados pela experiência, um processo em contínua recriação e transformação. Segundo o mesmo autor, a aprendizagem é entendida como um “[...] processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência” (KOLB, 1984, p. 38). O conhecimento passa a ser testado pelas experiências subjetivas e objetivas do indivíduo e mediado pela interação entre o ambiente gerando novos conhecimentos.

Ainda segundo Kolb (1984), para um indivíduo aprender é necessário envolver-se por completo e sem preconceitos, pois se depara com uma nova experiência que exige novos sentimentos e observações. O sujeito observa a nova situação, coleta informações e analisa-a sob diferentes perspectivas. Cria conceitos, experimenta novas ideias, testa teorias e constroi novos modelos conceituais. Define metas e objetivos e utiliza as teorias na resolução de problemas e tomada de decisões, comprometendo-se e assumindo riscos. Nesse contexto, o ciclo de aprendizagem proposto por Kolb (1984) é realizado quando o indivíduo: (1) inicia uma nova aprendizagem por meio de vivências concretas – experiência concreta (sentir); (2) observa e reflete sobre o seu contato com o mundo – observação reflexiva (observar); (3) elabora conceitos abstratos e generalizações, permitindo um novo contato com a realidade – conceituação abstrata (pensar); e (4) testa os resultados em novas situações por meio da experimentação ativa – experimentação ativa (agir). Ao testar os resultados em novas situações, o indivíduo gera um novo ciclo de aprendizagem, atribuindo o grau de importância maior às etapas que melhor se adaptam e/ou conseguem abstrair as melhores informações.

Alguns modelos de aprendizagem pela experiência se destacam na literatura (LEWIN, 1947; DEWEY, 1979; PIAGET, 1979; KOLB, 1984) ao tratar a aprendizagem como um processo de tensão e conflito que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, transformando assim o aprendizado em um processo contínuo (ANTONELLO; GODOY, 2011).

A aprendizagem pela experiência requer alguns pressupostos: (1) um processo modificado pela experiência, o conhecimento resulta do teste de acerto e erro por meio da experiência; (2) a aprendizagem requer que o indivíduo modifique seus níveis de ação de ator para observador e vice-versa; (3) a aprendizagem é holística e integrativa; (4) no processo de aprendizagem o indivíduo e o ambiente modificam-se mutuamente; (5) a aprendizagem resulta de experiências objetivas e subjetivas (KOLB, 1984).

Os estudos de Kolb (1984) identificam as principais características da aprendizagem experiencial: a aprendizagem é concebida como um processo e não como resultado; a aprendizagem é um processo contínuo fundado na experiência; o processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos, de adaptação com o mundo; a aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo; a aprendizagem resulta na criação de conhecimento.

2.4 Aprendizagem formal, informal e incidental

Sobre a aprendizagem individual foram desenvolvidos vários modelos por diferentes autores, entre eles a aprendizagem formal, informal e incidental. Não se pretende aqui identificar atributos que possam separar essas formas de aprendizagem, mas aplicá-las ao estudo empírico para descobrir como o sucessor aprende a ser sucessor.

A aprendizagem formal pode ser desenvolvida por meio de cursos ou programas educacionais, treinamentos, cursos de especialização, seminários, entre outros. Trata-se de uma aprendizagem individual que ocorre por meio de estabelecimentos de ensino. É intencionalmente construída, geralmente mediada pela organização que envolve a autodireção do indivíduo para a resolução de problemas organizacionais. Para Leach (1993), a profissionalização do sucessor representa o desenvolvimento dos herdeiros para assumirem a direção. 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 desses sucessores não se faz somente por meio da aprendizagem formal, mas também por outras práticas.

A aprendizagem informal ocorre fora dos currículos educacionais e pode ser planejada ou não, mas envolve um grau de consciência de que a pessoa está aprendendo. Trata-se de alguma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade. Pode ocorrer também a partir de uma experiência formalmente estruturada, em processos formais de ensino e em comunidades de práticas, atividade que consiste em um grupo de pessoas com interesses semelhantes que se reúnem para discutir e compartilhar conhecimentos (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Já a aprendizagem incidental considera uma aprendizagem não intencional, não planejada, que envolve pouca ou nenhuma reflexão. Pode ocorrer por meio de observação, repetição, interação social e resoluções de problemas (ANTONELLO; GODOY, 2011). Resulta de uma competência melhorada e mudanças de atitudes, ocorre frequentemente no local de trabalho ao realizar tarefas. Também pode se encontrar em processos formais de ensino. A aprendizagem individual é permeada pelos modelos de aprendizagem formal, informal e incidental e estes, por sua vez, perpassam constantemente o processo de sucessão.

Assim como a aprendizagem é um processo, a sucessão familiar nas organizações também. Schneider e Neto (2006) afirmam que a sucessão é a principal característica e, ao mesmo tempo, um problema da empresa familiar e que dois pontos devem ser estudados: a aceitação do sucessor por parte do fundador e a vocação do sucessor. Nesta perspectiva, entende-se que estes aspectos podem estar diretamente relacionados à aprendizagem individual.

