

# **Organizações Familiares e Intensivas em Conhecimento: Dilemas e Contribuições para a Análise Organizacional**

Eduardo Davel<sup>1</sup>

Diane Gabrielle Tremblay<sup>2</sup>

## **Resumo**

Tanto os estudos sobre organizações familiares quanto aqueles sobre as organizações intensivas em conhecimento evoluem e contribuem para o avanço dos estudos organizacionais. Mesmo se esses dois contextos organizacionais sugerem dinâmicas socioculturais similares, foram explorados separadamente pela literatura organizacional. Esta pesquisa desenvolve um esquema conceitual que integra esses dois contextos e propõe a noção de organização familiar intensiva em conhecimento. Para este fim, as singularidades das organizações familiares e das organizações intensivas em conhecimento são ressaltadas. O principal resultado desta pesquisa consiste no entendimento da dinâmica sociocultural das organizações familiares intensivas em conhecimento e da sua capacidade em fornecer subsídios para se repensarem determinadas dimensões-chaves da teoria organizacional que se encontram cada vez mais exacerbadas frente a uma sociabilidade familiar em transformação.

Palavras chave: organizações familiares – organizações intensivas em conhecimento – cultura familiar

## **Abstract**

Family organizations, as well as intensive-knowledge organizations theoretical studies have evolved lately and both of them integrate and contribute to the advancement of organizational studies. If such organizational contexts suggest similar social and cultural dynamics, nevertheless, they have been separately explored by the organizational literature. This research develops a conceptual scheme in the aim of integrating both organizational contexts by proposing the notion of ‘knowledge-intensive-familiar organization’ in which the singularities of family and intensive-knowledge organizations are stressed. The main findings of research are presented in terms of social and cultural dynamics of knowledge-intensive-familiar organizations and their ability to provide subsidies to rethinking key dimensions of

---

<sup>1</sup> Télé-université, Université du Québec  
edavel@teluq.quebec.ca

<sup>2</sup> Télé-université, Université du Québec  
dgtrembl@teluq.quebec.ca

organizational theory which are currently jeopardized against a background of evolving family sociability.

Key words: Family organizations, knowledge-intensive organizations, family culture

## **Introdução**

O conjunto de conhecimentos acumulados sobre a problemática das organizações familiares é considerável (Amann e Allouche, 2000; Sharma, Chrisman e Chua, 1996). Esses conhecimentos baseiam-se, na maior parte do tempo, em um modelo específico de família – aquele da família moderna e elementar – e em um tipo de setor de atividade econômica – o setor tradicional de produção de bens de consumo. Assim, tanto as transformações recentes no âmbito da família contemporânea quanto as novas lógicas organizacionais das organizações inseridas na economia do saber são freqüentemente negligenciadas pelos pesquisadores.

O principal objetivo deste artigo é de considerar as transformações recentes da cultura familiar e do contexto socioeconômico atual, a fim de desenvolver um esquema conceitual sobre as organizações familiares da dita economia do conhecimento. Desta maneira, nossa proposta é de focar as relações existentes entre a organização familiar e as mudanças no âmbito da família enquanto instituição social. Com esta finalidade, propõe-se a categoria de organização familiar intensiva em conhecimento, que busca combinar a noção de organização familiar com o contexto de novas formas de sociabilidade familiar e com o contexto organizacional em que a autonomia e a criação de conhecimentos constitui uma atividade fundamental e intensa.

Uma das contribuições deste estudo para a análise organizacional consiste no entendimento das singularidades socioculturais da organização familiar e intensiva em conhecimento. Essas singularidades podem fornecer pistas de reformulação e de aprofundamento da teoria organizacional, na medida em que o contexto familiar dessas organizações exacerba certos fenômenos socioculturais, tais como as dimensões emocionais, sociais e políticas das práticas de gestão e da vida organizacional. Ao sobrepor trajetórias familiares e organizacionais, a organização familiar intensiva em conhecimento se apresenta como um contexto fecundo para o exame de questões sobre identificação, comprometimento, aprendizagem, confiança, entre outras. Além disso, conduz-nos também a entender a relação que a organização estabelece com outras esferas da vida social. Ou seja, se a autonomia, a liberdade, a responsabilidade, a solidariedade se tornam valores determinantes da cultura organizacional contemporânea, não seria prudente ignorar o papel da família como primeiro lugar onde todas essas virtudes são aprendidas e desenvolvidas (Belardinelli, 2002, p. 169).

O artigo está estruturado da seguinte forma: num primeiro momento, abordaremos as possíveis contribuições conceituais da organização familiar enquanto objeto empírico e conceitual de investigação. Essas contribuições se referem ao campo das teorias organizacionais e administrativas, mas também ao de estudos sobre organizações familiares. Em seguida, a fim de salientar as propriedades da noção de organização familiar intensiva em conhecimento, examinaremos as principais mudanças operadas no âmbito da sociabilidade familiar contemporânea e observaremos sua coerência com o contexto organizacional desse tipo de organização. Como a noção de organização intensiva em conhecimento não é em si evidente, indicaremos também de que forma a intensificação em matéria de conhecimento modifica a administração e o funcionamento dessas organizações. Finalmente, algumas implicações deste estudo para a pesquisa e teoria organizacional serão propostas.

## **Pertinência da organização familiar para os estudos organizacionais**

Para se apreender a pertinência da organização familiar, é necessário compreender o processo histórico pelo qual esse tipo de organização foi sistematicamente desacreditado pelo meio acadêmico e profissional. Uma certa condenação generalizada da organização familiar aparece com e por causa de, no mínimo, dois fenômenos. O primeiro refere-se as análises das diferenças internacionais em termos de performance micro e macro-econômicas. Tais análises enfocam a emergência do capitalismo administrativo estadunidense a partir do século XIX e seu estilo de gestão como sendo mais eficientes do que outros tipos de capitalismo em outras partes do mundo. Baseado na abertura e difusão do capital, o modelo americano se torna dominante e outros modelos, como o da organização familiar, são concebidos, por conseguinte, como “alternativas inferiores, fontes de declínio econômico” (Rose, 1995), recebendo então o estigma da “incompetência pressuposta” (Gonçalves, 2000).

