

## **O REI E O EMPRESÁRIO: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O MODELO DE ESTADO PATRIMONIAL E AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES BRASILEIRAS**

***THE KING AND THE MANAGER: A COMPARATIVE  
ANALYSIS BETWEEN THE STATE MODEL AND  
BRAZILIAN FAMILY ORGANIZATIONS***

**BRUNO TAVARES**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras  
Professor da Universidade Federal de Viçosa  
[btavares@ufv.br](mailto:btavares@ufv.br)

**JOSÉ ROBERTO PEREIRA**

Professor da Universidade Federal de Lavras  
[jrobpereira25@yahoo.com.br](mailto:jrobpereira25@yahoo.com.br)

**CAROLINA LESCURA**

Doutoranda pela Universidade Federal de Lavras  
[carolescura@yahoo.com.br](mailto:carolescura@yahoo.com.br)

**DIONYSIO BORGES DE FREITAS JR**

Pesquisador da Universidade Federal de Lavras  
[dionysiofreitas@uol.com.br](mailto:dionysiofreitas@uol.com.br)

Recebido em: 05/02/2008

Aprovado em: 10/07/2009

**ISSN 2175-5787**

## **Resumo**

Este artigo utiliza o Estado Patrimonialista de Estamento, descrito por Faoro, como uma metáfora para a compreensão da empresa familiar. As análises são fundamentadas na revisão teórica sobre os dois objetos de estudos. Como resultado, são identificadas três categorias analíticas: ausência de intermediários e centralização administrativa, "confusão" entre público e privado e relações personalistas. Por fim, pode-se concluir que o Estado Patrimonialista de Estamento é uma metáfora válida para a compreensão da dinâmica das organizações familiares. Esses tipos organizacionais possuem um modo de gestão peculiar, agrupando em um mesmo sistema valores econômicos, advindos da lógica empresarial, e valores afetivos, próprios da estrutura familiar.

**Palavras-Chaves:** Patrimonialismo. Organização familiar. Metáfora.

## **Abstract**

This article uses the Patrimonialist State of Estates, described by Faoro as a metaphor to the family business comprehension. The analyses are based on the theoretical review on the two objects of study. As a result, three categories are identified: lack of middlemen and centralized administration, indistinctness between public and private and personalist relations. Finally, one can conclude that Patrimonialist State of Estates is a valid metaphor to the family business dynamics comprehension. These organizational types have a peculiar management, grouping, in a single system, economic values resulting from the business logic, and affective values, characteristic of the family structure

**Key-Words:** Patrimonialist. Family business. Metaphor.

## **1. INTRODUÇÃO**

O uso de metáfora para a compreensão da realidade organizacional foi popularizado por Burrell e Morgan a partir da publicação de “*Sociological paradigms and organisational analysis*”, em 1979, e constituiu-se, desde então, uma das formas prolíficas de análise organizacional e construção teórica. Segundo Morgan (2006), a metáfora cumpre uma função de intercessão entre o analista e a realidade, representando sob forma conhecida o que ainda é desconhecido. Porém, para que a metáfora seja adequada, uma das exigências é a sobreposição, apenas parcial, entre os objetos, de modo que possa ser possível realçar elementos mais importantes. Neste sentido, a metáfora não pode ser nem incompatível, para não impossibilitar a compreensão do mundo, nem muito compatível, sob a pena de não realçar as diferenças significativas.

Estado e organizações encaixam-se dentro desta semelhança parcial, na medida em que ambos constituem-se de um agrupamento social, no qual elementos simbólicos (normas, cultura e valores) e artefatos físicos (geografia e arquitetura) moldam os comportamentos esperados e podem ser utilizados para a compreensão destas instituições. Todavia, são objetos distintos, como pode ser observado pelos processos de constituição, sobrevivência e desenvolvimento.

Algumas comparações entre Estado e organizações tornaram-se emblemáticas, como entre a frieza burocrática e a máquina de terror nazista, desenvolvida por Bauman (*op. cit.* Reed, 1999). Dahl (2001), em outro exemplo, indica que os governos das organizações capitalistas possuem características não-democráticas, comportando-se mais como “despotismos administrativos”. Não obstante, o Estado é abordado como uma instituição que requer elementos analíticos próprios e distintos, em sua maioria, daqueles aplicados na análise das organizações, tal como pode ser verificado pelas áreas de Administração Pública e Ciência Política.

Este trabalho objetiva relacionar, teoricamente, os modelos de Estado e a administração de organizações familiares, tendo como modelo comparativo o Estado patrimonial de estamento, descrito por Raimundo Faoro. O problema discutido é descrito pela pergunta: como o modelo patrimonial de estamento pode contribuir para a compreensão da dinâmica das empresas familiares? Com isso, espera-se evidenciar as peculiaridades de gestão das empresas familiares, demonstrando que esses empreendimentos possuem elementos que os distinguem dos demais tipos organizacionais. São organizações que

apresentam uma dinâmica diferenciada, na qual agrupam a lógica econômica e afetiva em um mesmo sistema.

O artigo apresenta, além desta introdução, outras cinco partes. As seções 2 e 3, respectivamente, destacam as características do Estado patrimonial de estamento e das empresas familiares. Na seção 4, é apresentada uma breve discussão sobre os procedimentos realizados, destacando o papel da metáfora como forma do pensamento científico. A seção 5 confronta as características e descreve o quadro analítico resultante da análise desenvolvida nas seções anteriores. Por fim, são apresentadas considerações sobre as comparações entre as metáforas.

