



FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Mestrado Acadêmico em Administração

O PAPEL DO FUNDADOR NA CULTURA DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Adriana Cássia Papa

Belo Horizonte
2007

Adriana Cássia Papa

O PAPEL DO FUNDADOR NA CULTURA DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Talita Ribeiro da Luz

Belo Horizonte
2007

Aos meus pais, Helena e Nildeu, pelo amor
incomensurável.
Ao Pedro e Roberto, companheiros dessa
longa caminhada, pelo amor e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Não sei se conseguirei expressar meus agradecimentos a todos que contribuíram para que eu conseguisse realizar mais este empreendimento acadêmico e profissional. Minha vida mudou muito, desde o dia em que recebi o resultado de aprovação na seleção do mestrado. Um misto de alegria, insegurança, ansiedade e medo, momentos de completa irritabilidade e falta de paciência com tudo e com todos me acompanharam durante estes dois anos. Mas, hoje avalio que tudo valeu a pena, inclusive, porque, esta grande conquista teve a participação de pessoas muito especiais! Desta forma aí vão meu reconhecimento e agradecimento a todos vocês:

À minha orientadora Professora Talita Ribeiro da Luz por toda serenidade na forma de conduzir os nossos processos. Pela maneira com que me acolheu e me incentivou nos momentos em que pensei que não conseguiria, meus sinceros agradecimentos.

Aos professores Adriane Vieira, Anthero Meirelles e Humberto Garcia. Vocês realmente contribuíram, marcaram e “fizeram a diferença”.

À professora Marília da Mata Machado, por todas as contribuições em sala de aula, no processo de qualificação e pela inspiração para delimitação do tema desta dissertação. Meu agradecimento muito especial.

À professora Patrícia Rodrigues Tanure Baptista pela disponibilidade em atender-me tão prontamente na correção ortográfica deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Aos colegas de mestrado com os quais compartilhei angústias e alegrias. Aos amigos “superpoderosos”: Anjinha, Fafá e Katita; Cláudio, Jorge e Luiz, vocês estão guardados “do lado esquerdo do peito”.

Aos funcionários da Biblioteca e da Secretaria de Pós-graduação da Faculdade Novos Horizontes, especialmente à Fabiana, Solange e Bia, pela presteza e atenção dispensadas.

Ao Sr. Edis, seja da Novos Horizontes ou da Fump, por toda a torcida desde o início até a reta final.

A todos os membros da família Izaías e do grupo Contepe, pela presteza com que disponibilizaram as informações para esta pesquisa. Particularmente ao Lidiney, pela acolhida e ao Sr. Teófilo, que antes mesmo de sua “partida” consentiu que este estudo fosse realizado em sua empresa, meus sinceros agradecimentos.

À Fafá, Popó e Zezé por terem me abrigado e acolhido de forma tão carinhosa durante todo o período da coleta dos dados, e é lógico, por todos os momentos de descontração, agradeço do fundo do meu coração. Vocês são especiais!

A toda “minha” equipe da Fump, especialmente à Jacque, Marisnei, Solange e Valdécio, pelo apoio e compreensão nos vários momentos de cansaço e sufoco.

Particularmente ao Túlio por tudo já citado e ainda pelo apoio logístico e muita paciência nestes últimos meses. A todos vocês meus sinceros agradecimentos.

Ao pessoal da PUC, especialmente aos meus Coordenadores Robson Marques, Simone Nunes e meus ex-alunos, que mesmo à distância torceram muito para que eu vencesse mais esta etapa, agradeço de coração.

Às amigas e companheiras Janaína, Denizoka e Cátina, que mesmo à distância, por telefone, e-mails ou encontros rápidos, sempre me propiciam momentos de alegria e descontração.

À “super” amiga Amyra Sarsur, minha referência em vários processos, você é (co)responsável por este empreendimento. Não há como descrever o quanto sou grata a você.

À Milena, minha “mais nova” amiga, por toda a torcida e pelas oportunidades que me vem oferecendo.

A todos os meus vários outros amigos, a lista é enorme e por esta razão prefiro não nomear, para não correr o risco de esquecer de algum, por tantos momentos de aprendizado e lazer.

À minha “grande” família, sem vocês eu não chegaria até aqui:

Tia Dri, Tia Élide e Ronni, vocês somaram a esta família, não apenas em número, mas em afeto e companheirismo.

Daniel, Lucas e Thiago, meus amados sobrinhos, a vida ficou muito mais colorida com vocês!

Davidson, Debinha e Kiko, difícil expressar o quão gratificante é fazer parte deste clã...eu teria milhões de irmãos como vocês!

Pai, sei que apesar de sua “ausência” seu coração continua torcendo por mim.

Mãe, você sabe, mas não me canso de repetir: você é o meu melhor exemplo de vida. Te amo do fundo do meu coração.

Roberto, nestes quase 23 anos de nossa caminhada, se possível fosse, eu realmente mudaria algumas coisas, mas continuaria escolhendo você para estar ao meu lado. Ich liebe dich!

Pedroka, você foi o melhor presente que já ganhei em toda minha vida. Mamãe te ama incomensuravelmente!

Família, a cada um de vocês minha eterna gratidão, pelo amor, paciência e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida.

Agradeço a Deus, por ter me dado a oportunidade de fazer parte desta maravilhosa família e por ter me auxiliado a vencer mais esta etapa de vida!!!

Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis.
(Bertolt Brecht)

RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo verificar em que aspectos o fundador pode influenciar na dinâmica da cultura de uma empresa familiar. Este trabalho originou-se da inquietação de se poder contribuir com um estudo acerca de duas instituições seculares, quais sejam, a família e a empresa e pelo fato de a empresa familiar ser o segmento que mais cresce no Brasil. O referencial teórico baseou-se na articulação de três grandes eixos, quais sejam: Cultura Organizacional, Empresa Familiar e Os Fundadores. Para o alcance dos objetivos propostos realizou-se um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa familiar de grande porte, e que há 22 anos presta serviços de manutenção no segmento industrial a diversas cidades nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo. Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se a observação, análise documental e entrevistas semi-estruturadas, que tiveram como base dois roteiros orientadores. A escolha dos entrevistados foi pautada no M3C - Modelo de Três Círculos, de Gersick et al. 2006. Esse modelo descreve o sistema de empresa familiar em três subsistemas independentes, mas superpostos - família, propriedade e gestão, que interagem e influenciam a dinâmica da empresa, permitindo, assim, que qualquer pessoa em uma empresa familiar seja inserida em um dos sete setores formados a partir da superposição dos círculos dos subsistemas. A análise dos dados revela que os traços da cultura organizacional da empresa pesquisada foram criados nos moldes do fundador, o que demonstra não apenas a preservação, mas também a continuidade de seus princípios. Dentre as características do estilo de gestão destacam-se: o poder de influência do fundador sobre os membros das esferas família e empresa; o paternalismo e em contrapartida a lealdade dos funcionários para com a empresa; e os processos decisórios tendendo a centralização por parte dos dirigentes familiares. Os dados revelam ainda algumas diferenças entre a empresa pesquisada e as demais empresas familiares, quais sejam: a valorização da competência e da qualidade de serviços prestados e não do atributo antiguidade para os processos de promoções e premiações; a inexistência do autoritarismo nas relações chefia X subordinado; o planejamento, maturidade e equilíbrio do grupo familiar para que o sucessor assumisse gradualmente a administração geral; e a articulação harmoniosa entre os interesses da família e da empresa. De modo geral pode-se dizer que a empresa pesquisada mostrou um cenário muito próximo ao apresentado no arcabouço teórico, tornando-se, portanto, inegável, a influência do fundador na dinâmica da cultura dessa empresa familiar.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Empresa familiar. Fundador

ABSTRACT

This paper intends to verify in which aspects the founder can influence in the dynamics of the culture of a family company. This work has originated from the inquietude to contribute with the study concerning two secular institutions, which are, the family and the company, as well from the fact that the *family company* segment has experienced a relevant growth in Brazil. The theoretical background is based on the articulation of three major axes, which are: Organizational Culture, Family Company and The Founders. In order to reach the proposed goals, a case study of qualitative character has been done in a big family company, which in the last 22 years renders maintenance services in the industrial segment to several cities in the states of Minas Gerais, São Paulo and Espírito Santo. As instruments of data collection we have used the observation, documental analysis and semi-structured interviews, based on two orienting guides. To chose the interviewed persons we have based on the M3C - Three Circles Model, from Gersick et al. 2006. This model describes the family company system in three independent sub-systems, but superimposed - family, property and management, that interact and influence the company dynamics, thus allowing any person in a family company to be inserted in one of the seven sections formed from the overlap of the sub-systems circles. The data analysis revealed that the founder has essentially molded the aspects of the organizational culture of the company, which demonstrates the preservation of his principles, and the continuity of them as well. Among the characteristics of management style we point out: the influence power of the founder upon the members of the family sphere and company sphere; the paternalism and in compensation the employees' loyalty to the company; and the decision processes tending to be centralized on family leaders. The data still reveal some differences among the researched company and other family companies, which are: the valorization of the competence and of the quality of rendered services and not on the employee's number of years in company for the processes of promotions and awards; the inexistence of authoritarianism in the chef versus subordinate relationships; the planning, maturity and balance of the family group so that the successor could assume the general administration gradually; and the harmonious articulation among the interests of the family and of the company. In summary the researched company has showed a scenario close to the presented theoretical background, becoming, therefore, undeniable, the influence of the founder in the dynamics of the culture of this family company.