O segundo fenômeno que contribuiu para o desenvolvimento de uma concepção negativa da organização familiar refere-se as teorias tradicionais da administração. De inspiração taylorista e/ou fordista, tais teorias propõem a idéia da organização racional baseada na especialização horizontal, na atividade de um grupo de especialistas agindo de maneira despersonalizada e em uma rigorosa estratificação hierárquica. Sendo elaborada por uma copiosa literatura em administração, essas teorias foram amplamente difundidas pelas escolas de gestão que se multiplicaram desde então (Gonçalves, 2000). A consequência imediata desse princípio teórico é que a organização familiar recebeu uma alta carga de preconceitos: organização informal, confusa e incompleta, porque se adotam como valores de base a confiança pessoal, as relações pessoais e emocionais e o nepotismo, em detrimento da competência, da profissionalização e do planejamento. A partir desses preconceitos negativos, a organização familiar foi, durante muito tempo, considerada como uma forma obsoleta, às vezes diabolizada, subsistência de uma organização arcaica, signo de um declínio anunciado (até mesmo esperado) frente a um capitalismo administrativo dominante (Allouche e Amann, 2002).

Portanto, a incidência das organizações familiares em nossas sociedades contemporâneas é significativa e plural. Por exemplo, um dos aspectos admiráveis das organizações familiares é que elas sobreviveram à primeira e à segunda revolução industrial, aos períodos de fusões e aquisições, aos programas árdios de transformações corporativas (p. ex., *downsizing*, fusões e aquisições, reengenharia), para permanecerem como uma modalidade dominante de organização no mundo contemporâneo (Jones e Rose, 1993; Church, 1993; Amann e Allouche, 2000; Colli, 2003; Kets de Vries, 1996). Aliás, dentre todas as organizações, quer sejam grandes ou pequenas, asiáticas, européias ou americanas, avalia-se, dependendo da definição considerada, que 70% a 80% delas são familiares (Amann e Allouche, 2000; Colli, 2003). A organização familiar estaria, então, longe de ser uma exceção no processo de evolução do sistema capitalista. O papel que ela exerceu no processo de industrialização no Japão e na China continental em termos de coordenação, de redes de colaboração e de perenidade (Bhappu, 2000; Morikawa, 1992; Fruin, 1980; Redding, 1990) nos fornece um exemplo de sua pertinência econômica.

Várias pesquisas consideram que, além de seu relevante papel socioeconômico, as organizações familiares apresentam uma série de vantagens em matéria de práticas de gestão e de cultura organizacional. Essas organizações seriam caracterizadas por estratégias orientadas para o longo prazo (Allouche e Amann, 1997; Kets de Vries, 1993); seriam também mais conscienciosas no plano social, na medida em que os membros da família dirigente aceitariam

grandes sacrifícios e perdas de longo prazo para salvar a empresa (Astrachan, 1988). Em período de crise, as organizações familiares disporiam de uma maior capacidade de adaptação (Allouche e Amann, 2002; Kets de Vries, 1993; Grassby, 2001). Além disso, elas desenvolveriam uma cultura organizacional e um contrato tácito de participação social que favoreceriam a estabilidade, o comprometimento, a identificação, a lealdade e a continuidade com relação ao modo de administração (Ram e Holliday, 1993; Amann e Allouche, 2000; Sharma, Chrisman e Chua, 1996). Nesse contexto, as modalidades de socialização, de aprendizagem e de transmissão de conhecimentos tácitos acontecem por transmissões sistemáticas no dia-a-dia de trabalho e sem barreiras de saberes acumulados (Allouche e Amann, 1998). Enfim, as relações de poder seriam mais formalizadas e negociadas (Ram e Holliday, 1993) do que em organizações não-familiares.

Mesmo se o essencial dos escritos sobre a problemática das organizações familiares tende a privilegiar os aspectos ligados à sucessão entre gerações e à profissionalização de um ponto de vista gerencial, os pesquisadores destacam que o que reflete a originalidade da organização familiar enquanto categoria analítica são aspectos ligados a sua dinâmica sociocultural (Fletcher, 2000; Fletcher, 2002; Amann e Allouche, 2000; Davel e Colbari, 2000; Davel e Colbari, 2003). Dentre esses aspectos, podemos citar: (a) a forte identificação e participação social dos indivíduos com relação à organização; (b) as relações de solidariedade e a intensidade das emoções existentes entre empregados e membros da família; e (c) a existência de conflitos que tendem a gravitar em torno do desafio de estabelecer um equilíbrio entre o campo da família proprietária e da organização.

Observa-se que esses aspectos são abordados pela literatura organizacional de forma discreta, talvez porque a própria definição de organização familiar ainda seja limitada. Com efeito, os critérios mais utilizados na definição de organização familiar se apoiam essencialmente na idéia de que a família detém a propriedade e exerce o controle da organização, que ela se implica no negócio com a participação de no mínimo dois de seus membros familiares, que ela orienta a direção estratégica e as práticas de gestão e que ela reserva a um de seus membros a sucessão da organização e sua administração (Déry, Dupuis, Hugron e Émond-Péloquin, 1993; Sharma, Chrisman e Chua, 1996). Mesmo se as definições variam durante a combinação desses diferentes aspectos, o controle da propriedade e a influência na administração aparecem como os traços *sine qua non* na definição do que venha ser uma organização familiar (Neubauer e Lank, 1998; Handler, 1989). Acrescenta-se à definição clássica, a noção de intencionalidade e de comportamento – os membros de uma família devem demonstrar a intenção e se comportar em função da proposta de construir e seguir a visão de um ou vários membros da família (Chua, Shrisman e Sharma, 1999; Litz, 1997).

### **Pensando a organização familiar a partir de uma perspectiva sociocultural**

Nesta pesquisa, gostaríamos de ultrapassar esta concepção tradicional para nos apoiarmos em uma noção que considere a natureza sociocultural desse tipo de organização. Além desses três fatores, consideramos, então, a noção de família e a cultura familiar (p. ex., valores, costumes, símbolos, ritos familiares) como condições válidas para definir uma organização como sendo familiar. Dessa forma, o caráter familiar das organizações releva do grau de influência de um campo sobre o outro e que, levado ao extremo, poderia nos conduzir a pensar que todas as organizações são familiares na medida em que a esfera do privado não aparece nunca totalmente desvinculada do mundo do trabalho e das organizações (Davel e Colbari, 2000).

Quando se concebe a organização familiar a partir da noção de família e de sua lógica sociocultural, o foco deve recair sobre o fato de como esses parâmetros se manifestam na(s) família(s) que controla(m) e administra(m) uma organização. Isso nos leva a pensar que a cultura predominante de uma organização familiar é fruto das crenças, dos valores, da sentimentalidade e dos entendimentos enraizados na família e em sua história e presente nas relações sociais. A transmissão dessas manifestações culturais definem padrões culturais relativamente estáveis, tanto no âmbito da família quanto da organização familiar (Hall, Melin e Nordqvist, 2001). De fato, cada família constrói sua própria cultura a partir de crenças e entendimentos partilhados sobre a realidade. Tal cultura orienta a forma pela qual os problemas são solucionados, bem como os significados que os membros da família atribuem às situações e tipos de relacionamentos (Reiss, 1981). Em outras palavras, a cultura familiar descreve não somente a cultura familiar, mas também a cultura da organização controlada e administrada pela família.