## **2. O ESTADO PATRIMONIALISTA**

O patrimonialismo, segundo Weber (1991), constitui-se como uma forma de dominação orientada pela tradição e exercida com base no direito pessoal do governante, onde inexistente a separação entre o que é público e o que é privado. Dessa forma, tudo é tratado como um assunto pessoal do governante, e a propriedade pública é considerada como parte de seu patrimônio pessoal. Faoro (2000) defende a tese de que Portugal não conheceu o período feudal, tendo sido sua unificação fruto de guerras empreendidas pelo rei, que se tornou senhor das terras e da guerra. Como consequência, formou-se um Estado sem intermediários entre a plebe e o soberano. Segundo Martins (1997), Portugal passou ao largo de duas transformações de grande importância para o mundo: a Revolução Industrial e o Iluminismo. Para este autor, esse fato contribuiu para o prolongamento da existência de uma estrutura de poder cujas principais características eram: 1- o poder absolutista, sustentado através do monopólio comercial da coroa; e 2- a ocupação do aparelho do Estado por uma antiga nobreza economicamente improdutiva, o estamento. Assim, configurou-se um Estado patrimonial de estamento.

Esta estrutura de poder foi fundamental para o empreendimento das grandes navegações e para a consolidação da nação. No entanto, a formação do estamento e a dependência excessiva (exclusiva) das características pessoais de sua majestade impediram o desenvolvimento do reino e sua inserção de modo privilegiado na ordem mundial que se seguiu (FAORO, 2000). A estrutura de poder portuguesa e a mentalidade foram transplantadas ao Brasil, na situação de colônia de exploração daquele país. As primeiras atividades econômicas, ligadas ao pau-brasil, ouro e pedras preciosas, estavam submetidas à concessão da coroa portuguesa, distribuídas a uma clientela restrita (MARTINS, 1997).

A seguir, serão descritas as seguintes características do Estado patrimonialista para posterior análise em relação à problemática das empresas familiares: 1- ausência de intermediários e centralização administrativa; 2- mistura entre o particular e o público; e 3- relações personalistas.

### **2.1. Ausência de intermediários e centralização administrativa**

A nobreza portuguesa subordinava-se ao rei tanto econômica quanto politicamente. No âmbito econômico, o poder real sobressai pelo fato de o patrimônio real ser três vezes maior que o da nobreza. Isto garantia rendas ordinárias muito elevadas e possibilitava pagar aos nobres e mercenários por serviços militares, quando necessário. Politicamente, criou-se uma rede que atrelava os nobres às funções públicas, subordinando-os ao poder central (FAORO, 2000). Isto configura uma ausência de intermediários entre o rei e os seus súditos, não se vislumbrando a existência de senhores dotados de autonomia política, constituindo camada entre o rei e vassalo (FAORO, 2000).

Quanto ao Brasil colônia e seu primeiro empreendimento com características capitalistas – a cana-de-açúcar – pode-se dizer que os engenhos dependiam de licença do Estado português para o funcionamento, e a comercialização do açúcar na Europa era monopólio da coroa (MARTINS, 1997). Dessa forma, a ausência de intermediários, que é uma característica da estrutura administrativa portuguesa, é transplantada para o Brasil.

No que se refere à centralização administrativa, esta pode ser vista como um elemento quase natural. Mesmo a organização administrativa do reino, inclusive nas questões de justiça, atraía para o príncipe todo o poder e garantia a capilaridade de seu mando. Todas as atividades econômicas estavam submetidas ao Estado, bem como o comando das diversas regiões territoriais e classes econômicas, o que remete à afirmação de Faoro (2000, p.26): “o Estado torna-se uma empresa do príncipe, que intervém em tudo, empresário audacioso, exposto a muitos riscos por amor à riqueza e à glória: empresa de paz e empresa de guerra”.

Faoro (2000) ilustra de maneira única a questão da centralização administrativa e de poder, ao afirmar que o rei pode ser descrito como o “chefe da guerra, general em campanha, [aquele que] conduz um povo de guerreiros, soldados obedientes a uma missão e em busca de um destino” (FAORO, 2000, p.6). No decorrer da história do Brasil colônia, e mesmo após a independência, a questão da centralização permanece ganhando certa capilaridade no que se refere ao domínio dos senhores de terras sobre suas regiões, constituindo uma junção de estruturas oligárquicas espalhadas pelo país (MARTINS, 1997).

Pode-se dizer que a centralização administrativa e de poder, tanto nas mãos de um soberano quanto nas mãos dos grandes latifundiários, remete à segunda característica a ser descrita: a mistura entre o público e o privado.

## **2.2. “Confusão” entre o particular e o público**

Faoro (2000) afirma que o domínio patrimonial, inicialmente, apropriava-se das oportunidades econômicas relacionadas ao desfrute dos bens, concessões e cargos. Ainda para este autor, o sistema patrimonial “prende os servidores numa rede patriarcal, na qual eles representam a extensão da casa do soberano” (FAORO, 2000, p. 25).

O autor, também se referindo à indistinção entre o Estado e o governante, cita o fato de que as necessidades pessoais do governante são supridas pelo tesouro do Estado, e que as benfeitorias feitas pelo Estado à população são consideradas como favores por parte do governante (FAORO, 2000, p. 6). É importante ressaltar, mais uma vez, que a herança patrimonial portuguesa foi transplantada para o Brasil, e, com ela, a indistinção entre o público e o privado. Sorj (2001) afirma que o patrimonialismo brasileiro apresentou como uma de suas consequências uma relação promíscua entre o espaço privado e o espaço público, ou, ao menos, o espaço que deveria ser público. Este fato acarretou uma percepção limitada da sociedade brasileira com relação à diferenciação entre estes dois espaços. Para este autor, o espaço público, além de ser visto como extensão do privado é tratado como “terra de ninguém, espólio a ser capturado ou bem que pode ser dilapidado” (SORJ, 2001, p. 30).