Keywords: Organizational culture. Family company. Founder

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O processo de Desvendar a Cultura de uma Organização	25
FIGURA 2 – O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	46
FIGURA 3 – Organograma Funcional do Grupo CONTEPE	56

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Traços Brasileiros e Características-chave	28
---	----

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de carta encaminhada à empresa participante da Pesquisa	93
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para Membros da Família	94
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista para Empregados (Não Membros da Família)	96

ANEXOS

ANEXO A – Foto do Fundador.....	99
ANEXO B – Foto da sede do grupo Contepe	100
ANEXO C – Fotos: Treinamentos e Palestras Motivacionais de Segurança	101
ANEXO D – Documento: Processo de Implementação do SGI	102
ANEXO E – Documento: Constituição do Conselho de Qualidade.....	103
ANEXO F – Designação da CIPA	104

LISTA DE ABREVIATURAS

ATC – Assessoria Técnico Comercial

CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão

IBM – *International Business Machines*

IMD – Instituto de Desenvolvimento Administrativo

INSEAD – Instituto Europeu de Administração

M3C – Modelo de Três Círculos

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SGI – Sistema de Gestão Integrada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Cultura Organizacional	18
2.1.1	Socialização: um suporte à manutenção da cultura organizacional..	18
2.1.2	Cultura organizacional: origem, conceitos e formação	20
2.1.3	Elementos constitutivos da cultura organizacional	23
2.1.4	Cultura organizacional brasileira e suas características	26
2.2	Empresa Familiar	31
2.2.1	A relevância da empresa familiar no âmbito econômico e social	31
2.2.2	Empresa familiar: alguns conceitos e abordagens	32
2.2.3	Empresa familiar brasileira e suas características culturais	33
2.2.4	A formação do Estado Brasileiro e sua influência nas relações de trabalho das empresas familiares	35
2.3	Os Fundadores	36
2.3.1	Quem são eles?	36
2.3.2	As motivações do fundador quando da criação da empresa	37
2.3.3	O empreendedor: algumas definições	38
2.3.4	Características e perfis dos fundadores	40
3	METODOLOGIA	42
3.1	Aspectos Gerais	42
3.2	Coleta de Dados	44
3.3	Tratamento dos Dados	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1	Breve Histórico do Grupo Familiar Contepe	49
4.2	Caracterização da Empresa Pesquisada	51
4.3	Estrutura Organizacional, Políticas e Princípios Gerais do Grupo Contepe	55
4.4	A Cultura Organizacional do Grupo Contepe	60
4.5	O Sistema de Gestão do Grupo Contepe: o foco do fundador	65
4.6	As Relações Familiares na Dinâmica e na Cultura da Contepe	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICES	92
	ANEXOS	98

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual, referendado pela mundialização do capital, traz consigo inúmeras mudanças socioeconômicas, sendo indispensável que as organizações se estruturarem em um mercado competitivo e exigente de serviços e produtos de qualidade e baixo custo. Isso significa que as empresas passam a ter uma necessidade premente de se (re)organizarem, pois, com o advento dos movimentos multinacionais e multiculturais, pode-se incorrer no erro de se tentar unificar as políticas econômicas, sem se considerar as singularidades sociais e culturais das diversas nações.

Sabe-se que, durante um bom tempo as organizações foram estudadas dissociadas de suas características culturais. Mas, diante do atual cenário apresentado pelo mercado produtivo, exigente e competitivo, torna-se iminente conhecer mais a fundo a cultura das organizações brasileiras e principalmente a das familiares, pois são elas as responsáveis por gerar mais de dois milhões de empregos diretos sendo o segmento que mais cresce no Brasil e, portanto, tema imprescindível no vasto terreno de estudos da administração (LEONE, 2004).

Importante considerar que a temática, embora instigante, ainda é muito nova, pois, de acordo com Carrieri (2005), foi no final dos anos de 1980 e começo dos anos de 1990 que se iniciaram no Brasil estudos acerca de cultura organizacional e mais recentemente os que versam sobre a cultura organizacional brasileira.

Por ser o Brasil um caleidoscópio étnico, social e cultural, os espaços organizacionais não fugiram à regra e tal pluralidade pode, também, ser constatada no palco das ações de seus atores sociais. Posto isso, as singularidades e peculiaridades das empresas, e aqui especificamente, as das familiares brasileiras, devem ser estudadas, analisadas e consideradas, pois, concordando com Fleury e Fleury (1997), todas as tradições, formas de fazer, bem como os elementos simbólicos contidos nas dinâmicas das práticas organizacionais estão diretamente relacionados ao perfil do fundador ou do grupo que as constituiu e iniciou a formação de suas culturas.

Nesse sentido, sabe-se que toda empresa, independentemente de sua idade, tamanho ou segmento possui uma cultura que delinea seu ambiente, suas relações sociais e que a diferencia das outras. Assim sendo, não existe um padrão único de cultura, inclusive porque a formação dessa cultura está diretamente ligada à origem, circunstância ou maneira pela qual essa empresa foi constituída. Sua base, estrutura e dinâmica de funcionamento estão diretamente relacionadas e dependerão do modo como o fundador ou o grupo que a criou foi encontrando, com o tempo, formas próprias de lidar com os problemas tanto de adaptação externa, como de integração interna (FLEURY; FLEURY,1997).

Comumente, o fundador é tido como um empreendedor, como um indivíduo que teve como propósito apresentar o seu ofício, produto ou serviço a um determinado mercado e perpetuá-lo, através de suas gerações (GRZYBOSVSKI; TEDESCO,1998).

Esse serviço, produto ou ofício, geralmente são enredados pelo orgulho, pela marca pessoal de seu criador que, por sua vez, imprime a altivez da empresa e de seu núcleo real, ou seja, da família do fundador. De acordo com Lèvy (2001), antes de ser um projeto pessoal, a empresa é um projeto de família, cujas relações, atividades e lucros organizam-se em torno dela.

Dessa forma, comumente, a empresa familiar é vista como uma organização repleta de conflitos e até mesmo como uma instituição de entrave ao seu próprio desenvolvimento, devido ao caráter peculiar decorrente do entrelaçamento da história de vida pessoal dos que dela fazem parte.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), ao se analisar a história de uma empresa familiar, percebe-se claramente a inter-relação que o fundador cria em torno da tríade sociedade-empresa-família. Bernhoeft e Castanheira (1995, p.29) afirmam que “os paradigmas ditados pelo fundador se estendem ao sistema consciente e estruturado (da empresa), provocando e produzindo comportamentos característicos de uma sociedade familiar”.

Essa identificação com a família, ou esse negócio de família, ao mesmo tempo em que é fonte de força e coesão, pode ser uma limitação, bem como fonte de problemas e conflitos, devido à relação de proximidade e intimidade nas quais predominam o paternalismo e o personalismo, claramente abordados por Barros e Prates (1996) no que tange às empresas brasileiras. Os referidos autores caracterizam o “estilo brasileiro de administrar” embasados na dinâmica de um estilo de ser brasileiro, cujos traços e lógica formam o “sistema de ação cultural brasileiro”, que será abordado posteriormente.

Vale lembrar também que, esse negócio de família pode se ver ameaçado a partir do momento em que essas instituições, para atenderem à demanda do mercado atual e internacionalizado, têm que optar entre permanecerem pequenas ou se desenvolverem. E, segundo Lèvy (2001), essa decisão, geralmente dolorosa, regularmente é tomada pelo fundador, pelo dirigente.

Caso a opção seja a do desenvolvimento, os movimentos iniciam-se rumo à identidade própria da empresa, evoluindo os processos do particular para o universal, do pessoal ao impessoal, da proximidade ao distanciamento e do herdado para o adquirido (LÈVY, 2001). Essa evolução não se realiza sem tensão, problemas e muito menos sem sofrimento, pois significa a ruptura ou no mínimo a redução da influência dos diversos objetos simbólicos e imaginários, anteriormente criados por meio da figura do fundador e vivenciados pelos demais membros da instituição.

Segundo Lèvy (2001), esse processo de institucionalização pode ser assimilado a um trabalho de luto, visto que a tríade sociedade-empresa-família está diretamente ligada à figura do fundador e igualmente nele e por ele pode se desligar.

Assim, diante da perspectiva apresentada, percebe-se o quão profunda pode ser a influência do fundador em toda a dinâmica da cultura de uma empresa familiar, pois sua decisão pode, “(...) além de traduzir o risco de perda dos objetos de identificação primária” traduzir também “(...) a ameaça de destruição do núcleo real, constitutivo do sujeito, de sua consistência, de sua unidade” (LÈVY, 2001, p.106).

Diante do exposto, percebe-se, portanto, que o tema empresa familiar continua merecendo especial atenção de teóricos e pesquisadores visto que é o resultado da união de duas instituições seculares, ou seja, família e empresa.

Dessa forma, a análise das relações familiares e, conseqüentemente, a forma como essas relações interferem na dinâmica e cultura desse tipo de empresa, são importantes para uma melhor compreensão do universo das organizações.