Dentre as teorias de aprendizagem individual, a aprendizagem experiencial oferece condições fundamentais de aproximação entre a aprendizagem e sucessão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou predominantemente a perspectiva da pesquisa qualitativa. Tratou-se de um estudo imbuído de aspectos subjetivos, tais como a aprendizagem gerada na relação com o meio, a influência das experiências de vida do aprendente, a relevância da reflexão e das vivências para a aprendizagem. A pesquisa qualitativa leva em consideração os pressupostos dos atores envolvidos com a pesquisa. Conforme aponta Vieira (2009, p. 5),

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca, basicamente, levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos

participantes da pesquisa. Para isso, procura interagir com as pessoas, mantendo a neutralidade. A pesquisa qualitativa não é generalizável, mas exploratória, no sentido de buscar conhecimento para uma questão sobre a qual as informações disponíveis são, ainda, insuficientes.

Os dados colhidos da realidade foram importantes e examinados de forma holística. Conforme afirma Godoy (1995, p. 63) “[...] os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produtos”. Desta forma, esta pesquisa preocupou-se com o processo, ao tempo que, a partir da palavra, das vivências e da reflexão, puderam ser realizadas as interpretações referentes à forma como a aprendizagem ocorre em relação ao meio que influencia o aprendente.

A abordagem qualitativa pareceu ser a mais adequada aos objetivos deste estudo, pois orientou para o entendimento dos fenômenos da aprendizagem e da sucessão como um todo, tendo-se que os referidos fenômenos foram considerados complexos, já que envolveram a compreensão da dinâmica entre si, das relações, dos acontecimentos e das interpretações dos sujeitos.

O estudo apresentou um caráter descritivo, pois teve como característica principal descrever o comportamento dos fenômenos para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLINS; HUSSEY, 2005). A descrição partiu da coleta de dados originada das entrevistas, da observação sistemática e da pesquisa documental.

Optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa, seguindo o que preconiza Yin (2010): investigação empírica de fenômeno contemporâneo, observado em seu contexto de vida real. Nesse sentido, a forma como a aprendizagem se desenvolve e perpassa o processo de sucessão em organizações familiares nesta pesquisa caracteriza o estudo de caso.

Cabe lembrar ainda que “[...] a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação” (GODOY; BANDEIRA DE MELHO; SILVA, 2006, p. 133). Para este estudo, utilizaram-se principalmente a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação sistemática. A consulta a fontes documentais se deu por meio de documentos disponibilizados pela empresa foco do estudo de caso, sendo o regimento interno para a questão da sucessão e o manual de integração e material jornalístico, para obter informações sobre a organização pesquisada.

Como *locus* para o estudo de processos sucessórios em empresas familiares, elegeu-se o município de Chapecó, Santa Catarina, que tem apresentado significativo crescimento econômico, principalmente na última década. Percebe-se que a movimentação econômica do município é potencializada, predominantemente, por empresas com gestão familiar sobre as quais houve um especial interesse em função do objetivo geral do artigo.

A unidade-caso escolhida foi um supermercado, sendo o critério de escolha intencional, onde os pesquisadores buscaram uma organização em processo de sucessão no momento da pesquisa e que permitisse acesso aos dados necessários. Foi relevante utilizar fatores de conveniência para cumprir os objetivos da pesquisa, impregnados de aspectos subjetivos, tendo em vista a facilidade de acesso às informações familiares e organizacionais.

A entrevista realizada para coleta de dados foi do tipo semiestruturada e versou sobre a trajetória da aprendizagem de um sucessor e de um sucedido da empresa objeto da pesquisa, do ramo de supermercados. As duas entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos sujeitos (uma das lojas da rede de supermercados), durante os meses de julho e agosto de 2013. As entrevistas tiveram como fio condutor a pergunta: - *Como se aprende a ser um sucessor?* Seguiram um roteiro guiado pelas categorias de análise (Quadro 1). Foram gravadas e transcritas com a permissão dos entrevistados. Complementarmente, fez-se uso da

observação sistemática que, seguindo Gil (2010), consistiu em descrições que incluíram anotações de percepções dos entrevistadores durante a visita à empresa, também seguindo os tópicos indicados no Quadro 1.

Após a coleta dos dados iniciou-se a exploração do material obtido cotejando os dados da realidade empírica com as categorias de análise (quadro 1) e com os pontos levantados na revisão bibliográfica. Desta forma, os dados obtidos por meio dos diferentes instrumentos foram triangulados, utilizando-se dos tópicos centrais da revisão de literatura para cotejá-los e como fio condutor analítico.