Considerando-se a confusão entre o público e o privado, e a apropriação de recursos, concessões e cargos, emerge a terceira característica a ser analisada neste artigo: o personalismo.

## **2.3. Relações Personalistas**

Para o entendimento das relações personalistas no patrimonialismo, será feita, primeiramente, uma breve conceituação de estamento, a partir de Faoro (2000).

O estamento configura-se como um grupo de pessoas que governam o Estado restringindo os interesses de outros grupos, estabelecendo ditames de comportamento econômico segundo seus interesses e para seu benefício. É o grupo que dirige, junto com o

rei, o Estado. Em outras palavras, é o conjunto de pessoas que tomam o Estado, tratam-no como seus bens particulares e dirigem-no de modo a extrair, para si, o maior proveito possível.

O estamento formou-se pela necessidade de um grupo auxiliar, compostos de elementos de muitas classes, para realizar os empreendimentos de navegação e controlar todas as atividades do reino. Todavia, este grupo, inicialmente subordinado econômica e politicamente ao rei, passa a controlar os destinos da nação para proveito próprio. Até mesmo o rei, será despojado de suas atribuições, deixando de ser proprietário do reino para ser o administrador. Embora o caráter patrimonial persista, a ele é adicionado o adjetivo estamental, pois não mais apenas o rei comanda. Para comandar, o rei vê-se obrigado a negociar, estabelecer acordos e pactos com o estamento. Assim, o caráter racional das normas ou das decisões direcionadas ao desenvolvimento da burguesia, ou outra classe, é substituído pelo interesse particular de quem governa.

Ainda que distantes em suas origens históricas, o Estado Patrimonial repercute em traços da sociedade brasileira contemporânea, em especial em sua dinâmica política. Que outra raiz tem o fisiologismo e o nepotismo, mecanismos pelos quais os agentes políticos repartem entre si e entre os seus o que é de natureza pública? E o que é o “cidadão alienado”, uma incoerência por definição, que busca apadrinhamento de “poderosos” para causas particulares, senão uma versão atualizada dos súditos de dom Affonso? Longe de significar um modelo morto, o Estado Patrimonial, na verdade, lança suas sombras em muitos aspectos da vida cotidiana nos dias de hoje.

Esta afirmação é corroborada por Sorj (2001), segundo o qual o sistema político brasileiro, em fins do século XIX, consolidou-se, como um Estado central pelos grandes proprietários de terra, cuja estrutura girava em torno da:

“força de famílias patriarcais que dominavam amplas regiões através de relações clientelísticas e laços de sangue, além do controle direto ou indireto dos órgãos de repressão, das instituições locais de administração e de justiça e do voto” (SORJ, 2001, p. 24).

Este autor afirma ainda que, com o processo de urbanização do país e com as transformações das relações sociais no campo, o poder dos grandes proprietários rurais foi-se reduzindo e, assim, ganhando espaço um novo patrimonialismo, de base urbana, onde os interesses dos grandes grupos dominantes encontram o Estado.

Tendo em vista que os conceitos apresentados contribuem para a compreensão do Brasil contemporâneo, os mesmos não esclareceriam a gestão das organizações familiares?

Ressalta-se que não se busca a identidade completa entre os objetos, mas a abordagem a partir de outra sistemática. Nesse sentido, a seção seguinte apresenta as características da gestão de organizações familiares, em uma tentativa de identificar um modelo gerencial coerente. Todavia, destaca-se que as organizações familiares são muito heterogêneas. Assim, não se tem a pretensão de se estabelecer um modelo a ser generalizado, mas um teoricamente fundamentado, que possibilite uma abordagem integrada e crítica dos elementos.

### **3. ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: ORIGEM, CONCEITOS E DINÂMICA**

No Brasil, a origem das organizações familiares pode ser associada ao período colonial, mais especificamente às relações que ocorriam nos engenhos. Nestes, as relações entre os indivíduos eram baseadas substancialmente na instituição familiar. O patriarca, ao mesmo tempo em que origina e protege a família, tem seu poder por ela legitimado (HOLANDA, 1995). Após a abolição da escravatura e com o início do processo de urbanização, o que pode ser verificado é que a lógica presente nos engenhos foi transposta para as fazendas de café, ou seja, estas passaram a representar um “elo de ligação entre paradigma do poder exercido dos engenhos, o poder patriarcal, e os empreendimentos familiares urbanos no Brasil, sedimentando um estilo de relações de poder baseado no paternalismo” (CAPELÃO, 2000, p.146).

Nesse sentido, é possível encontrar na dinâmica das organizações familiares uma lógica muito semelhante a esta encontrada nos engenhos do período colonial. Nas empresas familiares, a presença da família na condução dos negócios torna-se um dos pontos centrais na diferenciação das organizações familiares e não-familiares. Em razão disto, existe uma diversidade de conceitos de empresa familiar que exaltam a presença da instância familiar nos negócios.

Conceituar o que vem a ser uma empresa familiar, para Davel (2008), é uma tarefa delicada, visto que a definição é, frequentemente, “escorregadia, questionável e discutível” (DAVEL, 2008, p.10). Conforme Chua, Chrisman e Sharma (1999), o desafio de estabelecer uma definição de organização familiar reside na possibilidade de identificação de uma unicidade conceitual que permita sua caracterização como tal.

Verifica-se, assim, a existência de uma diversidade conceitual com relação a este objeto de estudo.