Assim, o problema que norteia este estudo se pauta na seguinte questão: *Em que aspectos o fundador pode influenciar na dinâmica da cultura de uma empresa familiar?*

Ao tratar a questão da formação da cultura, Schein (1992 a) afirma que a cultura organizacional nasce, basicamente, por meio dos comportamentos, valores e concepções de seus fundadores, da experiência dos membros do grupo com a organização, e por meio de novos comportamentos, valores e concepções trazidos por novos membros e líderes. E ainda que cada um desses mecanismos represente um papel significativo na formação da cultura organizacional, “o mais importante para a cultura de uma empresa é o impacto de seus fundadores”. (SCHEIN, 1992a, p.211)

Tendo em vista o exposto e no intuito de responder à pergunta da pesquisa, o objetivo geral deste estudo consiste em *verificar em que aspectos o fundador pode influenciar na dinâmica da cultura de uma empresa familiar.*

Para o alcance desse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os traços da cultura organizacional de uma empresa familiar;
- b) caracterizar os sistemas de gestão de uma empresa familiar, tendo como foco o papel do fundador e
- c) analisar como as relações familiares interferem na dinâmica e na cultura deste tipo de empresa.

Para tanto, o estudo se pautará nos principais conceitos a respeito da temática, abordados por autores como Motta e Caldas (2006), Schein (1992a e b), Barros e Prates (1996), Hofstede (1991), Lèvy (2001), Bernhoeft (1989), Fleury (1996), Garcia (2001), dentre outros, por serem referências fundamentais sobre o assunto em questão.

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos além desta introdução. O referencial teórico, desenvolvido a partir do capítulo 2, baseia-se em três grandes eixos, quais sejam: Cultura Organizacional, Empresa Familiar e Os Fundadores.

No eixo referente à Cultura Organizacional, são abordadas questões concernentes ao processo de socialização como suporte à manutenção da cultura organizacional, origem, conceitos, formação e elementos constitutivos da cultura organizacional, onde são trabalhadas as crenças, valores, mitos, rituais e como se dá a dinâmica de formação da cultura organizacional, bem como a cultura organizacional brasileira e suas características.

No eixo Empresa Familiar, salienta-se a sua relevância no âmbito econômico e social, passando em seguida para as características culturais das empresas familiares brasileiras, sendo ressaltadas a supervalorização das questões afetivas e a centralização dos processos decisórios por parte dos dirigentes. Conclui-se esse eixo salientando que a história da formação do Estado Brasileiro influencia de forma significativa as relações de trabalho das empresas familiares.

No terceiro grande eixo, que trata dos Fundadores, aborda-se quem são esses fundadores e quais as motivações impulsionam o fundador para a criação da empresa. São apresentadas algumas definições acerca do fundador-empreendedor apontando algumas de suas características e de seus perfis.

O capítulo 3 trata dos aspectos metodológicos, explicitando o método de pesquisa escolhido, os instrumentos utilizados para a coleta dos dados, discorrendo ainda sobre a forma por meio da qual os dados foram tratados, com vistas a alcançar os objetivos propostos.

No quarto capítulo, os dados revelados por meio dos instrumentos de coleta são apresentados e analisados, estabelecendo-se as necessárias vinculações com os aspectos levantados no arcabouço teórico referente ao tema estudado.

As considerações finais deste estudo foram feitas no capítulo 5, em que se apresentou uma síntese dos principais resultados e conclusões a que se pôde chegar. Apontam-se também as limitações da presente pesquisa, bem como a proposição para pesquisas futuras. As referências utilizadas nesta dissertação encontram-se listadas em seção pós-textual logo após o último capítulo, seguidas dos apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Socialização: um suporte à manutenção da cultura organizacional

O dinamismo cada vez mais frenético da internacionalização dos mercados, o incremento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico, dentre outros fatores, acabam por interferir, direta ou indiretamente, no cenário no qual se encontram inseridos profissionais e organizações que lutam por sua sobrevivência no mercado produtivo.

Diante de tais circunstâncias, percebe-se também uma influência cada vez maior das organizações sobre as condutas individuais das pessoas que delas participam, no intuito de auxiliá-las em seu processo de adaptação organizacional, ou, em outras palavras, em seu processo de socialização.

De acordo com Martin-Baró (1985), o processo de socialização diferencia-se em primário e secundário. O autor aponta que a socialização primária consiste no confronto inicial do indivíduo com a realidade experimentada na infância e que o faz membro da sociedade. Fleury (1996) complementa que, na socialização primária, a interiorização do conhecimento é quase que automaticamente absorvida pelo indivíduo por meio da grande identificação emocional com os valores transmitidos pelos pais e parentes mais próximos. Nesse sentido, mais do que uma simples aprendizagem cognitiva, a socialização primária ocorre em circunstâncias emocionais e a linguagem constitui seu instrumento mais importante (FLEURY, 1996).

Já a socialização secundária, segundo Martin-Baró (1985), supõe a introdução do indivíduo em novos setores do mundo objetivo, por meio da incorporação de valores sociais dos submundos institucionais. Ela ocorre somente após o indivíduo possuir uma personalidade formada, um mundo já interiorizado e a transmissão de

significados se dá por meio de técnicas pedagógicas específicas. A aquisição do conhecimento, proveniente da divisão do trabalho nas organizações, faz parte da socialização secundária, existindo nas instituições órgãos socializadores como os departamentos de treinamento, que reproduzem um vocabulário específico das funções, sugerindo a incorporação de campos semânticos que vão estruturar interpretações de condutas de rotina e comportamentos, afirma o autor.

No mesmo sentido, Fleury (1996) aponta que, na socialização secundária, os conhecimentos podem ser adquiridos numa seqüência de aprendizagem e reforçados por técnicas pedagógicas específicas. Sua extensão e caráter são determinados de acordo com a complexidade da divisão do trabalho e, ao mesmo tempo, pela distribuição social do conhecimento de determinada sociedade. Fleury (1996, p.18) afirma também que “as idéias sobre socialização secundária são fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos à organização”.

De uma outra perspectiva, Robbins (2002) afirma que a socialização secundária é o processo que auxilia os funcionários a se adaptarem à cultura organizacional e é formada por três estágios:

- a) pré-chegada: período de aprendizagem que acontece antes que o novo funcionário ingresse na organização; momento em que o indivíduo chega com um conjunto de valores, atitudes e expectativas referentes tanto ao trabalho, quanto à organização;
- b) encontro: neste estágio, o novo profissional vê a empresa como ela realmente é e confronta a possibilidade de divergência entre suas expectativas e a realidade e
- c) metamorfose: estágio de socialização em que o novo funcionário muda para se ajustar ao grupo de trabalho, às tarefas e à organização.

Para Robbins (2002), o processo de socialização está completo no momento em que o novo membro se sente totalmente confortável com seu trabalho e com a instituição. Apesar de a fase mais crítica desse processo ser o momento de entrada do profissional na organização, o processo de socialização continuará durante toda

sua carreira na empresa, mesmo que de forma velada, pois essa manutenção contribuirá para a sustentação da cultura organizacional. Robbins (2002, p.517) ressalta ainda que não se deve negligenciar a influência que a socialização tem sobre o desempenho do profissional, pois “(...) a socialização adequada torna-se um fator significativo na influência tanto do desempenho real como da maneira como ele é percebido pelos demais”.

Já para Macêdo (2002, p. 4), “(...) socialização organizacional é um processo de aculturação e formação no qual se ensina o que é importante para a pessoa se adaptar em uma determinada organização”. Essa adaptação é induzida por meio da transmissão de diversos conteúdos referentes aos objetivos fundamentais da organização, aos padrões de comportamento necessários, às responsabilidades que se esperam dos membros, bem como à transmissão de todo o conjunto de regras, normas e princípios que regem e têm como propósito, preservar a integridade da cultura organizacional (MACÊDO, 2002).

Segundo Barros e Prates (1996, p.16), o processo de socialização ocorre por meio

da vivência das normas que são formadas e repassadas de geração em geração, quando se conhecem as escolhas, o que deve ser incluído ou excluído nos modos de agir, pois existe um acordo tácito e, às vezes, até inconsciente, entre os membros das sociedades no sentido de não permitir comportamentos conflitantes.

Diante do exposto, pode-se afirmar, então, que o processo de socialização possui um papel particularmente importante para a manutenção e conservação da cultura organizacional.

2.1.2 Cultura organizacional: origem, conceitos e formação

Desde a antigüidade, já havia uma preocupação com a diversidade de modos e comportamentos existente entre os diferentes povos, bem como tentativas de explicar tais diferenças devido às variações geográficas ou genéticas. Mas foi no ano de 1865, que o termo técnico *culture* foi introduzido em antropologia por Edward Tylor e seis anos mais tarde, definido sistematicamente e tornado um conceito central pelo mesmo autor (DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS,1986). Tylor

compreendia cultura como “(...) um todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 1986, p.290).

Desde então, entre as várias tentativas de evolução de definições de um conceito de cultura, as idéias, embora se diferenciem, não se contrapõem, nem tampouco criam sérios problemas de interpretação e assimilação.

Motta e Caldas (2006), por exemplo, apontam que existem inúmeras possibilidades teóricas e metodológicas acerca do estudo da cultura e mencionam algumas dessas visões. Para alguns, cultura é a maneira que uma comunidade encontra para satisfazer suas necessidades psicossociais e materiais, já, para outros, seria a forma pela qual uma comunidade, devido a sua necessidade de adaptar-se ao meio ambiente, define o seu perfil. Outra forma de ver a cultura provém do inconsciente humano, em que são processadas diversas combinações, que, a posteriori, apresentam-se “sob forma de símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana.” (MOTTA; CALDAS; 2006, p.16)

Assim sendo, o conceito de cultura representa, em um sentido muito amplo, conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra característica que favoreça o homem tornar-se membro de uma sociedade.