No entanto, cultura não é algo que a organização ou a família possuem. Ela é o contexto no qual os sentidos são criados, as emoções são expressadas e o poder exercido e legitimado (Davel, 2004). Assim, a cultura familiar desenvolvida no âmbito de organizações familiares encarna e explica as práticas administrativas e as ações organizacionais. Ela fornece um repertório de significados, de idéias partilhadas e de experiências emocionais que enquadram os processos sociais, os entendimentos, as práticas gerenciais e as condições de trabalho (Davel e Tremblay, 2003). Todavia, a família não é um conceito estático. Ela vai sendo permanentemente modificada e ajustada pelos membros familiares e não-familiares (Fletcher, 1997). Dessa forma, a noção de família se torna um poderoso veículo para se explorar a interatividade entre os membros consangüíneos e os membros por consideração (aqueles que são simbolicamente e afetivamente considerados como parte integrante da família) de uma organização.

A partir de um ponto de vista sociocultural, nas organizações familiares, a família se torna um princípio explicativo e organizador da vida organizacional (Davel e Robichaud, 2002; Davel, Chasserio e Tremblay, 2003; Davel, 2004). Neste ambiente organizacional, os aspectos sociais, culturais e emocionais do processo organizativo (*organizing*) tendem a aparecer de forma exacerbada (Davel e Colbari, 2003). Sabe-se que os vínculos emocionais e os laços emocionais que se desenvolvem entre membros de uma organização são aspectos que caracterizam todas as organizações, pouco importa se são pequenas ou grandes organizações, familiares ou não-familiares. Entretanto, sugere-se que em organizações nas quais as relações familiares fazem parte da evolução do negócio, tais relações possuem uma história mais profunda e longa de experiências partilhadas e contestadas que foram desenvolvidas fora do negócio, ao longo dos períodos de infância e de adolescência (Fletcher, 1997, p.320).

No decorrer da socialização e experiência familiar, significados vão sendo construídos e contestados, relações de gênero vão sendo estabelecidas, interesses particulares vão sendo legitimados, estruturas de dominação (por ex., patriarcado) vão sendo validadas e identidades pessoais vão sendo afirmadas. Devido a tais processos, em organizações nas quais relações familiares predominam, existe uma história e conhecimentos mais aprofundados de experiências plurais e eventos partilhados que convergem – ainda que inconscientemente, influenciando e moldando atuais atividades, eventos e relacionamentos da vida organizacional. Por conseguinte, as relações interpessoais, os vínculos emocionais, os laços afetivos, as relações de poder e de gênero que caracterizam todas as organizações são possivelmente mais complexos, enraizados e aprofundados em organizações familiares (Fletcher, 2000; Davel, 2004).

É, notoriamente, graças a essa influência sociocultural da família sobre o funcionamento da organização que a organização familiar pode se concebida como um campo empírico e conceitual de pesquisa fecundo, permitindo que se renovem ou aprofundem problemáticas e desafios chaves para a teoria organizacional. Devido a complexidade da organização familiar em termos de relações emocionais, sociais e políticas, vários processos organizacionais relevantes podem ser aprofundados. São eles: (a) os desafios da lealdade e a identidade organizacional, bem como do engajamento ao trabalho e do sentido que lhe é atribuído (Nogueira, 1984); (b) o desenvolvimento da confiança e de relações de interdependência na organização (Allouche e Amann, 1998); (c) as questões relativas a relações de gênero (Gherardi, 1995); (d) as relações entre gerações, a transmissão de conhecimento, as formas de aprendizagem, de controle social, de poder e de sucessão (Seymour, 1993); (e) o papel da emoção e dos sentimentos como princípios de organização social (Fineman, 1996); e (f) as práticas de responsabilidade social e as relações de interdependência com a comunidade (Nogueira, 1984).

Ao favorecer a integração de tarefas profissionais e sentimentos afetivos, a organização familiar poderia ser considerada com um contexto organizacional no qual a dissociação patológica entre as dimensões emocionais e instrumentais do trabalho seria evitada ou reduzida. Poderia, inclusive, ser um contexto organizacional fecundo para o exame de “conexões interpessoais de alta qualidade” (Dutton, 2003) ou de baixa qualidade. Para Dutton (2003), o desenvolvimento de conexões de alta qualidade pode aumentar a capacidade de colaboração das pessoas, facilitar a coordenação entre partes interdependentes da organização, reforçar o engajamento organizacional de seus participantes, encorajar o diálogo, facilitar a aprendizagem organizacional e incrementar a capacidade de adaptação e mudança da organização. O estudo de organizações familiares pode aprofundar a compreensão dos pré-requisitos e das barreiras ao desenvolvimento de conexões interpessoais de alta qualidade no trabalho.

Além disso, o estudo de organizações familiares pode fornecer subsídios para melhor pensar os desafios sócio-organizacionais referentes, por exemplo, à flexibilização do trabalho, que tende a enfraquecer e até mesmo destruir os tecidos sociais que sustentam o desenvolvimento e atuação das organizações. Supostamente previstos para conferir mais espaço às capacidades de iniciativa dos indivíduos, as modalidades flexíveis de trabalho e de gestão permitem de fato pouco enraizamento nos coletivos autênticos ou em uma história construída e partilhada. Elas contêm uma parte de arbítrio e podem fazer vacilar os apoios necessários à realização pessoal (Perilleux, 2001) e ao sucesso organizacional (Kahn, 2001; Kahn, 2002). O estudo de como a família proprietária de uma organização se apropria das práticas de gestão, transpondo-lhe sua experiência relacional, sua dimensão afetiva e sua visão de longo prazo, pode alimentar nossa reflexão para melhor apreender esses desafios e avaliar até que ponto a flexibilidade de fato favorece o desenvolvimento organizacional.

Nessa linha de pensamento, focar práticas administrativas e políticas organizacionais de organizações familiares pode introduzir o tempo e a constância nas relações interpessoais como fatores determinantes para o alcance da performance social e econômica. Por exemplo, em certas circunstâncias, o ambiente familiar da organização pode se revelar “facilitador” e “sustentador” (*holding environment*). Ou seja, um ambiente de trabalho que habilita os empregados a administrar situações de ansiedade e de autoconfiança (Kahn, 2001). Segundo Kahn (2001), esse tipo de ambiente é fundamental para as organizações contemporâneas baseadas na inovação, na criatividade e na adaptabilidade. Na condição de ambiente organizacional permeado pelos laços afetivos, a organização familiar poderia indicar desafios

organizacionais e contemporâneos, insuflando alternativas em matéria de lógicas de gestão e de relações sociais no trabalho.