Donneley (1964) e Lodi (1998) utilizam conceitos mais restritos do que venha a ser uma empresa familiar. De acordo com o primeiro, as empresas familiares seriam aquelas



perfeitamente identificadas com uma família há pelo menos duas gerações, sendo caracterizada quando esta ligação implica em uma influência recíproca na política geral da organização e nos interesses e objetivos da família. Para Lodi (1998), a empresa familiar é aquela em que a sucessão está ligada diretamente ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma possuem uma identificação com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador. Tais autores adotam conceituações centradas na sucessão, ou seja, consideram a importância da presença da segunda geração.

Diferentemente, Leone (1991) apresenta uma conceituação mais abrangente para empresa familiar, pois não considera necessário que a segunda geração esteja presente na organização. A autora pontua algumas especificidades deste tipo de organização: iniciadas por um membro da família; membros da família participantes da propriedade e/ou da direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário.

O importante ao analisar esses tipos organizacionais é compreender que a presença da instituição familiar torna-se um fator distintivo na sua dinâmica. Nas organizações familiares, é possível observar uma mescla entre as dimensões profissional, racional e objetiva e a dimensão familiar, indissolúvel, repleta de afetividades construídas ao longo de uma história de vida (LOPES, 2008). Esse é o grande e principal diferencial das organizações familiares: a onipresença das dimensões familiares influenciando a dinâmica de seu funcionamento (DAVEL; COLBARI, 2003).

Essa interação entre família e organização reflete-se em uma singularidade nas práticas de gestão dessas empresas. Chrisman, Chua e Steier (2005) explicam que essa singularidade dessas organizações reside na existência de elementos econômicos, conjuntamente com elementos sociais. Bernhoeft (1987), corroborando com os autores citados, afirma que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo no qual a empresa é administrada, do que propriamente ao fato de o capital pertencer a uma ou mais famílias.

Tratando ainda dessa dinâmica singular das organizações familiares, Lima (1999) afirma que as relações familiares e profissionais das pessoas envolvidas com as organizações familiares interpenetram-se continuamente. Segundo o referido autor, há uma sobreposição entre as pessoas que fazem parte da família e os sócios da empresa, originando “valores distintos, comportamentos, sentimentos e formas de ação” (LIMA, 1999, p. 88).

Compreendendo essa dinamicidade, constata-se que as organizações familiares apresentam características peculiares. Federico e Barbosa (2001, p.650) elencam uma diversidade dessas características: forte e valorizada confiança entre os membros da empresa;

valores afetivos extremamente fortes, interferindo diretamente no comportamento, relacionamento e tomada de decisões; valores institucionais identificam-se com os valores da família; administração fundamentada em métodos mais conservadores; transparência e dedicação por parte dos colaboradores; expectativa de alta fidelidade manifestada através do comportamento; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, havendo uma forte tendência para o lado emocional.

Visto que este trabalho busca estabelecer um modelo comparativo entre as organizações familiares e o Estado Patrimonial, serão trabalhadas, com mais profundidade, algumas características que são comuns a esses dois universos.

### **3.1. Ausência de intermediários e centralização administrativa**

Em grande parte das organizações familiares, verifica-se que o poder administrativo concentra-se praticamente nas mãos de uma pessoa: o fundador. De acordo com Pimenta e Corrêa (2008), nessas organizações há um espaço concreto e simbólico ocupado pelo fundador, o qual tem poder e autonomia para conduzir o direcionamento das interações sociais, delimitando uma zona de influência e de controle particular, contendo, ainda, uma função de apropriação e identidade. É ele quem circunscreve e predomina na organização. A este sujeito, são atribuídas qualidades excepcionais, que o distingue dos demais funcionários; afinal, é quem idealiza e cria o projeto empresarial (PIMENTA; CORRÊA, 2008).

Lodi (1998) assinala que todo o fundador tende a ser autocrata, centralizador, autoritário e muitas vezes paternalista em relação aos seus subordinados. Essa centralização do fundador na administração dos negócios da empresa configura-se na criação do “mito do fundador” pelos funcionários da organização. “A figura do mito do fundador, do pioneiro e do patriarca nas organizações familiares auxilia a constituir um sistema regulador imaginário” (SILVA; OLIVEIRA, 2008, p.85). Nesse sentido, como o fundador ocupa uma função central, seja administrativamente ou simbolicamente, geralmente as principais ações passam para a sua responsabilidade. Isso também pode ser explicado pelo forte apego sentimental desses dirigentes aos negócios (LEONE, 1992). Assim, geralmente, eles tomam grande parte das decisões, dispensando a participação de intermediários.

### **3.2. “Confusão” entre público e privado**

Outra característica muito comum nas organizações familiares é a sobreposição entre o eixo público e o privado. Para melhor compreensão da dinâmica desses empreendimentos, é necessária a desconstrução de certas dicotomias, entre elas o público e o privado. Esses dois eixos referenciam o universo da empresa e da família.

Dentre os autores que tratam disso, destacam-se Arendt (1983), DaMatta (1991) e Ivo e Oliveira (1991). Arendt (1983) explica que o público equivale ao visível, aquilo que se expõe ao olhar de todos e que, de certa forma, permite a existência no mundo concreto. Em contraposição, o eixo privado associa-se ao secreto, à intimidade, ao incerto, ao obscuro. Essas esferas – público e privado – interpenetram-se continuamente, “se fusionam e, mesclados em suas características, se (re)fundam em outras categorias” (PIMENTA; CORRÊA, 2008). DaMatta (1991) relaciona o público e o privado ao ambiente da “casa” e da “rua”. O ambiente da “casa” é o espaço de afetividade, da confiança e da reciprocidade. A “rua”, ao contrário, é “cada um por si”, é o lugar onde impera a lei da justiça ou da malandragem. O autor explica que, enquanto o código da casa é formado pela família, compadrio e lealdade, a rua é fundamentada nas leis universais, na burocracia e no formalismo. Ivo e Oliveira (2005) analisam as organizações familiares como espaços que misturam a esfera pública e a privada, diferentemente de outras organizações, que se caracterizam pela presença apenas do espaço público.