Já o interesse pelas questões culturais no interior das teorias organizacionais, iniciou-se no final da década de 70, fundamentalmente, em decorrência da influência dos estudos sobre gestão participativa no Japão. Por razão de o modelo japonês de gestão ser centrado na valorização do grupo e do ideal coletivo, diversas empresas ocidentais tentaram copiá-lo na busca de competitividade (VIEIRA, 2004). Dessa forma, as organizações ocidentais, “(...) claramente prejudicadas pela falta de capacidade de competir com as japonesas, foram seduzidas pelas novidades trazidas do oriente, como a qualidade total em produtos e serviços e a valorização do trabalho em grupo.” (VIEIRA, 2004, p. 63)

Na literatura sobre cultura organizacional, diante da pluralidade conceitual acerca do tema, algumas definições são apresentadas pelos estudiosos.

Aktouf (1993, p. 43), por exemplo, define cultura como

um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros.

Da ótica de Schein (1992b), cultura organizacional consiste em pressupostos básicos que os indivíduos desenvolvem para lidar com os problemas de integração interna e adaptação externa, os quais são repassados aos demais membros como a maneira correta de se perceber, se pensar e sentir-se na organização. A formação da cultura organizacional é constituída por vários elementos que fornecem uma interpretação para os membros da organização, cujo significado passa a ser aceito e, através da linguagem, da transmissão das mensagens e de comportamentos convenientes, são aceitos com naturalidade e espontaneidade por todos, complementa Freitas (1991).

Para Fleury e Fleury (1997, p. 27), cultura organizacional é

um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

No mesmo sentido, Nelson (1996) entende cultura organizacional como uma porção de valores de uma organização que são adotados por seus membros, sendo que valores são definidos como afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável.

De uma perspectiva menos subjetiva, Torquato (1991) define cultura organizacional como a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais que justapõem fatores humanos e individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais.

Dessa forma e ante os conceitos expostos, pode-se perceber que, em todos eles, existe a noção do simbólico, do subjetivo, da marca identificatória, ou seja, daquilo que está presente nos significados particulares, reconhecidos por aqueles que fazem parte de uma mesma cultura.

Assim, concordando com Vieira (2004, p.62), pode-se dizer, então, que a “(...) referência simbólica e marca identificatória são exercidas através de mitos, cerimônias, ritos e rituais, onde se constrói um espaço no qual o imaginário se desenvolve e o controle sobre os membros organizacionais se efetua.”

São esses elementos constitutivos, ou seja, esses mitos, heróis, cerimônias, ritos, valores e crenças que se encontram presentes nos cenários organizacionais e constituem a cultura das organizações. Alguns desses elementos constitutivos são apresentados a seguir.

2.1.3 Elementos constitutivos da cultura organizacional

Na perspectiva dos cenários organizacionais, diversos são os elementos que constituem a cultura das organizações. A seguir, são apresentados alguns que Freitas (1991) aponta estar entre os mais importantes:

- a) Valores: são as crenças e conceitos básicos que formam a cultura, exprimem o sucesso em termos concretos para o empregado e estabelecem os padrões da organização. Podem ser expressos por meio da filosofia da organização que objetiva o sucesso, fornecendo o senso de direção comum para todos os empregados e sendo um guia para o comportamento diário. Assim, os valores são compartilhados fazendo com que os empregados sintam-se motivados e sendo parte importante da organização;
- b) Crenças e Pressupostos: expressam aquilo que é tido como verdade na organização;
- c) Ritos: são expressões tangíveis da cultura organizacional manifestas por meio das crenças e práticas do dia-a-dia;

- d) Histórias e Mitos: histórias são as narrativas baseadas em eventos ocorridos, reforçando o comportamento existente e mitos são histórias consistentes com os valores da organização, mas não sustentadas por fatos, cumprindo o papel de consolidar o dia-a-dia;
- e) Tabu: é o elemento “que cumpre um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições; os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido” (FREITAS, 1991, p.30);
- f) Heróis: são aqueles que possuem coragem e persistência e fazem aquilo que todos almejam, sem medo de tentar;
- g) Normas: representam o sistema normativo da organização presente em toda cultura, influenciando os membros. Norma “(...) é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (FREITAS, 1991, p.33);
- h) Comunicação: processo que depende das pessoas para a criação de uma cultura, sem o qual ela não poderia existir.

Importante ressaltar que todos os elementos constitutivos abordados são significativos para orientar e legitimar as práticas organizacionais de seus membros. Vale lembrar, também, que “(...) para que mudanças sejam feitas, é necessário um estudo antecipado sobre os valores e as crenças que predominam na organização, pois tais elementos da cultura organizacional condicionam e redirecionam o comportamento das pessoas e grupos. (TAVARES, 1996, p.3).

Schein (1992b) lembra que, para decifrar a cultura de uma organização, faz-se necessário aflorar seus pressupostos básicos e que a formação dos paradigmas culturais se constroem, portanto, através da análise e referência dos seguintes valores básicos:

- a) a relação da organização com o ambiente: é de dominação, submissão ou harmonia?

- b) a natureza da realidade e da verdade: como a organização define o que é real e o que não é? A verdade da organização é revelada pelos líderes ou é descoberta?
- c) a natureza humana: é boa, má ou neutra? São as pessoas passíveis de serem desenvolvidas ou não?
- d) a natureza do trabalho: qual o significado do trabalho para as pessoas? Os profissionais devem ser ativos, passivos, se autodesenvolverem ou serem fatalistas?
- e) as relações humanas: quais as formas de interação entre as pessoas? Como se distribui o poder? É a vida cooperativa, competitiva ou individualista?

Além disso, os paradigmas culturais, os valores básicos ou as práticas, tradições e forma de fazer as coisas em uma organização dependem em muito do que foi realizado pelos fundadores e do grau de sucesso alcançado no momento de sua criação (FLEURY; FLEURY, 1997).

Diante do exposto, como se chegar então até esses elementos, expressos ou não através das práticas e desvendar a cultura de uma organização? Fleury e Fleury (1997) representam essa possibilidade na FIG. 1 a seguir:

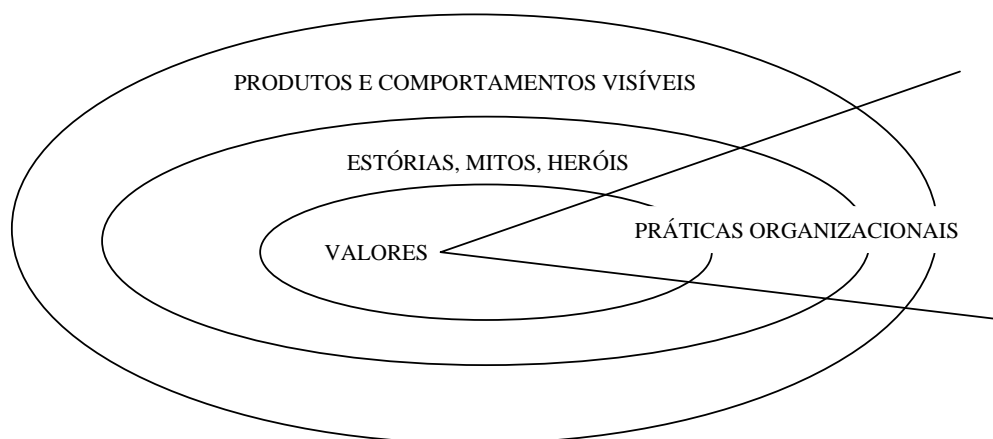


Figura 1 – O processo de desvendar a cultura de uma organização
Fonte: Fleury e Fleury (1997, p.27)

A partir da análise da FIG. 1, pode-se deduzir que, por meio da observação das práticas organizacionais, dos produtos gerados, de comportamentos visíveis, das histórias que são passadas de boca a boca, dos mitos e heróis existentes ou lendários, chega-se aos valores mais profundos da organização, que se traduzem em sua cultura.

Fleury e Fleury (1997) afirmam ainda que, para se chegar a esses valores básicos, faz-se necessário analisar suas práticas e desvendar a forma como o grupo que criou a organização foi, aos poucos, desenvolvendo maneiras próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

A adaptação externa, citada anteriormente nos conceitos desenvolvidos por Schein (1992b) e acima por Fleury e Fleury (1997), dá-se por meio de experiências compartilhadas, em que os membros têm a oportunidade de desenvolver pontos de vista comuns que auxiliam na condução das atividades diárias. Já o processo de integração interna inicia-se normalmente por meio de diálogo e interação dos membros, momento em que começam a caracterizar o ambiente em que trabalharão juntos (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2002).

Assim sendo, e entendendo que a cultura organizacional contribui para a integridade, preservação e estabilidade institucional, torna-se necessário conhecer sua dinâmica, sem perder de vista o aspecto da cultura nacional sob a qual a empresa se encontra inserida e, no caso da presente pesquisa, o da brasileira, como será apontado no decorrer deste trabalho.

2.1.4 Cultura organizacional brasileira e suas características

Apesar do aumento significativo de estudos acerca de cultura organizacional no país desde o final dos anos 80, ainda são poucos os que têm focado a análise da cultura de empresas no Brasil sob a luz de suas raízes (MOTTA; CALDAS, 2006).