### **Organizações familiares e sociabilidade em transformação**

Se a organização familiar constitui um contexto fecundo para o aprofundamento da análise organizacional devido aos seus aspectos socioculturais singulares, subjacentes a estes estão a noção de família e seus respectivos padrões de sociabilidade. A partir do momento que os tipos de ligações familiares desenvolvidas na organização são levados em consideração, no mínimo, quatro tipos de noções de família podem ser enfatizados (Déry, Dupuis, Hugron e Émond-Péloquin, 1993): a família elementar (composta pelo pai, mãe e filhos nascidos de sua união), família ampliada (composta pelos membros de mais de duas gerações), família composta (baseada em um homem ou uma mulher que vivem juntos com um ou várias crianças de seu casamento anterior, ao qual se acrescentam um ou mais crianças que terão juntos) e relações de parentesco (relações entre os irmãos, as irmãs, os primos, as primas, etc.).

Tradicionalmente, os estudos sobre organização familiar se apoiam em um modelo de família elementar (Déry, Dupuis, Hugron e Émond-Péloquin, 1993; Gilding, 2000) e, por isso, são questionados ou desmerecidos quando se consideram as transformações familiares no âmbito da família elementar, anunciadas desde os anos 1970. São transformações que nos dão a impressão de uma certa extinção da família. Essa impressão é reforçada pelo aumento dos divórcios e pela fragilidade dos casais, bem como pelas inquietações ligadas a um enfraquecimento da autoridade paterna e a um envolvimento das mães em suas atividades profissionais em detrimento da criança. Consequentemente, poderíamos dizer que a instituição família não tem mais peso em nossas sociedades? Segundo vários sociólogos da família, bem ao contrário, é o modelo “único” de família burguesa que se transforma: um casamento estável, uma mãe no lar, dedicada com a educação das crianças e a organização do domicílio sob a autoridade do *pater familias*. A partir de então, a família adota geometrias variáveis (e.g., conjugal “clássica”, monoparental, recomposta). Contudo, isso não enfraquece a força das relações de parentesco. Ao contrário, a exacerba.

Frente a este panorama de transformações no âmbito da instituição familiar, várias indagações permanecem sem respostas. Tais transformações implicam novas formas de organização familiar? As recentes famílias em negócios instauram a mesma dinâmica social que as famílias precedentes? Como nos incitam Déry et al. (1993), deveríamos ampliar nossa concepção de organização familiar, incluindo nesta as relações de parentesco e outras noções de família (por ex., ampliada, composta)? Uma das primeiras reflexões a esse respeito foi realizada por Gilding (2000). Esse autor se surpreende com o fato de que a maioria dos pesquisadores tenha subestimado totalmente a relação entre organização familiar e as mudanças da família enquanto instituição. No intuito de aprofundar um entendimento da dimensão sociocultural da organização familiar, nessa parte, examinaremos as mudanças no âmbito da família contemporânea. Pressupõe-se que ao compreendermos as transformações no âmbito da cultura e da sociabilidade familiar contemporânea, poderemos melhor pensar os desafios e oportunidades de pesquisa sobre organizações familiares.

Resta pouca dúvida de que o modelo único de família moderna e elementar está em transição. Assiste-se há algumas décadas a uma variação na geometria da família: conjugal elementar, monoparental, recomposta, ampliada, etc. De fato, seus contornos são cada vez mais variados

e eventualmente móveis em função das alianças eletivas (Attias-Donfut, Lapierre e Segalen, 2002). Todavia, a força social e a intensidade das relações de parentesco permanecem primordiais. Mesmo se a relação entre cônjuge é frágil e os indivíduos cada vez mais individualistas, os vínculos entre gerações são mais próximos que nunca. Os membros da família tiveram, de mais a mais, interesse em estar juntos, em compartilhar uma intimidade e em ser sensíveis à qualidade de seus relacionamentos (Singly, 1993).

Para os sociólogos da família (Singly, 1993; Singly, 2000; Attias-Donfut, Lapierre e Segalen, 2002; Giddens, 1993; Giddens, 2000), tais transformações se fundamentam: (a) no desenvolvimento de si como primeira prioridade; (b) na tomada de consciência recíproca da individualidade do outro; (c) no equilíbrio e na reciprocidade das relações de poder; e (d) na substituição gradual de normas rígidas por valores individualistas no âmbito da família. De forma resumida, pode-se afirmar que os novos modos de sociabilidade familiar valorizam cada vez mais a liberdade, a autonomia e a realização pessoal (Singly, 1993; Chaumier, 2001; Chaumier, 1999; Attias-Donfut, Lapierre e Segalen, 2002), o que conduz certos pesquisadores a falar de uma democratização da vida privada (Giddens, 1993; Giddens, 2000; Castells, 1999) e de uma intensificação das relações pessoais (Singly, 1993; Singly, 2000). Tratar-se-ia, então, de um “espírito de família”, de uma forma de ser si mesmo que “[...] se acomoda na celebração do individualismo e na promoção da autonomia, características do mundo contemporâneo, assegurando ao mesmo tempo vínculos e continuidades.” (Attias-Donfut, Lapierre & Segalen, 2002, p. 7).

### **O princípio da autonomia e da realização pessoal**

Um dos traços marcantes dessas transformações da família refere-se a uma demanda de autonomia pessoal e a uma desvalorização dos laços de dependência em relação a instituições e pessoas. Por exemplo, quando os cônjuges estão menos felizes juntos, eles não estimam que devem permanecer juntos em nome de um princípio externo ou de uma instituição. A vida conjugal deve seguir seus movimentos a partir de um certo ponto de vista autônomo. A fragilidade das uniões reflete, assim, o ancoramento nas relações e nas necessidades afetivas (Singly, 1993).

Os sociólogos da família apontam para o fato de que a busca de autonomia consolida-se na medida em que as normas educacionais mudam e os modelos de educação autoritária se amenizam no espaço de três gerações. No mais, o enfraquecimento da autoridade em benefício de uma relação mais igualitária entre as gerações as encoraja a permanecer em contato. Com efeito, dois fenômenos concordam: a afirmação, a cada geração, do aumento da autonomia (p. ex., autonomia dos jovens, do casal, das jovens mulheres) e a importância do sentimento familiar, da comunicação e da solidariedade entre gerações.

De fato, com relação a continuidade da história, a família desempenha um papel crucial, principalmente pela relevância da comunicação que ela institui entre as gerações e por essa forma particular de transmissão que lhe é própria – a transmissão da “história encarnada”. Quer seja herdada ou vivida, a história sociocultural transmitida pela família forma e sustenta as mentalidades. Todavia, se antigamente a transmissão servia para reproduzir uma ordem social exterior que transcendia os indivíduos, a descendência oferece atualmente uma base social e identitária, permitindo que cada um tente se realizar como individualidade (Attias-Donfut, Lapierre e Segalen, 2002).