Diante disso, esses empreendimentos devem ser analisados incorporando os aspectos constitutivos dessas duas esferas, sem privilegiar a dicotomia entre eles, colocando a empresa no espaço público e a família no espaço privado (PIMENTA; CORRÊA, 2008). Como mencionado, nas empresas familiares, as dimensões familiar e organizacional influenciam-se mutuamente. Assim, nesses tipos organizacionais, a família torna-se a grande responsável pela edificação da cultura organizacional (COLBARI, 1996). Para Souza-Silva e Davel (2005), a cultura predominante de uma organização familiar é resultado de “crenças, valores, expressividades e entendimentos enraizados na família, na suas histórias e nos relacionamentos sociais atuais” (p.50). Por essa razão, os aspectos sócio-psíquicos estão presentes no cotidiano dos empreendimentos familiares, confrontando-se com a lógica racional da organização (MACHADO, 2003).

Além de a família influenciar na constituição da cultura organizacional, outra consequência própria da imbricação desses dois sistemas é a utilização indevida, por parte dos

familiares, dos recursos da empresa (LODI, 1998). Essa apropriação dos recursos organizacionais pode acarretar em sérios problemas financeiros para a empresa, levando, até mesmo, a falência.

### **3.3. Relações personalistas**

Essa forte interação entre família e empresa é traduzida também nas relações personalistas encontradas nesses tipos de empresa. Dado a existência de ligações pessoais, laços emocionais e vínculos de afeição, é notável que nas organizações familiares as relações entre os sujeitos tornam-se muito mais complexas. “Torna-se quase impossível suprimir valores, emoções, laços afetivos e padrões de ação no interior de uma organização que foi modelada pelos papéis e relacionamentos familiares” (DAVEL; COLBARI, 2003, p.4).

Essa afetividade, proveniente da dimensão familiar, reflete-se, por exemplo, na forma de selecionar os indivíduos que irão trabalhar na organização. Floriani e Rodrigues (2000) apontam que uma das maiores diferenças entre uma empresa familiar e uma não-familiar reside no fato de que, nesta última, a gestão é dada a quem apresenta competência, merecimento e experiência para assumir o posto. Ao contrário, nas organizações familiares, a gestão pertence inicialmente ao fundador, ao qual a passará a um herdeiro que nem sempre possui os atributos necessários para assumir tal cargo.

Outra questão referente às relações personalistas corresponde à presença do paternalismo na administração dos negócios. Rossato Neto (2003) comenta que, desde as mais antigas até as mais modernas técnicas de gestão de trabalho, o paternalismo encontra-se presente no interior dessas organizações. Na gestão paternalista, os funcionários são tratados por seus patrões com uma “consideração especial”, que, por consequência, submetem-se às obrigações de mesma natureza (FORGES; RAMEL, 2000).

O paternalismo relaciona-se ao mito da “grande família”, cujo estilo de gestão, segundo Colbari (1996), promove na organização um clima de camaradagem, cooperação e solidariedade, típicos do âmbito familiar, acarretando em uma relação direta e próxima entre patrões e empregados, incluindo a concessão de favores e mediações em situações conflitivas. Em contrapartida, os funcionários devem ao patrão lealdade e gratidão.

#### **4. DISCUSSÃO METODOLÓGICA**

Esta seção visa a discutir os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do raciocínio. Está subdividida em duas: a primeira aborda a noção de metáfora como forma de obtenção do conhecimento científico, e a segunda descreve os principais procedimentos que foram realizados na análise e na construção do quadro analítico.

##### **4.1. Metáfora como forma de pensamento científico**

O conceito de paradigma adotado por Morgan é uma derivação da concepção Kuhniana, isto é:

“as principais suposições que caracterizam e definem uma dada visão de mundo para fazer com que seja possível consolidar o que há de comum entre as perspectivas dos teóricos cujos trabalhos, em caso contrário, em um nível mais superficial, parecer distintos e de amplo alcance” (MORGAN, 2005, p. 59).

O modelo desenvolvido por Morgan é fragmentado, assim, em três níveis: os paradigmas que se referem à visão de mundo compartilhada entre os autores, as metáforas que constituem as formas de abordar a realidade e o nível da resolução de questões que se referem às escolas propriamente ditas. Nas palavras do autor:

“Analisando como as atividades específicas da resolução de quebra-cabeças estão relacionadas a determinadas metáforas que, por sua vez, estão em concordância com uma determinada visão da realidade, o teórico pode se tornar muito mais consciente do papel que desempenha em relação à construção social do conhecimento científico” (MORGAN, 2005, p. 60).

Os paradigmas, ao representarem a visão de mundo assumida pelos teóricos, condicionam as análises dos cientistas sociais. Não obstante, no âmbito da prática científica, a metáfora também ocupa papel relevante ao provocar uma coerência entre paradigma, metáfora e método. Assumindo que as metáforas possuem uma função de mediadora entre o pesquisador e a realidade, esse autor reconhece a parcialidade das concepções científicas e propõe uma ordem inerente à organização da ciência.

“Os conhecimentos e a compreensão do mundo são dados aos seres humanos por eventos externos; os seres humanos tentam tornar o mundo objetivo por meio de processos essencialmente subjetivos. [...] A ciência, como outros modos de atividade simbólica, é construída com ferramentas epistemológicas imperfeitas, abrigando o que Cassirer (1946) descreveu como ‘maldição da mediação’ e fornecendo o que Whitehead (1925) descreveu como ‘funções úteis’ para lidar com o mundo” (MORGAN, 2005, p. 62).