O Brasil é um país com extensas dimensões geográficas, diferenças regionais gritantes e possui, ainda por cima, uma formação étnica das mais variadas. O Brasil “ (...) não é um país dual onde se opera com a lógica do certo ou errado, do Deus ou diabo. Ao contrário, somos a sociedade da mistura, do intermediário, do mulato” (FREITAS, 1997, p.54).

Considerada assim a questão, será que a cultura das organizações brasileiras é fortemente influenciada pelos traços culturais dos brasileiros que as constituem?

Durante a década de 1970, o antropólogo Geert Hofstede, um dos precursores nesta temática, iniciou uma pesquisa na IBM que envolveu indiretamente mais de 60 países, dentre eles o Brasil, a qual tratava da influência das culturas nacionais sobre as culturas das organizações. Nessa pesquisa de Hofstede (1991), o Brasil aparece como uma das nações onde é maior a busca por evitar a incerteza, com cultura tendente à elevada distância de poder, mais coletivista que individualista e também com leve predominância de características típicas de feminilidade.

A partir de então, diversos foram os estudos, artigos e livros que tiveram como referência a pesquisa de Hofstede, inclusive caracterizando o estilo brasileiro de administrar, como o fizeram Barros e Prates (1996) em um estudo realizado durante cinco anos e que resultou na publicação da obra “O estilo brasileiro de administrar”.

Em sua obra, Barros e Prates (1996) destacaram algumas características inerentes às empresas brasileiras, como: carência de planejamento estratégico, sistema autoritário, predominância de visão imediatista, políticas rígidas de controle, tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos e decisões centralizadas. Na mesma obra, os referidos autores destacam dentre outras, duas pesquisas: uma elaborada por André Laurent realizada até o ano de 1993 com 1.167 executivos participantes do programa do INSEAD (*The European Institute of Business Administration* – França), e que foi reaplicada pelos autores em 2.500 executivos brasileiros; e a segunda, a pesquisa de Hofstede realizada em 1987, que, de acordo com os autores, apesar de aplicada em apenas uma organização, com atuação em diversos países, serviu de referência para comparação dos resultados encontrados em suas pesquisas.

Barros e Prates (1996) afirmam que o brasileiro tem um estilo próprio de administrar e que inclusive esse estilo “(...) não é qualquer um, nem tampouco vários outros amontoados entre si. É único e original” (BARROS; PRATES, 1996, p.9). Da perspectiva dos autores, o modelo de ação cultural brasileiro encontra-se estruturado em quatro subsistemas, quais sejam: o institucional ou formal, o pessoal ou informal, o dos líderes e o dos liderados. Nas interseções desses subsistemas, encontrar-se-iam traços culturais comuns que comporiam o estilo brasileiro de administrar, assim dispostos:

- a) concentração de poder, na interseção dos subsistemas líderes e institucional;
- b) postura de espectador, na interseção dos subsistemas liderados e institucional;
- c) personalismo, na interseção dos subsistemas líderes e pessoal e
- d) evitar conflito, na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

Os traços culturais acima citados seriam então responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo e deveriam ser alterados em grau ou natureza para mudança efetiva da cultura. Em suma, os pontos críticos da cultura brasileira seriam o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo. (BARROS; PRATES, 1996)

No mesmo sentido, Freitas (1997) sumarizou cinco “traços brasileiros” que podem ser encontrados na grande parte do cotidiano das nossas organizações, conforme exposto no QUADRO 1 a seguir:

Traços	Características-chave
1. Hierarquia	Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Jeitinho
4. Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

QUADRO 1 : Traços brasileiros e características-chave

Fonte: Freitas ,1997, p.44

Pode-se perceber que o autor não teve a pretensão de abranger todos os traços nacionais brasileiros, nem tampouco todas as perspectivas antropológicas da cultura brasileira, e sim sumarizar na tentativa de que possam ser melhor visualizados no cotidiano das organizações brasileiras.

Obviamente, esse sumário só tem sentido se existe compreensão a respeito de tais traços, os quais serão apresentados a seguir sob a ótica de Freitas (1997):

- a) Hierarquia: de acordo com nossa história, o início das relações sociais brasileiras nasce com a força de trabalho escravo na qual a estratificação social e rígida hierarquização estabelece uma grande distância entre senhores e escravos; isso sem dizer da miscigenação, que possibilita múltiplas classificações na sociedade, que, por sua vez, geram uma série de preconceitos raciais, mesmo que velados, também sendo uma forma de apontar quem é superior e quem é inferior nessa sociedade.
- b) Personalismo: os brasileiros são conhecidos por seu calor humano, por evitarem as soluções violentas e optarem pela conciliação e a amizade, ou seja, pela necessidade de tornar os relacionamentos mais próximos e afetuosos e isso faz com que as relações “que deveriam supostamente ser cobertas de rigores e formalismos” se transformem em “um núcleo familiar, um elo pessoal” (FREITAS, 1997, p.48).
- c) Malandragem: fora do país, o brasileiro é conhecido por sua originalidade, flexibilidade, dinamismo e capacidade de adaptação, o que pela origem histórica está diretamente relacionado à necessidade de relações sociais baseadas em laços de família e amizade, devido à sociedade hierarquizada em que vivemos. Assim, cada um dos brasileiros, uns mais, outros menos, mesmo que inconscientemente, adquire essas características, pois sabem que a “relação é um dos caminhos para o sucesso, seja ele pessoal seja profissional” e sabem também que “para tudo há um jeitinho, basta um pouco de tato que as coisas se resolvem” (FREITAS, 1997, p50).
- d) Sensualismo: como modo de navegação social, o brasileiro lança mão de boa dose de sensualismo para conseguir o que deseja de maneira mais fácil. Até nos bate-papos cotidianos, observa-se nas entrelinhas o

certo teor de malícia, de sensualismo, pois a sensação que se tem é que isso proporciona mais graça e gosto à vida. Percebe-se o sensualismo brasileiro também em nossas músicas, danças e até mesmo em nossa culinária, visto alguns nomes sugestivos de bolos e doces como beijinho, casadinho entre outros. “Sabe-se, aliás, que no Brasil há íntima relação entre libido e os prazeres do paladar” e que inclusive “vulgarmente, o ato sexual é associado ao ato de comer” (FREITAS, 1997, p.51).

- e) Aventureiro: mais sonhador que disciplinado e tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico, são características dos brasileiros herdadas de nossos colonizadores, devido ao sistema escravocrata instalado outrora no Brasil. Dessa forma, o trabalho manual sempre esteve associado à desqualificação social e o que se tem por admiração é a vida de senhor, é colher o fruto sem plantar a árvore, é focar-se em perspectivas que dêem retorno em curto prazo e sem grandes esforços. Está aí uma grande diferença entre o Brasil e os países protestantes, onde se acredita que “o trabalho disciplinado e sacrificado é o único caminho para se “progredir” na vida” (FREITAS, 1997, p.52).

Por tudo isso, pode-se perceber e compreender o muito da cultura nacional que se encontra arraigado nas organizações brasileiras e, como não poderia deixar de ser, nas brasileiras e familiares. Dessa forma, para que “esse olhar seja mais aguçado, só é preciso um pouco de tato, de “jeitinho”, e isto (“Graças a Deus”), quase todo brasileiro tem de sobra” (FREITAS, 1997, p.54).

Assim e concordando com Barros e Prates (1996), mesmo que práticas administrativas de outras culturas sejam defendidas como corretas, não significa que a nossa esteja errada. O que devemos fazer, caso os resultados não sejam os melhores em termos competitivos, é aperfeiçoarmos “nosso jeito e não simplesmente copiar outros estilos” (BARROS; PRATES, 1996, p.73), pois o importante é continuarmos a agir naturalmente, sem constrangimentos e com muita satisfação.

Em última análise, pode-se, então, perceber que, mesmo diante da diversidade de trabalhos desenvolvidos por antropólogos, administradores, sociólogos, psicólogos dentre outros pesquisadores que tratam de cultura organizacional brasileira, há unanimidade em afirmar a importância de se considerar a heterogeneidade e a pluralidade de nosso país e de nossas organizações.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

2.2.1 A relevância da empresa familiar no âmbito econômico e social

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócios praticadas ao longo da evolução da humanidade, sendo, portanto, de incontestável relevância tanto econômica, quanto social. Segundo o Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD), cerca de 99% das companhias da Itália são familiares; em Portugal, 70%; na Inglaterra, 75%; na Espanha, 80%; na Suíça, 85-90% e na Suécia, 90% (COSTA; LUZ, 2003).

Em 1998, a revista Fortune já apontava que, na Alemanha, as pequenas e médias empresas eram 100% de controle familiar e responsáveis por 2/3 dos empregos do país. Das 500 maiores empresas americanas, 35% são familiares e responsáveis por 62% das ofertas de emprego, respondendo por cerca de 64% do PIB (Produto Interno Bruto) e movimentando dois terços da força de trabalho (LETHBRIDGE, 2005, p.25).

No Brasil, desde 1997, Trevisani já salientava que 90% dos grupos privados eram administrados por membros da família controladora, podendo citar Votorantin, Camargo Corrêa, Pão de Açúcar, Gerdau, Sadia, Suzano, Klabin, Odebrech, Lojas Riachuelo, Pernambucanas, Balanças Filizola, Grupo Jereisatti, Grupo VR etc. Na mesma esteira, Lethbridge (2005) complementa que, das 264 empresas listadas em “Melhores e Maiores” da Revista Exame de 2004, 142 eram familiares.