Quadro 1 - Categorias de análise

Quesito	Autores de base utilizados
Aprendizagem na relação com o meio	Ausubel, Novak e Hanesian (1978); Merriam e Caffarella (1999); Teoria de Gestalt; Vygotsky (1998).
Experiências de vida do aprendente	Dewey (1979); Piaget (1979); Kolb (1984).
Reflexão para a aprendizagem	Lewin (1947); Kolb (1984); Elkjaer (2004); Godoi e Freitas (2008).
Interação para a aprendizagem	Dewey (1979); ; Kolb (1984); Merriam e Caffarella (1999); Godoi e Freitas (2008)
Observação para a aprendizagem	Lewin (1947); Kolb (1984).
Atividade interna relacionada às mudanças das estruturas mentais	Ausubel, Novak e Hanesian (1978); Slater e Narver (1995); Moreira (2011).
Aprendizagem formal, informal e incidental	Kolb (1984); Leach (1993); Vidigal (1996).

Fonte: Elaboração dos autores com base na literatura

4 UM OLHAR SOBRE UM CASO DE APRENDIZAGEM PARA A SUCESSÃO FAMILIAR

Este estudo buscou observar o caso da aprendizagem no processo sucessório que está em curso num supermercado da cidade de Chapecó (SC). A empresa foi fundada no ano de 1971 e está na segunda geração de proprietários, sendo que o dirigente maior no momento é um dos filhos do fundador. Possui mais de 400 funcionários, distribuídos em 3 lojas, com média 15 *check outs* cada uma. A empresa é bem posicionada em termos de preferência dos consumidores entre os supermercados de Chapecó.

Está em curso nessa organização o processo de sucessão da terceira geração, iniciado em fevereiro de 2012, e conta com quatro sucessores em aprendizagem. O fenômeno da sucessão nessa empresa é guiado por um programa estruturado, que inclui a preparação dos sucessores e dos sócios. O ingresso dos possíveis sucessores na empresa foi condicionado ao aceite para seguir o regimento interno para sucessores, que inclui, além das normas para ingresso e permanência na empresa, uma breve apresentação histórica, missão e organograma, formas de avaliação do desempenho.

As normas contidas no manual de integração também precisam ser observadas pelos sucessores. De acordo com análise documental, o manual trata dos princípios e da estrutura organizacional, código de ética, deveres e direitos dos colaboradores, benefícios oferecidos pela empresa, apresentação de ações de cunho social desenvolvidas pela empresa e informações acerca de qualidade de vida e postura profissional. Após o aceite das normas e regimento da empresa, os sucessores passam por um psicodiagnóstico e uma definição do cronograma para observação das atividades executadas na empresa, estudos acerca dos indicadores, dados e informações dos setores, desenvolvimento de competências, inserção em grupos de aprendizagem externos à empresa e aprendizagem formal. Até essa etapa, não se observou possibilidade de o sucessor alterar ou sugerir qualquer mudança no manual apresentado a ele.

A forma como a aprendizagem se desenvolve e perpassa o processo de sucessão nesta pesquisa pôde ser caracterizada por meio das entrevistas semiestruturadas. Nas entrevistas, foram abordados os dados demográficos dos participantes e fatores relacionados à aprendizagem e sua interseção com o processo sucessório. Para favorecer o relato de caso, os entrevistados estão apresentados como SA (entrevistado que deverá ser sucedido) e SB (entrevistado que tende a ser o sucessor). Saliencia-se que os entrevistados permitiram a divulgação de seus nomes, contudo os pesquisadores optaram por omiti-los por não considerarem relevante incluir essa informação nos resultados da pesquisa. Utilizaram-se as categorias de análise do Quadro 1 como norte para a interpretação dos resultados.

4.1 Aprendizagem na relação com o meio

O SA teve sua trajetória profissional iniciada em Chapecó e o processo de escolha profissional passou por diversas etapas, conforme se observa no relato:

Mas eu achei que eu queria fazer outra faculdade, medicina ou farmácia, ou bioquímica, eu não sabia o que queria e acabei pedindo para meu pai pra estudar em Curitiba onde fiquei quatro anos, fiz todo o ensino médio. Lá eu tive influência de um professor de bioquímica, que eu gostei muito, e fiz um estágio num hospital. Então eu acabei cursando farmácia na Universidade Federal de Santa Catarina. E a família aqui tocando a empresa nesse período. Quando eu vinha pra cá passava o final de semana ou as férias dentro do supermercado, aquilo começou a me dar gosto. [...] Na metade do curso de farmácia, quando comecei a perceber que estava gostando muito dessa aérea do varejo, e acho aquele negócio estava um pouco no sangue do comércio do pai dos irmãos, eu comecei então a pensar em fazer Administração, fiz vestibular na ESAG (Escola Superior em Administração e Gestão), e estágios em diferentes supermercados.

Após a conclusão do curso na área de Administração, SA dedicou-se exclusivamente às empresas da família.

O momento declarado por SA como um dos mais importantes na decisão de mudar sua carreira acadêmica e profissional pode ser atribuído à experiência que teve ao interagir com o meio, nesse caso, o supermercado. Apesar de estudar em um ramo diferente, farmácia, a experiência em trabalhar no supermercado resultou em aprendizagens significativas que foram fundamentais para sua escolha.