Dentro desta concepção, a ciência é entendida como um tipo de conhecimento necessariamente mediado não apenas pela visão de mundo do pesquisador, mas também por meio de um processo artificial de construção de imagens da realidade. Assim, a metáfora vai muito além de um modo literário, podendo ser compreendida como formadora da linguagem de maneira geral dos seres humanos e, por decorrência, na construção do saber científico e de outros saberes. A metáfora, em sua condição epistemológica, interfere na ciência na medida em que condiciona os cientistas a perceberem a realidade de uma forma que lhes faça sentido, isto é, determina a estrutura de análise.

As pesquisas observadas sob a ótica da metáfora têm a função de identificar quanto certa realidade aproxima-se ou não do modelo abstrato, à semelhança do tipo ideal proposto por Max Weber. Da parte do pesquisador, há o seu comprometimento, intencional ou não, com a imagem do objeto. Assim, necessariamente, haverá pontos de concordância ou de discordância em relação ao mundo real. Para tanto, o autor propõe um pluralismo consciente dentro da teoria das organizações, ao contrário de restringir o desenvolvimento de visões concorrentes. Ao invés de ter-se um campo protegido e dominado pelo funcionalismo, a ciência das organizações deve permitir a existência de múltiplas visões, de modo a melhor perceber a organização.

Assim, as metáforas são comparadas ao agrupamento de escolas que compartilham uma mesma abordagem da realidade. Especificamente, a metáfora da organização como sistema político, desenvolvido por Morgan (2006), constitui-se de dois modelos analíticos. Aquele mais enfatizado pelo autor refere-se às relações de poder entre as pessoas na vida organizacional cotidiana. Esta análise das organizações como sistemas de atividade política desenvolvem-se em torno dos conceitos de interesse, poder e conflito, visando a explorar o processo por meio do qual as pessoas envolvem-se na política. Ao evidenciar fatores ocultos, a análise possibilita a identificação de elementos críticos de sucesso que são relevantes, mas ignorados por outras abordagens.

Outro modelo analítico proposto dentro da metáfora política considera as organizações como sistemas de governo. O foco, neste caso, é no sistema de regras que cria e mantém a ordem entre os membros, bem como nos princípios legitimadores destas regras. Os estudos que adotam esta abordagem buscam evidenciar quais princípios são mais marcantes, onde, quando, por que e como predominam. Assim, permitem a caracterização de diferentes tipos de organização e suas relações com a sociedade (MORGAN, 2006).

Esta última proposta analítica é a que mais se aproxima da ideia aqui desenvolvida. Não obstante, advoga-se a favor da expansão da análise pela inclusão da noção de modelos de

Estado, em vez de sistemas de governos. Enquanto este conceito diz respeito às regras ordenadoras, aquele incorpora também as relações entre o Estado e a sociedade e as racionalidades do interior do sistema político. Assim, as formas de governo descritas por Morgan (2006) (burocracia, autocracia, tecnocracia e democracia) são substituídas por modelos tais como: Estado de direito, Estado de bem-estar, Estado Liberal e Estado Gerencialista (GIDDENS, 1999 e BRESSER PEREIRA e GRAU, 1999).

O uso da metáfora política auxilia na realização dos objetivos, propostos na medida em esclarecem relações desconhecidas ou negligenciadas por análises mais formais, desfazendo o mito da organização como entidade racional. A busca da eficiência, deste modo, é mais vista como um mito ou um artifício unificador, impedindo que a organização dissolva os interesses particulares. No entanto, subjacente às ações e decisões, podem ser encontradas preferências individuais e outras razões não-econômicas:

“exemplos óbvios são dados por empresas dirigidas pelo próprio dono, onde o princípio ‘este é o meu negócio e vou dirigi-lo como quiser’ mantém-se dominante, o negócio da família é então governado com ‘mãos de ferro’ que respeitam o interesse da família e a tradição acima de tudo” (MORGAN, 2006, p. 147).

Na próxima seção, são apresentadas as características do Estado patrimonialista de estamento, desde os aspectos de Portugal medievo a sua herança e perpetuação no contexto brasileiro, as quais servirão como base para a metáfora de empresa familiar.

#### **4.2. Procedimentos para a elaboração do artigo**

Este estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, de caráter dedutivo e tendo, por definição, fundamentação em pesquisa bibliográfica.

Para desenvolver este trabalho, partiu-se da definição do foco do estudo a partir da elaboração da questão de pesquisa, seguindo-se da escolha do Estado patrimonial de estamento como uma metáfora das empresas familiares. A seguir, fez-se uma revisão teórica de artigos e livros que tratam de empresa familiar, visando a descrever a origem, os conceitos, a dinâmica e as peculiaridades. A caracterização do Estado Patrimonialista de estamento, por sua vez, foi fundamentada nos escritos de Raimundo Faoro e textos contemporâneos relacionados. Conceitos-chave foram construídos a partir deste referencial, chegando-se à identificação de três categorias: ausência de intermediários e centralização administrativa; mistura entre o particular e o público; e relações personalistas. Estas foram utilizadas como os protocolos de pesquisa para a elaboração do quadro analítico. Ao fim, chegou-se nas



possibilidades de entendimento da empresa familiar a partir das características do Estado Patrimonial. Os resultados desta análise comparativa são apresentados na seção seguinte.