Dado o exposto, pode-se afirmar, portanto, que as empresas familiares sempre ocuparam uma posição de destaque no âmbito dos negócios, embora somente nas últimas décadas um interesse maior por esse assunto tenha sido despertado na comunidade acadêmica.

É tão crescente o volume de pesquisas sobre organizações familiares em todo o mundo, que já se tornou fato a sua importância para a economia. Afinal, “empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do Produto Interno Bruto - PIB” (GRZYBOSVSKI; TEDESCO, 1998, p.42).

Segundo Leone (2004, p. 229), “as pequenas e médias empresas familiares proporcionam mais de dois milhões de empregos diretos, sendo responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional”.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), a maioria das empresas nos Estados Unidos é administrada por famílias, sendo responsáveis por 59% dos empregos gerados e 78% de novos empregos. Afirmam ainda que 70% dos postos de trabalho da Argentina são provenientes de empresas familiares e que estas têm grande representatividade no PIB do país. Os mesmos autores apontam que em 1998 na Alemanha, as pequenas e médias empresas familiares já respondiam por metade do faturamento e por dois terços do emprego do setor industrial, sendo que quinhentas delas já dominavam nichos mundiais em produtos avançados de alta qualidade.

Diante desses dados, confirma-se, portanto, que a empresa familiar em qualquer lugar do mundo, possui significativa relevância para o processo econômico e social em geral.

2.2.2 Empresa familiar: alguns conceitos e abordagens

Embora cercada de variados conceitos, é internacionalmente admitido que a definição de empresa familiar abarca três grandes vertentes que seriam o nível de

propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivamente.

Para Donnelley (1987), citado por Grzybovski e Tedesco (1998, p.48), empresa familiar significa “aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família.”

Empresa familiar, para Lanzana (1999), apud Macêdo (2002), é aquela em que um ou mais membros de uma família detêm o controle administrativo por possuir parcela significativa da propriedade do capital da empresa.

Já para Leone (2004), o conceito de empresa familiar abraça as três vertentes, ou seja, é fundada por um membro da família, os membros da família assumem a direção e a sucessão está ligada ao fator hereditário.

Mas, independentemente do conceito atribuído, não há como desconsiderar que a empresa familiar ocupa grande parte do nosso tecido econômico e social, gera mais de dois milhões de empregos diretos (GUEIROS apud LEONE, 2004), é o segmento de maior crescimento no Brasil e, portanto, tema imprescindível no vasto terreno de estudo da administração.

2.2.3 Empresa familiar brasileira e suas características culturais

No que tange a características culturais de empresas familiares no Brasil, Macêdo (2002), por meio de estudos desenvolvidos acerca da temática, verificou alguns pontos coincidentes dos resultados de seu trabalho com pesquisas realizadas por autores como Vidigal (1996), Lodi (1994 e 1998), Bernhoeft (1989) e Secco (1980). Dentre eles, pode-se destacar:

- a) supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que se faz freqüente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- b) valorização do atributo antigüidade, ou seja, tempo de empresa, superando a exigência de eficácia e competência;
- c) expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
- d) relações chefia X subordinado pautadas em autoritarismo e paternalismo;
- e) processos decisórios tendendo à centralização nos dirigentes, sendo comum prevalecer os aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas e
- f) para as promoções, premiações e provisões de cargos, normalmente se consideram a lealdade, confiança e tempo de casa dos trabalhadores em detrimento de sua competência ou da qualidade do serviço prestado.

Portanto, aspectos como ênfase em relações pessoais, mais que em eficácia, as lealdades construídas geralmente em torno das pessoas e não da instituição, a centralização do poder nos membros da família, independentemente da competência, dentre outros, podem, de certa forma, dificultar mudanças nos padrões de comportamento organizacional, por poderem estar arraigados aos valores dos fundadores da empresa e, conseqüentemente, aos de sua cultura.

Dessa forma, pode-se assegurar, sem querer generalizar os fatos, que alguns aspectos baseados em privilégios, exclusões e patriarcalismo encontram-se presentes nos valores da família proprietária, que, por sua vez, são percebidos nos momentos de construção de estruturas e normas organizacionais de empresas familiares do Brasil.

2.2.4 A formação do Estado Brasileiro e sua influência nas relações de trabalho das empresas familiares

A história da formação do Estado Brasileiro, que moldou os fatores sociais econômicos, políticos e culturais, influenciou de forma decisiva a caracterização de um estilo de gestão voltado para a centralização, o paternalismo, o autoritarismo, bem como a predominância de relações pessoais. E várias são as passagens na história brasileira que podem corroborar tal afirmação, como serão citadas no desenvolvimento do presente estudo.

Além das características anteriormente citadas, muitos autores, entre eles Hofstede, apontam afeição, demonstração de emoções e sentimentos, importância das relações pessoais e dificuldades para administrar, como elementos presentes nas relações de trabalho das organizações brasileiras (TANURE, 2005). Há, porém, uma explicação que justifique tal tipo de relação?!

O processo de constituição do Estado Brasileiro que moldou os citados fatores sociais, econômicos, políticos e culturais, influenciou decisivamente tal caracterização e passagens na história do Brasil como a colonização, a exploração do trabalho escravo, a cultura do coronelismo e do mandonismo podem fortalecer tal afirmação.

Freyre (1999) explicita muitas dessas características através do binômio casa grande e senzala, distância social e proximidade física. Ao senhor do engenho, cabia o controle absoluto em seus domínios – terras, família e escravos. O papel do senhor de Engenho pode ser comparado ao desempenhado pelos Coronéis, que controlavam o poder local: sua lei vigorava na fazenda e na cidade, e seus capangas, jagunços ou camaradas cumpriam cegamente suas ordens.

A história também demonstra que as capitânicas eram administradas de acordo com os interesses dos senhores e não apenas vagamente subordinadas ao governo central. Desde essa época, as relações pessoais contavam mais que as impessoais.

Dessa forma, é com base no caráter português, “(...) marcado pela plasticidade, flexibilidade, antagonismos e contrastes, que se compreende a cultura que caracterizou a colonização do Brasil e a formação da sociedade brasileira, ainda hoje marcada por seus antagonismos.” (FREITAS, 1997, p.43)

Assim, o que se conclui é que a história do Brasil possui um papel particularmente importante nas relações de trabalho das organizações brasileiras e, como não poderia deixar de ser, na das familiares e brasileiras, foco deste estudo.

2.3 OS FUNDADORES

2.3.1 Quem são eles?

O fundador das empresas familiares “(...) representa o proprietário e o principal dirigente da empresa, sendo a cultura organizacional um reflexo dos seus valores e crenças” (FERREIRA et al, 2006, p.1). Por conseguinte, para se conhecer a história e compreender a cultura de uma organização, faz-se necessário, além do conhecimento da cultura da sociedade na qual se encontra inserida, conhecer também os valores de seu fundador.

Os fundadores, dentre outras coisas, são empreendedores. Homens que possuem o desejo e o impulso de realizar, aliados à disposição para o risco. Indivíduos que se tornam vulneráveis diante da sociedade devido à dimensão de seus feitos, o que, por consequência, por muitas vezes, influenciam toda uma comunidade.

De acordo com Souza (2004), o fundador de uma organização é tido como um sujeito constituído pela história de suas experiências, que, por sua vez, sofre influências da história inserida na tradição de sua cultura.

Para Schein, apud Ferreira et al. (2006), o fundador é um empreendedor que vislumbra um novo serviço ou produto para o mercado. A partir daí, ele cria um

pequeno grupo o qual compartilha suas idéias, que em conjunto estruturará uma organização e que, por conseguinte, construirá a história da empresa. O mesmo autor acrescenta ainda que os fundadores são sujeitos autoconfiantes e resolutos, com idéias bem definidas e que determinam como as coisas serão feitas dentro da organização.

Lodi (1998) complementa, apontando que os fundadores tendem a uma postura centralizadora, autocrata e que, em muitas das vezes, assumem uma postura paternalista em relação a seus subordinados. O caráter centralizador do fundador é também reforçado por Costa e Luz (2003) que afirmam que, quando existem outros proprietários na empresa, a autoridade normalmente é dividida e tais proprietários passam a ter participações simbólicas, aguçando, assim, o caráter centralizador na tentativa de exercerem uma autoridade mais significativa.

Ante o exposto, cabe então a seguinte pergunta: mas que tipo de anseio ou desejo impulsiona um indivíduo a ser o dono de seu próprio negócio? O próximo tópico tratará da referida questão.

2.3.2 As motivações do fundador quando da criação da empresa

A inserção no mundo dos negócios com o propósito de administrar seu próprio empreendimento surge por diversas razões.

Segundo Leone (2005), várias são as motivações suscitadas nos fundadores ante o anseio de independência pessoal e o desejo de serem donos de seu próprio negócio. Dentre as mais significativas e mais freqüentes motivações, estão a auto-realização profissional, a criação de um produto ou serviço, o rendimento particular, a independência financeira, a materialização de uma habilidade específica e a posse de seu próprio negócio. Acrescenta ainda que a identificação de uma oportunidade no mercado com o objetivo de atender à necessidade em termos de serviços ou produtos, constitui um forte fator motivacional para o fundador e representa um desafio.

No mesmo sentido, Garcia (2001) aponta que duas são as motivações dos fundadores quando da criação da empresa. A primeira representa os anseios de independência e liberdade pessoal, expressos no desejo de serem donos do próprio negócio e não mais empregados; e a segunda refere-se ao desejo de encontrar uma oportunidade e explorá-la, e isso representa um desafio.