O SB foi escolhido para a entrevista, pois é o candidato a sucessor que esta há mais tempo no programa estruturado, sendo o primeiro ingressante em 2012. SB é natural de Chapecó, graduado em Odontologia e pós-graduando em Administração. O processo de escolha da profissão passou por várias etapas, conforme o relato que segue:

Para escolher a profissão eu lembro que fiquei uma semana com cada profissional. [...] uma semana com um arquiteto, dois dias com um médico, pra ver o que era medicina. Eu fiquei também um dia, dois, com dois dentistas, pra ter uma noção do que era. Também fiz um teste vocacional com uma psicóloga, eu lembro que fui até em um astrólogo fazer um mapa.

Ao final da graduação, SB foi convidado pelos sócios a conhecer a empresa e participar do programa de sucessores. SB realizou o psicodiagnóstico e buscou aperfeiçoamento por meio de diferentes formas de aprendizagem, sobre os aspectos que perpassam a empresa, as rotinas e a gestão.

Percebe-se que o processo de sucessão tem como pano de fundo, além dos traços do funcionamento organizacional, os traços de funcionamento familiar, por meio dos processos identificatórios que podem ser percebidos na história e na vida dos sucessores e sucedidos, que se constituem como características únicas das empresas com esta configuração.

Com relação à categoria de análise **aprendizagem na relação com o meio**, Vygotsky (1998) e Ausubel, Novak e Hanesian (1978) tratam a aprendizagem como um desenvolvimento cognitivo dependente do contexto social, histórico e cultural no qual o sujeito está inserido, ou seja, não ocorre sem referência ao meio social. Nesse sentido, a aprendizagem na relação com o meio pode ser observada na fala do entrevistado SA quando, ao relatar momento em que outra empresa familiar precisou ser fechada, assim se expressou:

[...] Porque só com nós não deu? Se os outros todos cresceram e nós fechamos? [...] comecei a perceber algumas coisas familiares que eu não concordava, porque aquele anda com carrão, o outro não pode! Porque aquele vai pra Disney o outro não consegue pagar o aluguel da casa! Ai eu comecei a me questionar e começamos a mudar várias coisas.

Na fala de SB, a aprendizagem na relação com o meio pode ser percebida enquanto ele relatava seu processo inicial de aprendizagem na empresa:

Eu participei da montagem das cestas de páscoa, escolha dos produtos, tudo. Então, eu tinha uma visão bem crua, do tipo de produto, quem é o público-alvo. Eu queria colocar um produto, porque é o que eu tenho o costume de consumir, e achava que os outros também iam gostar. Então, penso que eu já amadureci bastante, tenho outras ideias de tipos de produtos da cesta. A gente vai afinando a percepção para ver o que o cliente realmente vai querer.

Trata-se de uma forma de aprendizagem que se identifica com a teoria da Gestalt, na qual a aprendizagem ocorre a partir de *insights*, de aspectos cognitivos e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito, contribuindo para a criação das normas que foram descritas e alinhadas entre os sócios e que direcionaram os sucessores ao aceite para que o processo na empresa tivesse início em conformidade com a cultura estabelecida.

4.2 Relevância das experiências de vida do aprendente

Referente à categoria **relevância das experiências de vida do aprendente**, elas também podem ser meios para a aprendizagem, conforme depoimento do entrevistado SA:

O que eu aprendi nesse período de transição de irmãos vai facilitar a vida dos nossos filhos [...]. É passar para os filhos a lição que aqui não é nada deles que tudo é um conjunto, que ninguém é dono, todos são sócios [...] aqueles problemas todos que a gente teve, ter tirado a família do negócio, e agora a família volta de uma forma bem mais profissional, então eu acho que isso não quer dizer que vai ser tudo maravilha, tudo perfeito, mas eu acho que a margem de segurança deles hoje é muito melhor.

Observa-se que o entrevistado reflete sobre a experiência e dela tira ideias para nortear a sua ação e a da empresa.

A aprendizagem experiencial de Kolb (1984) pode ser visualizada na ação de SA ao se envolver com novas experiências que exigem novas observações e sentimentos. A necessidade de profissionalização da gestão familiar mencionada por SA passa pelo ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), ao analisar a situação sob diferentes perspectivas. Ao vivenciar a experiência de gestão do supermercado, observar e refletir sobre o mercado competitivo atual, SA elabora novos conceitos sobre a necessidade de profissionalização e propõe um processo de sucessão com ausência de pré-julgamentos, preconceitos e margem de vantagens frente aos demais familiares e colaboradores.

Sobre a aprendizagem com experiências anteriores, SB relatou:

Fui ao concorrente, vi uma caixa de um produto de uma linha importada, e eu disse: ah, porque a gente não tem? Daí o pessoal falou: Ah, a gente já trabalhou com isso, quebrou tudo, e foi tudo para o lixo! Deu errado. Mas daí, a Gerente Comercial falou: É, mas quem sabe, o momento não era aquele, o público ainda não estava maduro pra esse produto. Então, não é porque a experiência anterior foi ruim, que hoje vai ser ruim também. A empresa passa por um novo momento, o cliente está em um novo momento [...] então essas experiências anteriores, tem que ser baseadas nos dados também.