## **5. POR UMA METÁFORA ENTRE O ESTADO PATRIMONIAL E A GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

O quadro 1 busca estabelecer um síntese comparativa entre as características analisadas nas seções anteriores, que são comuns ao Estado Patrimonial e às Organizações Familiares.

A primeira categoria analisada é a “ausência de intermediários e centralização administrativa”. Como demonstrado ao longo deste trabalho, tanto no Estado Patrimonial, como nas organizações familiares, é possível observar a centralização administrativa. No primeiro caso, encontra-se a figura do príncipe, e no segundo caso, a do fundador. Esses sujeitos administram o Estado ou a organização como se fosse propriedade particular. Além disso, exercem um poder praticamente absoluto e são reconhecidos por esse poderio, tanto pelos seus súditos, quanto pelos subordinados na empresa. Especialmente nas organizações familiares, a centralização do fundador pode estar associada também a sua função exercida na esfera familiar – o papel de pai. Justamente por ocupar uma das posições essenciais nas famílias tradicionais, a figura do patriarca exige certo respeito e certas obrigações que são prescritas, desde a nossa infância, nas relações de parentesco construídas no ambiente familiar. É comum que os papéis desempenhados no âmbito da família sejam transpostos para empresa, visto que essas duas esferas se integram cotidianamente.

Quanto à segunda categoria de análise, “confusão” entre o particular e o público”, verifica-se que, tanto no Estado Patrimonial, quanto nas organizações familiares, é comum a mistura entre esses eixos. Observa-se que o fundador e o governante fazem do seu governo/administração uma extensão da sua casa. Para esses dois sistemas, essa “confusão” entre bens privados e públicos pode acarretar problemas, seja no Estado ou na empresa, pois nos dois casos é usual a apropriação indevida dos recursos públicos em benefício próprio. Por não discernirem o que é da empresa e o que pertence à família, muitas organizações familiares podem chegar à falência. Isso se deve ao fato de os objetivos empresariais serem confundidos com os familiares.



<b>Categorias</b>	<b>Estado Patrimonial</b>	<b>Organizações Familiares</b>
<b>Ausência de intermediários e centralização administrativa</b>	<p>O estado Patrimonial configura-se na ausência de intermediários entre o rei e os seus súditos, não se vislumbrando a existência de senhores dotados de autonomia política, constituindo camada entre o rei e vassalo (FAORO, 2000);</p> <p>“O Estado torna-se uma empresa do príncipe, que intervém em tudo, empresário audacioso, exposto a muitos riscos por amor à riqueza e à glória: empresa de paz e empresa de guerra” (FAORO, 2000, p.26).</p>	<p>De acordo com Pimenta e Corrêa (2008), nessas organizações, há um espaço concreto e simbólico ocupado pelo fundador;</p> <p>Lodi (1998) assinala que todo o fundador tende a ser autocrata, centralizador, autoritário e muitas vezes paternalista em relação aos seus subordinados;</p> <p>O papel central do fundador pode ser explicado pelo forte apego sentimental desses dirigentes aos negócios (LEONE, 1992). Assim, geralmente, eles passam a tomar grande parte das decisões, dispensando a participação de intermediários.</p>
<b>“Confusão” entre o particular e o público</b>	<p>O patrimonialismo constitui-se como uma forma de dominação orientada pela tradição e exercida com base no direito pessoal do governante, onde inexistente a separação entre o que é público e o que é privado. Dessa forma, tudo é tratado como um assunto pessoal do governante, e a propriedade pública é considerada como parte de seu patrimônio pessoal (WEBER, 1991);</p> <p>O sistema patrimonial “prende os servidores numa rede patriarcal, na qual eles representam a extensão da casa do soberano” (FAORO, 2000, p. 25).</p>	<p>Ivo e Oliveira (2005) analisam as organizações familiares como espaços que misturam a esfera pública e a privada, diferentemente de outras organizações que se caracterizam pela presença apenas do espaço público;</p> <p>Nas empresas familiares, a dimensão familiar e organizacional influenciam-se mutuamente. Nesses tipos organizacionais, a família torna-se a grande responsável pela edificação da cultura organizacional (COLBARI, 1996);</p> <p>Outra consequência própria da imbricação desses dois sistemas é a utilização indevida, por parte dos familiares, dos recursos da empresa (LODI, 1998).</p>
<b>Relações personalistas</b>	<p>O Estado Patrimonial repercute em traços da sociedade brasileira contemporânea. Que outra raiz tem o fisiologismo e o nepotismo, mecanismos pelos quais os agentes políticos repartem entre si e entre os seus o que é de natureza pública?</p> <p>O sistema político brasileiro, em fins do século XIX, consolidou-se, além de um Estado central, pelos grandes proprietários de terra, cuja estrutura girava em torno da “força de famílias patriarcais que dominavam amplas regiões através de relações clientelísticas e laços de sangue” (SORJ, 2001, p. 24).</p>	<p>Floriani e Rodrigues (2000) apontam que uma das maiores diferenças entre uma empresa familiar e uma não-familiar reside no fato de que, nesta última, a gestão é dada a quem apresenta competência, merecimento e experiência para assumir o posto;</p> <p>Na gestão paternalista, os funcionários são tratados por seus patrões com uma “consideração especial”, que, por consequência, submetem-se às obrigações de mesma natureza (FORGES; RAMEL, 2000).</p>