Em virtude do individualismo crescente, a realização pessoal e o sucesso de sua vida afetiva são valorizados. Mais que nas gerações precedentes, centradas no trabalho, na remuneração e nos diplomas, os jovens aspiram à vida familiar e à realização pessoal, que tentam equilibrar com a realização profissional (Attias-Donfut, Lapierre e Segalen, 2002). Singly (1993, p. 89) destaca que “o que muda, é o fato de que as relações sejam valorizadas menos por elas mesmas do que pelas satisfações que elas devem proporcionar a cada um dos membros da família”. Mais importante do que a “família feliz” é o próprio indivíduo ser feliz. O “eu” importa sobre o “nós”, mas o primeiro não exige a extinção do grupo conjugal nem do grupo familiar (Singly, 1993). Assim, o individualismo contemporâneo desestabiliza a família sem torná-la inútil.

### **O princípio de negociação e de solidariedade**

Na família contemporânea, o que muda do ponto de vista da autonomia é menos o aumento de territórios pessoais de cada um dos cônjuges do que as justificações da existência desses territórios e as possibilidades de negociação sobre eles. As modificações referem-se muito mais às maneiras que essas práticas autônomas são explicadas, justificadas e reivindicadas do que às práticas em si. Acrescente-se a isso o fato de que a solidariedade familiar depende antes de mais nada da vontade de comprometimento do outro, e conseqüentemente, de sua disposição para comunicar, negociar e confiar (Gilding, 2000).

À medida que as relações interpessoais mudam, que a autonomia se instala, os sociólogos constataam a emergência de uma certa democratização da vida privada. Porque a relação com o outro se baseia sobretudo no princípio da igualdade (em que cada parte tem direitos e obrigações iguais) e da partilha, a autonomia de si pode se afirmar e a comunicação e a compreensão dos pontos de vista do outro se tornam dimensões primordiais (Giddens, 1993; Giddens, 2000). Apoiados nesses princípios, os indivíduos se confrontam com a incerteza ocasionada pelas novas estruturas familiares, a repartição das tarefas domésticas, a busca constante de espaços de autonomia, de afeto e de realização pessoal. Essas confrontações os convidam a se ajudar mutuamente, a colaborar e a delegar, em termos de tarefas e de responsabilidades.

Por meio dessas confrontações, a família se constrói, no imaginário social, como um espaço em que os indivíduos podem ser mais facilmente eles mesmos, graças ao olhar de seus parceiros. O afeto, ele só, permite essa revelação da identidade dita autêntica. O que conta para cada um dos parceiros é a ajuda mútua e a interação afetiva que se extrai dessa vida conjugal para a construção da identidade pessoal. Em um mundo em que o valor de referência se torna o eu, a família conserva ao menos uma utilidade: a de ajudar cada um a se construir como indivíduo autônomo (Attias-Donfut, Lapierre e Segalen, 2002).

### **A dinâmica das organizações intensivas em conhecimento**

Uma forma de apreender o alcance dessas transformações familiares na organização familiar é enfocar o estudo de organizações intensivas em conhecimento que são controladas e administradas por uma família. Ou seja, o contexto das organizações intensivas em conhecimento (por ex., organizações de consultoria, de publicidade, de jogos eletrônicos) se revela propício para a análise das mudanças efetuadas em termos de sociabilidade. Isso se explica, entre outros motivos, porque a rede de relações sociais, o contato próximo com os clientes, a natureza não-estandardizada da produção, assim como o grau exigido de formação dos empregados, são cruciais para as organizações intensivas em conhecimento. Sua

administração permanece, dessa forma, altamente sensível aos processos de identificação social, de lealdade, de cooperação, de criatividade, de inovação e de aprendizagem da parte dos empregados (Alvesson, 2000; Alvesson, 1995; Alvesson, 2001).

Nesta parte, examinaremos as características e processos subjacentes a organizações intensivas em conhecimento com o propósito de complementar o estudo sociocultural de organizações familiares, sobrepondo-o a um contexto organizacional em que a criação de conhecimento seja intensa. No que se refere a noção de organização intensiva em conhecimento, a terminologia utilizada é variada. Todavia, grande parte dos pesquisadores concordam sobre alguns de seus traços fundamentais. Essas características estão entremeadas nas estruturas, na cultura e nos processos organizacionais apresentados na Tabela 1. A gestão dessas organizações se apóia muito frequentemente em uma estrutura *adhocrática* (Alvesson, 1995) que permite uma certa autonomia, fluidez, flexibilidade e informalidade em termos de relações, mas também intensas jornadas de trabalho e controle social efetuado pelos pares.

Tabela 1 *Caracterizando organizações intensivas em conhecimento*

DIMENSÕES	TRAÇOS ORGANIZACIONAIS	PESQUISAS
Estrutura	<i>Estrutura adhocrática, descentralizada e enxuta.</i> Existe uma preferência pela informalidade, níveis hierárquicos reduzidos, ausência de controle burocrático, descentralização do poder, ausência de descrição formal e de especialização de tarefas e divisão do trabalho imprecisa.	Child and McGrath (2001), Alvesson (1995), Grugulis, Dondon and Wilkinson (2000)
	<i>Organização do trabalho orientada por projetos.</i> A organização do trabalho baseia-se no trabalho em equipe. Os membros da equipe e a estrutura da equipe mudam tão logo o projeto termine e novos projetos apareçam.	Perlow (1998), Sennett (1998)
Pessoas	<i>Pessoas altamente qualificadas e educadas.</i>	Alvesson (1995), Starbuck (1992)
Processos	<i>Avaliação incerta da performance.</i> O conteúdo do trabalho é intangível e dificilmente avaliável.	Grugulis, Dondon and Wilkinson (2000)
	<i>Relações de confiança.</i> Na medida em que forte comprometimento e informalidade caracterizam o trabalho intensivo em conhecimento, a confiança se torna um fator essencial para o trabalho e relações interpessoais.	Bailyn (1993)
	<i>Autonomia na tomada de decisão.</i> A autonomia operacional dos empregados é explicada pelas relações de confiança com superiores e pela busca de lhes conferir um senso de responsabilidade.	Berribe-Hoffmann (1997), Bailyn (1993), Kunda (1992)
	<i>Controle dos pares.</i> O controle social é alcançado por intermédio dos pares que asseguram valores e comportamentos. O discurso da alta direção e as atividades sociais difundem normas e valores que devem ser respeitados e adotados.	Berribe-Hoffmann (1997), Grugulis, Dondon and Wilkinson (2000)