Percebe-se que o entrevistado reflete sobre a experiência em relação aos indicadores, dados e informações que têm analisado nos setores que conhece da empresa e que lhe geraram também aprendizagem por *insight*. O aprendizado sobre experiências anteriores se torna uma ferramenta poderosa em um mercado competitivo. Imitar experiências de mercados mais avançados e inovar frente ao mercado atual torna-se uma vantagem competitiva e gera aprendizagens internas que influenciam toda a organização. A aprendizagem é um ciclo que contamina a organização, muitas vezes com base em experiências obtidas e construídas pelo gestor, que assim deseja transmiti-las a seu sucessor.

Os modelos de aprendizagem experiencial se baseiam principalmente nos estudos de Dewey, Lewin e Piaget, que mencionam a aprendizagem como um processo de tensão e conflito que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, transformando assim o aprendizado em um processo (ANTONELLO; GODOY, 2011). Nesse sentido, fica evidente que uma organização aprende pelo aprendizado de seus indivíduos e que a aprendizagem experiencial oferece condições fundamentais de aproximação entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual, já que a margem de segurança foi possibilitada pelos antecessores, que parecem ter a expectativa de com isso encurtar caminhos para a aprendizagem dos novos membros familiares que estão chegando também para fazer parte da empresa.

Ainda sobre a aprendizagem pela experiência de vida, ao visitar a organização, os pesquisadores observaram na sala dos executivos da empresa, em lugar de destaque, um quadro com a fotografia do fundador, referenciado em vários momentos pelo entrevistado SA como exemplo que norteou sua trajetória de vida.

4.3 Relevância da reflexão para a aprendizagem

De fato, a categoria **relevância da reflexão para a aprendizagem** assume papel central também na aprendizagem em processos sucessórios. Partindo das premissas de Kolb (1984), o conhecimento passa a ser testado pelas experiências subjetivas e objetivas do indivíduo e mediado pela interação entre o ambiente, o qual pode gerar novos conhecimentos.

Assim, a aprendizagem assume o papel de criar novos conhecimentos que, por sua vez, impactarão aprendizagens futuras. Este processo perpassa necessariamente pela reflexão, que pode ser verificada em vários momentos da entrevista do SA:

Ontem eu sai da reunião eram 7 horas, cheguei em casa fiquei vendo jornal, jantei e fiquei até às 3 horas da madrugada pensando no que eu tinha discutido na reunião e o que eu ia fazer no dia seguinte e na discussão de novo. Aquilo ficou na minha cabeça não conseguia pegar no sono. É um borbulhamento bom. E também pode ser verificada na entrevista de SB: "aprendo muito comigo mesmo, analisando a minha forma de pensar e confrontando com o a forma de pensar da empresa. Isso é fantástico.

Conforme afirmam Casillas, Diaz e Vazquez (2007), o processo de sucessão em empresas familiares é um dos eventos mais críticos da história de uma organização e envolve aspectos complexos da dinâmica organizacional, familiar e individual, o que pode ser observado principalmente na fala de SB que percebe "confrontos" entre a forma individual do seu pensamento e a forma de pensamento da empresa.

Percebe-se que alguns elementos dessa fala podem ser associados à questão central da aprendizagem de Piaget (1979), que reside na interação mútua entre os processos de acomodação e assimilação, da adaptação dos conceitos mentais baseados em experiências e a interação dessa experiência a conceitos mentais existentes. O depoimento também pode ser associado à concepção de aprendizagem para Kolb (1984), quando escreve que a questão central do processo de aprendizagem está na mudança de estruturas cognitivas de um indivíduo, o que ocorre a partir dos processos de acomodação e assimilação. Infere-se que apesar da intrincada rede de relacionamentos existente numa empresa familiar e, particularmente, na organização estudada, há necessidade de momentos solitários de introspecção do sucessor e do sucedido. Esses momentos contribuem para o processo de aprendizagem e de ressignificação, conforme pode ser verificado na declaração do SA, quando contou um fato no qual um profissional lhe apresentou, a pedido, um projeto para expansão da empresa:

Fui pra casa feliz com o projeto, depois fiquei pensando algum tempo, e aí eu mudei de ideia, pensei, mas foi só isso que ele me apresentou? Não mudou muito do projeto antigo, somente alguns detalhes.

Neste sentido, também se pode perceber como a reflexão pode resultar em criação de novos conhecimentos. Este fator também pode ser observado na entrevista com SB sobre a pós-graduação:

Eu gostava muito de fazer a parte do resumo; ler e escrever novamente.