QUADRO 1: Características comuns ao Estado Patrimonial e a Organização Familiar

Por fim, a terceira categoria de análise é decorrente da anterior. Dada a confusão entre público e privado, é comum encontrar nesses dois eixos de análise a presença de laços afetivos, o que acarreta em relações de nepotismo, nem sempre saudáveis a essas organizações. O paternalismo também é outra peculiaridade presente nesses eixos de análise. Em razão das relações afetivas, é comum, tanto no estado Patrimonial como nas organizações familiares, o predomínio de uma racionalidade substantiva, traduzida, nesses casos, em uma forma paternalista de gestão. Os súditos/funcionários são tratados com uma “consideração especial”, o que remete a um clima de camaradagem, solidariedade, típicos da esfera familiar. Esse ambiente propiciado pelo paternalismo torna a relação entre chefe e empregado mais estreita, possibilitando, assim, a edificação do “mito da grande família”, remetendo ao patrão a concessão de favores e as mediações em situações conflitivas. Em contrapartida, os funcionários devem a ele lealdade e gratidão (COLBARI, 1996).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo buscou analisar as características da gestão das organizações familiares, tendo como foco analítico a proposição das metáforas políticas de Morgan (2005 e 2006). Para tanto, após uma apresentação da perspectiva de metáforas, foram relacionadas as características do Estado Patrimonial e das empresas familiares. Assim, destacaram-se os princípios que permitem a compreensão integrada: a centralização das decisões, a racionalidade complexa e a natureza simbiótica entre os bens e valores dos agentes e as instituições que lideram. Traços como o personalismo, o patrimonialismo e o formalismo complementam este quadro.

Através da análise comparativa entre Estado Patrimonial e empresas familiares, foi possível observar como essas organizações possuem peculiaridades que as tornam distintas de outros tipos organizacionais. Portanto, é importante que os pesquisadores reconheçam essas peculiaridades, para melhor compreender a dinâmica que rege esses sistemas.

Dentre as limitações do artigo, destaca-se a possibilidade de haver um viés de origem, dado que os traços da gestão da empresa familiar podem ser derivados da própria cultura brasileira, cuja raiz é a mesma do Estado Patrimonial de estamento, a evolução do Estado português. No entanto, deve-se ter em mente que são fatores relacionados, mas distintos. A cultura nacional e as relações políticas são polos com fortes relações entre si, mas não se confundem. Assim, tais análises são suplementares e necessárias. Neste sentido, sugere-se a

continuação do estudo por meio da elaboração de uma meta-análise, utilizando-se de artigos publicados em revistas e em congressos da área, como ANPAD e Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO). Desta forma, será possível verificar, ou não, a adequação do modelo proposto à compreensão da realidade das empresas familiares.

A análise por meio da metáfora entre modelos de Estado e tipos organizacionais pode ser prolífica, pois, apesar (ou por causa) das semelhanças, os desenvolvimentos e falhas podem iluminar, sob novos ângulos velhas práticas. Porém, a realização plena do desenvolvimento de um modelo teórico de gestão das empresas familiares supera as possibilidades de um artigo.

Por fim, pode-se concluir que o Estado Patrimonialista de Estamento é uma metáfora válida para a compreensão da dinâmica das empresas familiares. Espera-se que o esforço empreendido possa suscitar novas análises e contribuições com este intuito. Uma das possibilidades é a análise das empresas familiares sob a ótica aqui exposta.

## **7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**. São Paulo: IBECOM: 1987. 173p.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S.A. **Revista Organizações e Sociedade**, v.7, n.18, maio/agosto – 2000. pp.141-155.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; STEIER, L.P. Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.29, n.3, pp.237–247, may, 2005.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.23, n.4, Summer, 1999.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E. VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes. 1996. 270p.

DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Brasília: UNB, 2001.

DaMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.

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. (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: Ed. Universidade de Passo Fundo. 2008. pp.9-13.

DONELLEY, R.G. The family business. **Harvard Business Review**: Harvard, v. 42, n.4, p.94-105, jul./ago. 1964.

FAORO, R. **Os donos do poder**. 10.ed. São Paulo: Globo; Publifolha, 2v, 2000.

FEDERICO, A. A. L., BARBOSA, J.D.; RODRIGUES, L.C. De pai para filho: uma análise so processo sucessório nas concessionárias de veículos de direção familiar em Aracaju. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, II, 2001, Londrina. **Anais...**Londrina: UEL, 2001, p.648-660

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L.C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, I, 2000, Londrina. **Anais...**Londrina: UEL, 2000, p. 299-312.

FORGES, E., HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos “francophones” de Quebec. **Revista Organizações e Sociedade**, v.7, n.18, maio/agosto – 2000.pp.117-123.

GIDDENS, Anthony. **A Terceira Via**. Rio de Janeiro, Record, 1999.

HOLANDA, S.B. **Raízes do Brasil**, 26ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

LEONE, N.A. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, pp.84-91, jul./set.1992.

LIMA, A. P. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. **Etnográfica**, Lisboa, v. III, pp. 87-112, 1999.

LODI, J. B. **A empresa família**. 5 ed. São Paulo. Pioneira: 1998. 171p.

LOPES, F.T. Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares. 2008. 138p. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MARTINS, L. Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1997. Disponível em:

<<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258&Itemid=69>>.  
Acessado em: 10 de julho de 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo, Atlas, 2006.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: **Revista de Administração de Empresas** São Paulo: RAE, vol. 45, n° 1, jan./mar. 2005, pp. 58-71.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser & GRAU, Nuria Cunil (Orgs.) **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

PIMENTA, S. M., CORRÊA, M. L. Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise In: CARRIERI, A.P; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D (Org.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo. 2008. pp. 27-59.

REED, M. "Teorização organizacional: um campo historicamente contestado". In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R. & FISCHER, T. (Eds.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999

SILVA, G.A.V., OLIVEIRA, L.G.M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A.P; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D (Org.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo. 2008. pp. 60-92.

SORJ, B. **A nova sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2ª Ed, 2001.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991.