Dornelas (2001) considera que a decisão para administrar seu próprio negócio ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, resultando então, na criação de uma empresa. Garcia (2001) complementa, salientando que a disponibilidade de algum recurso financeiro surge e este fator desencadeará a iniciativa para novos empreendimentos, ou seja, do próprio negócio.

Corroborando Garcia (2001, p.3)

são não só exemplos de senso de oportunidade, de perseverança, na busca dos sonhos, de sacrifícios pessoais, de esperança e fé na possibilidade de ser alguém na vida, de conquistas nem sempre reconhecidas, que levam alguns indivíduos a criarem empresas...

mas o espírito empreendedor e realizador que o fundador carrega consigo, tendo que, muitas vezes, no início, arriscar a própria sobrevivência.

Assim, pelo exposto, a seção seguinte apresentará algumas definições acerca desse empreendedor.

2.3.3 O empreendedor: algumas definições

Os empreendedores existem, possuem um papel importante no desenvolvimento econômico e, de acordo com Leone (2005), quando conseguem congregiar os fatores de produção sob novas perspectivas, aumentam a produtividade e o rendimento que auxiliam a realização do progresso.

O empreendedor é definido por Werner (2004) como um sujeito especial, que reúne características e qualidades essenciais que propiciam a criação da empresa. Segundo o autor, a vida do empreendedor "(...) é baseada na habilidade de combinar integridade e honestidade com um profundo respeito ao ser humano" (WERNER, 2004. p.16).

Da perspectiva de Garcia (2001), o empreendedor é alguém que teve o desejo de realizar e aceitou ou teve a necessidade de assumir riscos, sem, às vezes, medi-los, mas que, de qualquer forma, soube superar os obstáculos, sendo por diversas vezes visionário e sempre persistente.

No mesmo sentido, Levinson (1971), citado por Lank (2003), afirma que, para o empreendedor, os negócios são necessariamente uma extensão de si mesmo e, acima de tudo, uma forma de satisfação e realização pessoal.

Entretanto, Gersick et al. (2006, p. 137) definem o empreendedor como "(...) uma figura complexa em nossa mitologia cultural: parte aventureiro, e parte desajustado, parte benfeitor e parte explorador, parte gênio e parte louco."

Importante ressaltar que, na visão de Bernhoeft e Gallo (2003, p.6), os fundadores, imigrantes que iniciaram o processo empresarial no Brasil, dispunham de duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor que seriam "(...) destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhes permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição."

Como se pode perceber, diversas são as definições de empreendedor, mas, em quase todas, segundo e corroborando Dornelas (2001), estão presentes características, como: iniciativa para criar um novo negócio, paixão pelo que faz, utilização dos recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico em que vive e aceita assumir riscos

Por conseguinte, faz-se necessário discorrer sobre algumas das características, bem como o perfil desses empreendedores/fundadores.

2.3.4 Características e perfis dos fundadores

Estudiosos de empresas familiares têm caracterizado os fundadores das mais diversas formas. Para Werner (2004), as principais características são a grande capacidade de trabalho, a habilidade de auto-sacrifício, a busca contínua do progresso, além de visão e conhecimento prático, bem como a combinação de suas relações pessoais (*network*).

De acordo com Gonçalves (2000), as características mais marcantes do fundador compreendem atração pelo risco, dinamismo, auto-estima, perseverança, imaginação, vaidade, pragmatismo, oportunismo, carisma e discricção.

De uma outra perspectiva, Garcia (2001, p.13) expõe que

a maioria dos fundadores que conhecemos têm formação escolar incompleta ou deficiente, os conhecimentos de administração são poucos, embora saibam como conduzir seus negócios com alto grau de competência, a direção é baseada no instinto, a informalidade e a falta de planejamento são visíveis, acreditam muito em si mesmos, mais do que nos outros – prepotência -, são centralizadores, concentrando todo o poder em suas mãos, sua postura é de 'dono', fazendo da empresa seu 'brinquedo' predileto, tratando-a como um filho, além da relação simbiótica entre criador e criatura.

Já Danco (1995), apud Garcia (2001), caracteriza o fundador como uma pessoa geralmente muito ocupada e poderosa, pois é o criador e beneficiário do seu poder. Sente responsabilidade e medo, embora possua sonhos que o impulsionam, e gosta de se fazer sentir imortal – onipotente, embora seja um solitário.

No entanto, Garcia (2001) afirma que os fundadores são sujeitos carismáticos e que conquistam a admiração de funcionários, clientes, fornecedores, dentre outros públicos. Complementa que tanto na empresa, quanto na família são reverenciados como heróis, pelo que construíram, pela velocidade com que tomam decisões, por se disporem a correr riscos alcançando êxito e também por serem paternalistas, protegendo aqueles que lhe são leais. Para o autor, os fundadores geralmente tomam decisões de forma intuitiva, não significando, porém, que os resultados sejam ruins, pois decidir com base no *feeling* pode agilizar os processos decisórios e por vezes tornar-se uma vantagem competitiva. Em contrapartida, Garcia (2001)

explicita as dificuldades quanto aos relacionamentos internos dos fundadores, sendo que, na maior parte das vezes, são autoritários, não aceitando compartilhar decisões.

Assim, ante o exposto no decorrer do presente trabalho, percebe-se como o perfil do fundador ou do grupo de fundadores pode interferir em toda a dinâmica e cultura de uma organização, pois, corroborando Gersick et al. (2006), as crenças, a sagacidade para negócios, as regras práticas para tomada de decisões e os valores do fundador fazem parte da estrutura básica da empresa e podem permanecer presentes por gerações além do seu próprio tempo de vida.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, estruturados a partir dos aspectos gerais do estudo, discorrendo ainda sobre a forma como os dados foram coletados e tratados, com vistas a alcançar os objetivos propostos.

3.1 ASPECTOS GERAIS

Para a consecução do objetivo principal desta pesquisa que, consiste *em verificar em que aspectos o fundador pode influenciar na dinâmica da cultura de uma empresa familiar*, o método escolhido foi o estudo de caso, por permitir entender isoladamente determinados fatos sociais, no intuito de compreendê-los em suas singularidades (MICHEL, 2005).

Segundo Michel (2005), esse método possibilita um estudo aprofundado, qualitativo, que reúne informações numerosas e ricas, em detalhes, no intuito de apreender as variáveis da unidade analisada, nesse caso as da empresa selecionada. A autora afirma ainda que a vantagem deste método está “na possibilidade de penetração na realidade social, o que não é conseguido no estudo quantitativo” (MICHEL, 2005, p.55).

A principal limitação do método encontra-se na dificuldade de generalização, uma vez que os resultados obtidos podem não se estender a outros casos (GIL, 1987). Por outro lado, de acordo com Triviños (1987, p.11), o grande valor do estudo de caso está em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

De acordo com a classificação de Silva e Menezes (1986), a pesquisa pode ser caracterizada pelos aspectos a seguir: natureza, forma de abordagem dos

problemas, objetivos e procedimentos. Dessa forma, o presente estudo apresenta a seguinte caracterização:

- a) quanto à natureza - pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos úteis, é dirigida a problemas específicos;
- b) quanto à forma de abordagem do problema - pesquisa qualitativa, cujo conhecimento não pode ser traduzido em números;
- c) quanto aos objetivos - pesquisa descritiva, visando adquirir maior conhecimento sobre o problema, de forma a torná-lo explícito; e
- d) quanto aos procedimentos técnicos - estudo de caso, que deverá desenvolver um estudo profundo e exaustivo de um processo de forma que sejam adquiridos conhecimentos detalhados a respeito.

Assim, trata-se de uma investigação de natureza qualitativa que utiliza a observação, a análise documental e a entrevista semi-estruturada como instrumentos de coleta de dados, bem como possibilita participação, compreensão e interpretação do pesquisador, fundamentada na discussão “(...) da coligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos” (MICHEL, 2005, p.33). Dessa forma, esta atividade de pesquisa propicia uma análise detalhada, consistente, coerente, abrangente e contextualizada da realidade.

Para a escolha da organização pesquisada, alguns critérios foram estabelecidos, quais sejam: tipo (familiar); porte (grande – segundo a classificação do SEBRAE, empresas prestadoras de serviços com mais de 100 funcionários são consideradas de grande porte); tempo de existência (mais de 20 anos); localização (Minas Gerais); facilidade e acessibilidade. Esses critérios foram importantes e fundamentais, pois se presume que uma empresa com essas características já esteja sedimentada no mercado em que atua, o que, conseqüentemente, contribuiu para um estudo mais rico e interessante e culminou para que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados.

A empresa escolhida encontra-se inserida no segmento industrial e o primeiro contato realizado com a organização foi mantido com seu Diretor Geral. Nesse encontro apresentou-se o projeto de pesquisa, seus objetivos, a metodologia a ser

utilizada, bem como foram discutidas as relações pesquisador e pesquisado. Logo após esses esclarecimentos, a empresa prontamente autorizou a realização do estudo.