Parece que o processo de ler, escrever, resumir, anotar, ler novamente, estimula a assimilação das reflexões para SB. Nessas verbalizações, pode-se perceber que existem inúmeros campos organizacionais a serem considerados no que se refere ao processo de sucessão, entre eles, as diferenças e semelhanças entre os processos de aprendizagem predominantemente utilizados pelos sucessores e sucedidos, bem como a influência dessas semelhanças ou diferenças na sucessão.

4.4 Relevância da interação para a aprendizagem

Quanto à **aprendizagem pela interação**, este quesito também esteve presente na expressão do entrevistado SA:

[...] É bom trocar ideias; a empresa sempre teve sucesso assim, eu escuto muito. Ontem nos estávamos discutindo um projeto estratégico, com o gerente de marketing, o gerente administrativo, a gerente comercial [...]. A gente discute muito e agora quando vier o projeto com as sugestões que fizemos, vamos sentar com mais gente ainda e discutir novamente; isso soma.

Neste contexto, o entrevistado SA relata o evento de aprendizagem pela interação com membros de sua equipe de trabalho e faz alusão de que esta é uma prática de gestão da empresa, sugerindo que resultados têm sido colhidos a partir dela. O compartilhamento de problemas e a busca de soluções em conjunto possibilita aos colaboradores, segundo SA, expressar suas experiências e aprender em conjunto com as experiências dos colegas. A troca de experiência contribui para a solução de problemas e, assim, com o aprendizado de determinada situação. Essa interação assume um ciclo recíproco de responsabilidade, em que cada colaborador deseja contribuir mais do que o outro, com o objetivo de fazer parte da resposta para a solução do problema.

Na entrevista de SB, nota-se a aprendizagem pela interação:

Aprendo nas reuniões com o advogado, ou mesmo dentro da equipe com o pai, entendendo até onde a gente pode chegar.

Essa parece não ser a forma predominante de aprendizagem do sucessor, o que sugere que novas formas de aprendizagem poderão ser incorporadas com o novo sucessor na cultura organizacional.

4.5 Relevância da observação para a aprendizagem

Percebe-se que a **observação** também tem sido uma forma de aprendizagem para o entrevistado SA, segundo relatou:

Vinha pra cá passava o final de semana ou as férias dentro do supermercado, aquilo começou a me dar gosto [...] e quando eu estava em Florianópolis eu ia aos supermercados grandes, começava a observar como é que botava a fruta, como é que estava aqui, chegava aqui e já tentava melhorar.

Segundo Kolb (1976) para um indivíduo aprender é necessário envolver-se por completo e sem preconceitos, pois se depara com uma nova experiência que exige novos sentimentos e observações, fase chamada experiência concreta; isto pode ser verificado no relato acerca das experiências de observação do entrevistado. Na empresa, em que os sucessores já iniciaram seu processo de ingresso, a fase inicial da aprendizagem inclui a observação de diferentes processos de trabalho. Na entrevista de SB, também foram verificadas formas de aprendizagem por meio da observação:

Na aula, gosto muito dos tutoriais, ou vídeos, das fotografias, também acho que facilita muito o visual. A observação também é uma ferramenta de aprendizagem.

A observação é uma tática muito utilizada pelo SA, até porque, no ramo de supermercados, a apresentação da infraestrutura, da marca e da distribuição logística interna de produtos do estabelecimento são condições fundamentais para o sucesso do negócio. Observar experiências, conhecer novas estruturas e processos de reestruturação de concorrentes tornam-se elemento essencial da aprendizagem que alimentará novas experiências da gestão.

4.6 Aprendizagem como uma atividade interna relacionada às mudanças das estruturas mentais

Com relação à **aprendizagem como uma atividade interna relacionada às mudanças das estruturas mentais** dos indivíduos, conforme apregoado por Slater e Narver (1995), observa-se esse ponto na fala do entrevistado SA, quando relata que fazia o curso superior de Farmácia e após observar e refletir sobre o negócio da família, no ramo de supermercados, resolveu mudar:

Bom, aí eu decidi que o meu negócio era varejo [...]. Aí eu fiz um estágio no Supermercado Santa Mônica de Florianópolis que me marcou muito. Fiquei seis meses, quando não tinha aula a tarde eu ia para lá, então eu comia um lanche e ficava dentro do supermercado, eles me deixavam ficar lá, e eu ia para o depósito, eu ia aprender, eles me ensinavam tudo. Muitas coisas eu aprendi fazendo.

Este fator também pode ser percebido quando SB foi falou sobre mudanças de percepção que ocorreram no processo de aprendizagem na empresa:

O dia-a-dia trouxe essa mudança de percepção. É o chão de loja, lá com o gerente, é a análise dos relatórios, ver como é que está sendo as vendas. Daí tu aprende mais ainda com o que deu errado.

Dessa maneira, o processo de aprendizagem inclui aquisição e disseminação da informação e interpretação compartilhada que nasce, sobretudo, de uma experiência, pois há uma relação íntima entre a aprendizagem e o desenvolvimento cognitivo do sujeito que, por sua vez, ocorre no meio histórico, social e cultural em que ele está inserido. Nesse contexto, propiciar a interação entre diferentes gerações tende a contribuir indiretamente para que a aprendizagem ocorra com referência ao meio em que cada um dos membros está inserido e com relação às experiências significativas para o aprendiz.