Cultura	<i>Cultura profissional</i> . Devido ao <i>status</i> de profissional, valores e símbolos de engenheiros e de informáticos predominam.	Kunda (1992)
	<i>Espírito comunitário</i> . As práticas administrativas conduzem ao desenvolvimento da comunidade como esquema para interação e cultura.	Castells (2001)
	“ <i>Cultura da presença</i> ”. Maior parte do <i>staff</i> faz longas jornadas de trabalho, diariamente e regularmente.	Grugulis, Dondon and Wilkinson (2000)
	<i>Significação pivotante do cliente</i> . As atribuições do cliente determinam como o trabalho será organizado em termos de prioridades e composição da equipe.	Alvesson (1995), Anderson-Gough, Grey and Robson (2000)

Fonte : Davel, Chasserio & Tremblay (2003)

Um dos fatores característicos desse tipo de organização é que ela é composta por profissionais e estes possuem um alto grau de autonomia para administrar quotidianamente seu trabalho (Cunha, 2002). A cultura profissional predomina, na medida em que os empregados se identificam a normas, valores e regras profissionais (Morrow e Goetz, 1988; Wallace, 1995). O comprometimento com a profissão e com os membros dessa comunidade se torna a principal referência. Assim, a *expertise* técnica consiste em uma fonte de poder e em uma possibilidade de aumentar a autonomia durante o processo de tomada de decisão. A esse respeito, Kunda (1992) observou que os supervisores, na empresa em que pesquisou, eram engenheiros, porque o conhecimento técnico lhes conferia autoridade e legitimidade.

A fluidez e a fragilidade das relações interpessoais são também traços marcantes do ritmo de trabalho dessas organizações (Davel, Chasserio e Tremblay, 2003), pois se estruturam em torno de projetos e do trabalho em equipe para realizá-los. De fato, enquanto os projetos progredem, as relações entre os membros da equipe se tornam próximas e estreitas, mas, quando o projeto chega ao fim, novas equipes são formadas e as pessoas são diferentemente re-allocadas. Assim, no contexto do trabalho em equipe e de uma estrutura orientada por projetos, a pressão do prazo torna-se determinante (Perlow, 1998) para explicar relações consideradas como intensas e próximas. Nesse clima de trabalho, os membros da equipe buscarão uma combinação de autonomia, de satisfação, de comprometimento e de ajuda mútua, a fim de responder adequadamente à realização do projeto, mas, mesmo assim, o comprometimento para com a equipe permanece temporário.

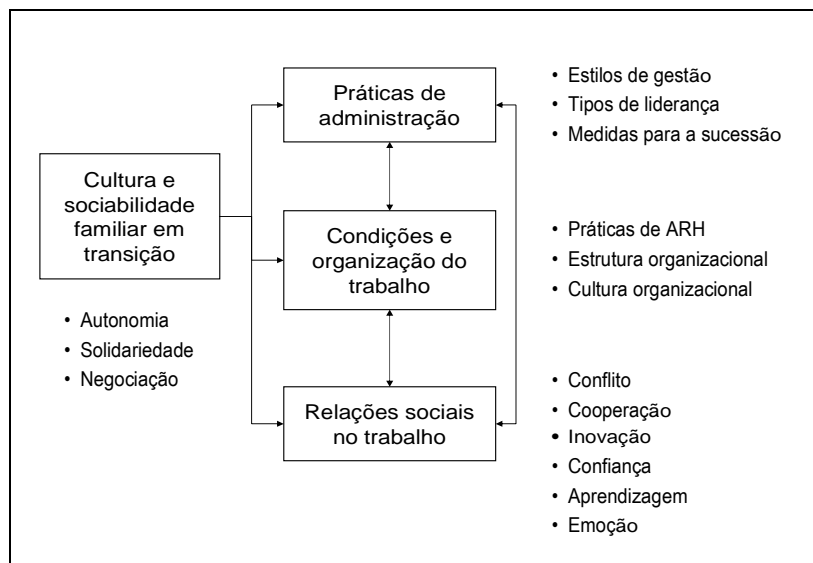
É por causa desse agenciamento de fatores culturais e estruturais que as pesquisas sobre esse tipo de organização destacam que a experiência de trabalho baseada na criação e na produção de conhecimentos intensifica as relações interpessoais, sociais e comunicacionais, bem como os mecanismos de regulação da identidade (Alvesson, 2001). Por isso, as organizações intensivas em conhecimento seriam baseadas em modos distintos de sociabilidade e exigiriam modos apropriados de administração mais sensíveis à dimensão humana e relacional. Daí a pertinência de abordar essa realidade organizacional a partir da ótica da cultura e da sociabilidade familiar.

## As organizações familiares intensivas em conhecimento

A cultura e a sociabilidade familiar em transição podem ser pensadas em coerência com a dinâmica social das organizações intensivas em conhecimento. As necessidades incessantes de autonomia, de cooperação, de negociação e de comunicação representam princípios organizadores existentes nos dois universos: família e organização intensiva em conhecimento. Desta forma, estudar organizações simultaneamente familiares e intensivas em conhecimento pode nos revelar até que ponto a mudança no plano da sociabilidade familiar interfere no funcionamento das organizações ditas de ponta. Isso pode também sofisticar nosso conhecimento sobre certos processos sociais que lhes são inerentes, tais como inovação, lealdade, cooperação, negociação e comprometimento.

A Figura 1 apresenta um esquema conceitual através do qual quatro dimensões salientes no estudo das organizações familiares intensivas em conhecimento podem ser analisadas e mobilizadas de forma articulada. De um lado, o esquema enfatiza o impacto da cultura e sociabilidade familiar em transição sobre as práticas de gestão, sobre as condições e organização do trabalho e sobre a natureza das relações sociais. De outro lado, o esquema indica a interdependência existente entre essas três dimensões. Ou seja: indaga sobre a coerência entre práticas de gestão adotadas e condições e organização de trabalho disponibilizadas aos empregados e a natureza das relações sociais estabelecidas pelas pessoas.

Figura 1 *Cultura familiar, organização e administração*



A principal idéia por trás da noção de organização familiar intensiva em conhecimento refere-se a forma pela qual a cultura e a sociabilidade familiar afetam a dinâmica da organização. Durante o desenvolvimento de padrões de entendimentos, de valores, de sentimentalidade e de exercício do poder no âmbito familiar e organizacional, tais padrões impregnam e orientam estilos de liderança e preocupações a longo prazo referentes à sucessão e à continuidade da organização. Aplicando esse esquema conceitual no estudo empírico de uma organização familiar, por exemplo, o pesquisador é conduzido a pensar se o estilo de gestão diferiria do estilo paternalista clássico de gestão. Com o avanço de novas formas de sociabilidade

familiar, cabe também averiguar sobre tipos de liderança mais participativos, mais consensuais e menos diretivos e autoritários.