Nesse sentido, os fatores apontados por Habbershon e Willims (1999) sobre os aspectos positivos das empresas familiares, entre eles estão os laços de lealdade e confiança mais consistentes, a maior motivação entre os membros, além da boa capacidade de autoanálise, tendência à criatividade e atenção à investigação e desenvolvimento, todos estes elementos que podem contribuir para uma aprendizagem significativa.

4.7 Aprendizagem formal, informal e incidental

A **aprendizagem formal** pode ser verificada quando o entrevistado AS comentou sobre sua educação formal:

Fiz vestibular e passei. Na metade do curso de farmácia comecei a fazer administração, aí comecei a gostar de administração quando conversei com

o Taylor e Fayol. Quando falavam de supermercado e varejo começou a me dar um gás muito grande.

E também pode ser verificada na fala SB sobre a pós-graduação que está cursando:

Ler a apostila, grifar, anotar e ler os livros, ler bastante e anotar me ajudam na aprendizagem.

A aprendizagem formal está presente na gestão do supermercado. Constantemente, SA e SB participam, além da educação continuada, como é o caso de SB, de cursos de capacitação envolvendo assunto de gestão e, até mesmo, de sucessão familiar. Ou seja, a preocupação e necessidade de se preparar formalmente é uma tônica da gestão.

A aprendizagem formal é aquela que ocorre por meio de estabelecimentos formais de ensino. É intencionalmente construída, geralmente mediada pela organização que envolve a autodireção do indivíduo para a resolução de problemas organizacionais. Percebe-se que esta também é uma forma que pode contribuir para que um sucessor aprender a ser sucessor, já que os conhecimentos técnicos, bastante importantes para a gestão, também fazem parte da aprendizagem formal. Observou-se que o entrevistado SA deu exemplos de conteúdos que aprendeu na universidade e que levou para sua prática na gestão de supermercado. O cronograma de atividades dos sucessores também inclui a aprendizagem formal como meio de desenvolvimento com vistas à sucessão.

Uma vez que a aprendizagem informal ocorre fora dos currículos educacionais, pode ser verificado esse tipo de aprendizagem na fala do entrevistado SA, ao relatar sua participação na Associação Comercial de Chapecó:

A Associação foi um grande aprendizado, porque lá eu comecei a andar com empresários que estavam bem, que começaram a me apoiar e a me apontar caminhos que a faculdade não tinha me mostrado. Um dos empresários me disse: nós sempre pagamos juro. Daí eu olhei pro meu irmão e disse: meu irmão chega de dar dinheiro pros bancos, vamos começar a ganhar dinheiro dos bancos; vamos fazer a empresa dar lucro! Eu comecei a ver onde estávamos fazendo coisas erradas. Comecei a fazer algumas mudanças dentro da empresa, comecei a fechar furos, a mudar margens e mudar produtos e a empresa começou a se capitalizar.

A aprendizagem informal também pode ser observada na percepção de SB:

Acho que as redes sociais são um lugar onde a gente busca muita informação. Também com as pessoas, com viagens.

Ainda de acordo com Antonello e Godoy, (2011), a aprendizagem informal pode ocorrer também a partir de uma experiência formalmente estruturada, em comunidades de práticas, que consiste em um grupo de pessoas com interesses semelhantes que se reúnem para discutir e compartilhar conhecimentos. Nesse sentido, faz parte do programa de sucessão da empresa, inserir os membros que estão se preparando para assumir a gestão da empresa em grupos externos ao grupo familiar ou daquela única organização.

Já a aprendizagem incidental é considerada uma aprendizagem não intencional, não planejada, que envolve pouca ou nenhuma reflexão. Pode ocorrer por meio de observação, repetição, interação social e resolução de problemas. Esta forma de aprendizagem pode ser verificada na seguinte narrativa do entrevistado SA:

Você não precisa saber tirar uma picanha do boi, como eu também não sei. Mas você tem que saber que existe uma picanha e que ela pode te dar tanto de margem. Eu não sabia nada do financeiro, mas eu sabia qual era o último número da linha do relatório financeiro. Eu não sabia o processo, mas eu entendia um pouco do resultado, e com isso, fui entendendo cada vez mais.

Na entrevista com SB, a aprendizagem incidental pode ser observada no relato acerca de um período em que realizou atividades no setor comercial, substituindo uma funcionária em período de férias:

Eu fiquei no lugar dela. Eu a acompanhei uma semana, peguei ali como era o sistema, qualquer coisa eu pedia para os colegas, procurava o atalho do sistema na internet, daí já memorizei.

Conforme Antonello e Godoy (2011, p. 145), esse tipo de aprendizagem incidental

[...]é uma ação ou transação espontânea, a intenção na realização de uma tarefa, que na descoberta por acaso aumenta o conhecimento e habilidades específicas. Inclui aprender com erros, aprender fazendo, aprender pela transmissão em rede, aprender de uma série de experiências interpessoais.