Outro fator a ser considerado é como a sociabilidade familiar afeta as condições e organização do trabalho. Mais precisamente, as práticas de Administração de Recursos Humanos (ARH), a estrutura e a cultura organizacional constituem dimensões importantes a serem estudadas, já que os valores familiares de autonomia, de solidariedade e de negociação materializam-se nesse contexto, através de normas, regras, procedimentos, maneiras de pensar, de interpretar, de fazer e de conduzir-se no trabalho. A esse respeito, as seguintes questões podem ser úteis: as práticas de ARH e a estrutura organizacional facilitam o desenvolvimento de relações sociais favoráveis aos valores, às maneiras de fazer e de conduzir sugeridas pela cultura familiar? Elas sustentam o comprometimento de seus empregados no longo prazo com a organização? De que forma?

O esquema conceitual, as relações sociais no trabalho, é, ao mesmo tempo, resultante e resultado das outras dimensões. As experiências associadas à aprendizagem, à inovação, à solidariedade, à cooperação, ao desenvolvimento da confiança, à expressão das emoções, ao exercício do controle são exacerbadas pela influência da cultura familiar. Esses tipos de relações são igualmente exacerbados pelo contexto particular das organizações intensivas em conhecimento: o caráter intangível da produção de conhecimentos, a composição provisória de equipes de projeto, o poder do conhecimento técnico, a necessidade crescente de adaptação às expectativas do cliente, etc.

As dimensões propostas pelo quadro conceitual, bem como suas relações, permanecem abertas ao estudo empírico ou ao aprofundamento conceitual. Com efeito, a exploração empírica ou teórica dessas dimensões pode nos auxiliar a melhor apreender a complexidade das transformações socioculturais que se operam no âmbito de duas instituições primordiais de nossas sociedades atuais: a organização e a família. Aliás, é por essa via que ela pode também contribuir ao aprofundamento da teoria e da pesquisa organizacional.

O quadro de reflexão sobre organizações familiares intensivas em conhecimento acarreta várias conseqüências para a pesquisa e a teoria organizacionais. De fato, a tendência em direção à autonomia individual e à democratização no âmbito das famílias pode tornar o processo contínuo de solidariedade e de perpetuidade da organização familiar uma tarefa árdua e imprevisível. Isso pode se explicar, dentre outras razões, porque os valores em torno do negócio familiar se tornam cada vez mais abertos, fluidos e negociáveis (Gilding, 2000) e as relações interpessoais mais intensas. Pode também colocar barreiras para a transmissão de conhecimentos, para o alcance de formas mínimas de colaboração necessárias ao desenvolvimento da confiança, da aprendizagem, da autoconfiança e da inovação em contexto organizacional. Confrontados com esses desafios, os estudiosos da organização podem encontrar motivos para renovar algumas de suas orientações com relação aos processos organizacionais de comprometimento, de engajamento, de sucessão, de transmissão do conhecimento, de emoção e de relações de gênero.

Porque essas questões se manifestam de forma exacerbada no contexto das organizações familiares intensivas em conhecimento, uma problemática crucial das organizações contemporâneas é ressaltada: como se conformar a práticas exigindo, cada vez mais, flexibilidade, adoção incessante de modismos gerenciais, e, ao mesmo tempo, favorecer comprometimento, lealdade, criatividade e inovação da parte dos empregados? Essa problemática pode exigir dos estudos organizacionais um esforço de explicação em, no mínimo, uma das seguintes direções:

- Como as relações de gênero e a emoção desempenham um papel importante na coordenação e na capacidade organizadora dos membros de uma organização?
- Como a socialização, a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem tática e a identificação ocupam um lugar importante nas relações entre gerações e na sucessão (consanguínea e não consanguínea)?

## Conclusões

Em um momento histórico em que as sociedades atuais e as organizações se esbarram cada vez mais na criação intensiva de conhecimento, a instituição familiar se transforma, permanecendo central à atividade e existência humana. Esta pesquisa considera tal transformação como propícia ao avanço dos estudos organizacionais. Ela desenvolve, assim, um esquema conceitual sobre as organizações familiares intensivas em conhecimento, a partir do agenciamento gradual de seus componentes: organização familiar, sociabilidade familiar em transição e organização intensiva em conhecimento.

Primeiramente, observou-se que a organização familiar ainda permanece um campo de pesquisa subestimado e que processos primordiais estimados pela teoria organizacional se manifestam nesse campo de forma exacerbada. São eles: a identificação, o comprometimento, a emoção, a confiança, as relações de solidariedade, de gênero e as relações entre gerações. Em seguida, a questão da autonomia, da solidariedade e da negociação foram destacadas como transformações importantes operadas no âmbito da sociabilidade familiar contemporânea, o que nos permitiu demonstrar, na seqüência, suas convergências com a dinâmica das organizações intensivas em conhecimento.

O esquema conceitual sugerido por esta pesquisa permanece original em sua proposta de associar à organização familiar a noção de organização intensiva em conhecimento. A fim de levar em conta a influência da sociabilidade familiar sobre a dinâmica organizacional, o esquema conceitual propõe três dimensões interdependentes: práticas de administração, condições e organização do trabalho e relações sociais no trabalho. Esse esquema dinâmico fornece, assim, uma via os estudiosos da organização para repensar processos e contextos socioculturais e alguns de seus desafios contemporâneos. Dentre eles, foram destacados os processos de intensificação da autonomia individual, de democratização e de negociação, em um contexto que prima pela criação de conhecimento, mas também pelo afeto e pelo valor das relações interpessoais.

## Referências Bibliográficas

- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Économie Et Sociétés*, vol. 8, n° 9, p. 129-154, 1998.
- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. Entreprises familiales: une explication de la performance par les réseaux sociaux. In: HUAULT, I. (Ed.) *La construction sociale de l'entreprise: autour des travaux de Mark Granovetter*. Colombelles: éditions EMS, 2002.
- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. Le retour triomphant du capitalisme familial. *L'Expansion Management Review*, vol. 85, p. 92-99, 1997.
- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue Française De Gestion*, vol. 28, n° 141, p. 109-129, 2002.
- ALVESSON, M. *Management of knowledge-intensive companies*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1995.

- ALVESSON, M. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 8, p. 1101-1123, 2000.
- ALVESSON, M. Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human Relations*, vol. 54, n° 7, p. 863-886, 2001.
- AMANN, B. & ALLOUCHE, J. L'entreprise familiale, un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79, 2000.
- ASTRACHAN, J. H. Family firm and community culture. *Family Business Review*, vol. 1, n° 2, p. 165-189, 1988.
- ATTIAS-DONFUT, C., LAPIERRE, N. & SEGALLEN, M. *Le nouvel esprit de famille*. Paris: Éditions Odile Jacob, 2002.
- BHAPPU, A. D. The Japanese family: an institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management. *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 2, p. 409-415, 2000.
- CASTELLS, M. *Le pouvoir de l'identité: l'ère de l'information*. Paris: Fayard, 1999.
- CHAUMIER, S. *La déliaison amoureuse. De la fusion romantique au désir d'indépendance*. Paris: Armand Colin, 1999.
- CHAUMIER, S. Vers de nouveaux liens conjugaux. *Sciences Humaines*, vol. hors-série 33, p. 10-14, 2001.
- CHUA, J. H., SHRISMAN, J. J. & SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 4, p. 19-39, 1999.
- CHURCH, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history. *Business History*, vol. 35, n° 4, p. 17-43, 1993.
- COLLI, A. *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- CUNHA, M. P. 'The best place to be': managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 38, n° 4, p. 481-495, 2002.
- DAVEL, E., CHASSERIO, S. & TREMBLAY, D. G. Liquid family representations, organizing and knowledge-intensive companies. *21st Standing Conference on Organizational Symbolism*, vol. University of Cambridge, 2003.
- DAVEL, E. & COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 7, n° 18, p. 45-64, 2000.
- DAVEL, E. & TREMBLAY, D. G. Organizational culture and social performance: insights from the experience of family organizations. *Iberoamerican Academy of Management, 3rd International Conference*, vol. EAESP-FGV, 2003.
- DAVEL, E. *Management, organisation et culture en contexte familial*. Montréal: HEC Montréal (thèse de doctorat), 2004.
- DAVEL, E. & COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. *XXVII ENANPAD - Encontro Anual Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração*, n° Sao Paulo, 2003.
- DAVEL, E. & ROBICHAUD, A. Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises. *Connexions*, vol. 77, p. 119-145, 2002.
- DÉRY, R., DUPUIS, J.-P., HUGRON, P. & ÉMOND-PÉLOQUIN, L. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. *Cahier De Recherche Du Groupe De Recherche Sur Les Entreprises Familiales, École Des HEC Montréal*, vol. GREF 093-08, 1993.
- DUTTON, J. E. *Energize your workplace: how to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco: Josse-Bass, 2003.
- FINEMAN, S. Emotion and organizing. In: CLEGG, S.; HARDY, C. & NORD, W. R. (Eds.)

- Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1996.
- FLETCHER, D. Family and enterprise. In: CARTER, S. & JONES-EVANS, D. (Eds.) *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. Essex: Pearson Education Limited, 2000.
- FLETCHER, D. A network perspective of cultural organising and "professional management" in the small, family business. *Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, n° 4, p. 400-415, 2002.
- FLETCHER, D. E. *Organisational networking, strategic change and the family business*. Nottingham: Nottingham Trent University (Thesis), 1997.
- FRUIN, W. M. The family as a firm and the firm as a family in Japan: the case of Kikkoman Shoyu company limited. *Journal of Family History*, vol. Winter, p. 432-449, 1980.
- GHERARDI, S. *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage Publications, 1995.
- GIDDENS, A. Identité de soi, transformation de l'intimité et démocratisation de la vie. In: AUDET, M. & BOUCHIKHI, H. (Eds.) *Structuration du social et modernité avancée: autour des travaux d'Anthony Giddens*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval, 1993.
- GIDDENS, A. *Runaway world: how globalization is reshaping our lives*. New York: Routledge, 2000.
- GILDING, M. Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, vol. 13, n° 3, p. 239-249, 2000.
- GONÇALVES, S. d. C. *Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Editora Negócios, 2000.
- GRASSBY, R. *Kinship and capitalism: marriage, family, and business in the English-speaking world*. Cambridge: Woodrow Wilson Center Press, Cambridge University Press, 2001.
- HALL, A., MELIN, L. & NORDQVIST, M. Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, vol. 14, n° 3, p. 193-208, 2001.
- HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, vol. 2, n° 3, p. 257-276, 1989.
- JONES, G. & ROSE, M. B. Family capitalism. *Business History*, vol. 35, n° 4, p. 1-16, 1993.
- KAHN, W. A. Holding environments at work. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, n° 3, p. 260-279, 2001.
- KAHN, W. A. Managing the paradox of self-reliance. *Organization Dynamics*, vol. 30, n° 3, p. 239-256, 2002.
- KETS DE VRIES, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. *Organization Dynamics*, vol. Winter, p. 59-71, 1993.
- KETS DE VRIES, M. F. R. *Family business: human dilemmas in the family firm*. London: International Thomson Business Press, 1996.
- KUNDA, G. *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press, 1992.
- LITZ, R. A. The family firm's exclusion from business school research: explaining the void; addressing the opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. Spring, p. 55-71, 1997.
- MORIKAWA, H. *Zaibatsu: the rise and fall of family enterprise groups in Japan*. Tokyo: University of Tokyo Press, 1992.
- MORROW, P. C. & GOETZ, J. F. Professionalism as a form of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, p. 92-111, 1988.



- NEUBAUER, F. & LANK, A. G. *The family business: its governance for sustainability*. New York: Routledge, 1998.
- NOGUEIRA, R. M. *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1984.
- PERILLEUX, T. *Les tensions de la flexibilité: l'épreuve du travail contemporain*. Paris: Desclée de Brouwer, 2001.
- PERLOW, L. A. Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 328-357, 1998.
- RAM, M. & HOLLIDAY, R. Relative merits: family culture and kinship in small firms. *Sociology*, vol. 27, n° 4, p. 629-648, 1993.
- REDDING, S. G. *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- REISS, D. *The family's construction of reality*. Cambridge: Harvard University Press, 1981.
- ROSE, M. B. *Family Business*. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1995.
- SENNETT, R. *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton, 1998.
- SEYMOUR, K. C. Intergenerational relationships in the family firm: the effect on leadership succession. *Family Business Review*, vol. 6, n° 3, p. 263-281, 1993.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J. & CHUA, J. H. *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SINGLY, F. d. *Sociologie de la famille contemporaine*. Paris: Éditions Nathan, 1993.
- SINGLY, F. d. *Libres ensemble: l'individualisme dans la vie commune*. Paris: Nathan, 2000.
- STARBUCK, W. Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 6, p. 713-740, 1992.
- WALLACE, J. E. Organizational and professional commitment in professional and non professional organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 2, p. 228-???, 1995.