Resulta de uma competência melhorada e mudanças de atitudes; ocorre frequentemente no local de trabalho ao realizar tarefas. Também pode se encontrar em processos formais de ensino. A aprendizagem individual é permeada pelos modelos de aprendizagem formal, informal e incidental, e estes, por sua vez, perpassam constantemente o processo de sucessão.

O processo de sucessão é permeado por diferentes fatores que podem ser individuais, relacionais, do contexto ou do processo. Infere-se que estes fatores fazem parte de diversas formas de aprendizagem apontadas neste estudo. Assim, concorda-se com Leite e colaboradores (2005), quando afirmam que a aprendizagem individual é reconhecida como fonte de aquisição de habilidades gerenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral compreender como um sucessor aprende a ser sucessor. Observa-se que o referencial teórico utilizado apresenta os principais elementos de análise e evidência que as formas de aprendizagem podem ser bastante diversificadas, que os processos de sucessão são permeados constantemente por processos de aprendizagem individual.

As informações que surgiram a partir das entrevistas, da pesquisa documental e das observações, corroboram os aspectos levantados na literatura, pois a aprendizagem que ocorre na relação com o meio, pela interação, pela observação, bem como, a relevância das experiências de vida e da reflexão, puderam ser observadas em diversos momentos nos relatos dos entrevistados. A aprendizagem formal, informal e incidental também fica evidente como parte do processo sucessório.

Identificou-se que o processo de sucessão é permeado pelos meios de aprendizagem dos indivíduos envolvidos e que algumas formas de aprendizagem podem ser predominantes em relação a outras; ademais, este aspecto muda de um indivíduo para outro, mesmo quando eles pertencem a grupos muito próximos. A aprendizagem individual é holística, integrativa, capaz de modificar o ambiente e vice-versa e resulta de diversas experiências.

Nesse contexto, conclui-se que o sucessor aprende a ser sucessor por meio da aprendizagem individual experiencial, consubstanciada em diversas formas de aprender. Não se evidenciou a presença de uma forma de aprendizagem absoluta, pelo contrário, a interação entre diversas formas de aprendizagem permeou o presente estudo e as características dos sucessores.

Sugere-se para estudos futuros, um aprofundamento sobre os processos de aprendizagem predominantemente utilizados por sucessores e sucedidos e se isto pode influenciar o processo identificatório intrínseco à sucessão, já que diferentes indivíduos podem utilizar formas diversas de aprendizagem, no decorrer da sua vida.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AUSUBEL, D.; NOVAK, J.; HANESIAN, H. **Educational psychology: a cognitive view**. 2nd. ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1978.

BERNHOFER, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: _____ . **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar**. São Paulo: Senac, 1996.

CASILLAS, J. C.; DIAZ, C.; VAZQUEZ, A. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHUA, J.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. **A review and annotated bibliography of family business studies**. Massachusetts: Springer, 1999.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEWEY, J. **Educação e experiência**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1979.

ELKJAER, B. Organizational learning: the third way. **Management Learning**, New Mexico, v. 35, n. 4, p. 419-434, Dec. 2004.

FREIRE, P. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Jistem**, São Paulo, v. 7, n. 3, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000300011&script=sci_arttext. Acesso em: 20 out. 2012.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. F. A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sócio-cognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 40-55, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. [online], São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, Pennsylvania, v. 12, n. 1, Mar. 1999.

- LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Granica, 1993.
- LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, São Paulo, n. 23, p. 27-41, 2006.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão em empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEONE, N.; SILVA, A.; FERNANDES, C. Sucessão: Como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31. n. 3, p.76-81, 1996.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics II. Channels of group life: social planning and action research. **Human Relations**, [on line], v. 1, n. 2, p. 143-153, 1947.
- MARTINS, R. A. et al. Análise da produção científica sobre empresas familiares: um estudo bibliométrico. EnANPAD - Encontro da ANPAD, 36., Rio de Janeiro RJ. **Anais... ENANPAD**, 22 à 24 de setembro de 2012.
- MASSIS, A.; CHUA, J.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, Massachusetts, v. 21, n. 2, Jun., 2008.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MOREIRA, M. A. **Teorias da aprendizagem**. São Paulo: EPU, 2011.
- PIAGET, J. **O estruturalismo**. São Paulo: Diefel, 1979.
- SCHNEIDER, C.; NETO, L. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa SA com base no modelo de gestão estratégica Balanced scorecard. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 89 -104, 2006.
- SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, Massachusetts, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.
- SHARMA, P. et al. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. **Family Business Review**, Massachusetts, v. 16, n. 1, Mar. 2001.
- SLATER, S. NARVER, J. Marketing orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, Washington , v. 19, n. 1, 1995.
- VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Artigo recebido em 02/03/2015 e aceito para publicação em 13/09/2015