A empresa estudada é uma organização privada, familiar, de grande porte e que há quase 22 anos presta serviços de manutenção industrial em diversas cidades dos estados de Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo, sendo a maior empresa terceirizada do grupo ArcelorMittal de João Monlevade. Possui uma filial em Contagem-MG, um escritório em Vespasiano-MG e outro em Cariacica-ES e sua matriz encontra-se localizada na cidade de João Monlevade-MG, onde residem seus sócios proprietários.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados deu-se por meio das técnicas de observação, entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Inicialmente, procurou-se identificar a empresa, para, em seguida, acessar os documentos disponíveis, realizar as entrevistas com os sujeitos previamente selecionados, bem como observar o ambiente e o comportamento das pessoas na organização.

Por meio da observação, foram captados os aspectos descritivos como o ambiente, as atividades e as interações da empresa pesquisada. Quanto aos aspectos analíticos, além das observações pessoais realizadas pela pesquisadora, captou-se a coerência entre o discurso e as ações dos sujeitos. A opção por essa técnica fundamenta-se em Faria (1992) ao afirmar que esse instrumento permite a obtenção de dados adicionais para a complementação de informações.

Assim, por meio da observação pôde-se perceber um ambiente limpo e claro, revelando preocupação com a higiene e meio ambiente, inclusive com latas de lixo separadas para papéis, plástico, metais e vidro. A percepção da importância da atividade produtiva por parte dos funcionários pôde ser verificada pelo envolvimento e concentração demonstrados durante a execução de suas atividades. Observou-se

ainda consistência entre o discurso e a prática dos sujeitos, bem como consonância nas interações entre os funcionários durante todo o tempo de realização da pesquisa.

As informações de maior relevância para consecução dos objetivos deste estudo foram obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas. A opção por esta técnica se deu pelo fato de proporcionar ao entrevistador um melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas totalmente sem estrutura onde os participantes da pesquisa falam livremente, "(...) resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar, que muitas vezes não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado" (ROESCH, 1999, p.159). As entrevistas foram realizadas na empresa, gravadas e depois transcritas. Os entrevistados tiveram a liberdade de expressar-se livremente, com algumas interferências da entrevistadora, com vistas a explorar mais os assuntos. O contato com familiares, proprietários e funcionários da empresa foi de fundamental importância para que se conhecesse a história da organização de diversos pontos de vista, a partir da percepção de cada um dos entrevistados.

Para a utilização desse instrumento, fez-se necessária a elaboração de dois roteiros orientadores, um para os membros da família e outro para os funcionários não membros da família, apresentados nos Apêndices B e C respectivamente. Os referidos roteiros foram elaborados com tópicos e questões subdivididos nos seguintes blocos temáticos:

- (1) informações gerais do entrevistado;
- (2) histórico da empresa;
- (3) identificação dos traços da cultura organizacional;
- (4) sistema de gestão da empresa e
- (5) relações familiares na dinâmica e na cultura organizacional.

A escolha dos entrevistados foi pautada no Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar - M3C de Gersick et al. (2006). O M3C é um modelo que visa compreender as empresas familiares em três dimensões – propriedade, família e empresa/gestão.

Segundo Gersick et al (2006), no início dos anos de 1980, Tagiuri e Davis (1982), por meio de um trabalho desenvolvido em Harvard, apresentaram um modelo de dois subsistemas, expondo o argumento de que as empresas familiares necessitariam distinguir criticamente os subsistemas de propriedade e de gerenciamento, dentro do círculo da empresa. Ou seja, proprietários que não estão envolvidos na gestão da empresa e outros que são gestores, mas não detêm poder acionário.

Assim, com base no modelo de dois sistemas, Gersick et al. (2006) desenvolveram o M3C descrevendo o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos - gestão, propriedade e família - que interagem e influenciam a dinâmica da empresa. Dessa forma, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser inserida em um dos sete setores formados a partir da superposição dos círculos dos subsistemas, conforme FIG. 2 a seguir:

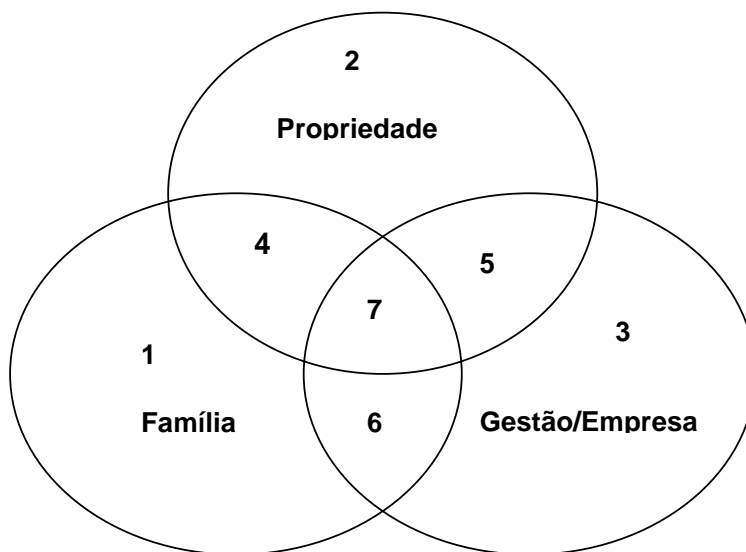


Figura 2 - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar
Fonte: Gersick et al. (2006, p.6)

Analisando a FIG. 2, percebe-se que qualquer pessoa, familiar ou não, ligada a uma empresa familiar pode ser identificada num dos sete setores, ou seja:

- 1- familiares sem participação nos outros subsistemas;
- 2- sócios-proprietários não-gestores e não-familiares;

- 3- gestores não-proprietários e não-familiares;
- 4- familiares proprietários sem participação na gestão;
- 5- proprietários gestores não-familiares;
- 6- gestores familiares não-proprietários e
- 7- familiares gestores e proprietários.

Dessa forma, a escolha dos entrevistados pautada no M3C proporcionou uma visão ampliada da complexidade existente na composição de uma empresa familiar, pois foram entrevistadas onze pessoas em quatro dos sete setores formados a partir da superposição dos três subsistemas, da seguinte forma:

- a) dois familiares sem participação nos outros subsistemas;
- b) cinco gestores não-proprietários e não-familiares;
- c) um gestor familiar não-proprietário e
- d) três gestores familiares e proprietários.

Não foram feitas entrevistas nos setores 2, 4 e 5 do M3C, pela inexistência de sujeitos que se enquadrem nos referidos setores, na empresa pesquisada.

Como complementação e enriquecimento de dados, realizou-se análise documental da instituição, pois se acredita que esses documentos representem o sistema e estrutura da organização (VERGARA, 2000), bem como contêm informações diversas que auxiliaram na construção da análise dos dados e conclusões sobre o tema.

Portanto, mediante a análise documental, foram estudados os materiais disponíveis como memorandos, atas de reuniões, um dossiê institucional, quadros informativos, manuais diversos, relatórios, dentre outros documentos que serviram de fonte de informações sobre a empresa pesquisada. Vale ressaltar ainda a qualidade do atendimento recebido, bem como a presteza e solícitude de toda a equipe de profissionais da empresa pesquisada.

Na apresentação e análise dos dados, somente a empresa e o nome do fundador foram identificados, mediante autorização da direção, preservando-se, assim, a liberdade de expressão dos respondentes.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, estes foram organizados, descritos, transcritos e ordenados. Para análise dos dados colhidos nas entrevistas, utilizou-se como referência a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979, p.42) é

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A análise das entrevistas foi feita a partir das transcrições das gravações, observando-se os conteúdos das falas, procurando captar as intenções, comparar e avaliar os sentidos, observando-se os conteúdos a partir da perspectiva de seus interesses (BARROS, 1998).

Importante ressaltar que a entrevista é um instrumento que auxilia o pesquisador na busca pela obtenção de informações contidas nas falas dos atores sociais, sendo considerada uma conversa a dois com propósitos bem definidos, uma vez que é sistematizada, objetiva e “se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto de pesquisa, que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focada” (MINAYO, 2001, p.57).

A mesma autora afirma ainda que

[...] nas Ciências Sociais existe uma identidade entre sujeito e objeto. A pesquisa nessa área lida com seres humanos que, por razões culturais, de classe, de faixa etária, ou por qualquer outro motivo, têm um substrato comum de identidade com o investigador, tornando-os solidamente imbricados e comprometidos [...] (MINAYO, 2001, p.14)

Dessa forma, utilizada como instrumento de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada permitiu extrair a real essência das entrevistas, fazendo com que os objetivos deste estudo fossem alcançados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, revelados por meio dos instrumentos de coleta de dados mencionados anteriormente, procurando-se estabelecer as necessárias vinculações com os aspectos levantados no arcabouço teórico referente ao tema estudado.

4.1 BREVE HISTÓRICO DO GRUPO FAMILIAR CONTEPE

Ante a vastidão de conceitos para se definir a empresa familiar, foi considerado para a presente pesquisa o de Bernhoeft (1989, p.35):

Uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio.

Assim, uma empresa familiar é sempre pensada a partir de seu fundador, que, desde o primeiro momento, carrega consigo a história da sua família (GONÇALVES, 2000). Essa história familiar apresenta, freqüentemente, realidades econômicas muito difíceis, com poucos recursos, passando inclusive por privações (GARCIA, 2001) e a história familiar da empresa pesquisada não podia ser diferente, conforme relatos dos entrevistados a seguir:

Na verdade, o sonho dele (do fundador), desde novo, sempre foi de ser empreendedor. Pai era uma pessoa que não conheceu o pai. Era ele e a mãe dele. Então ... ela (a avó) tinha asma e quando nasceu o primeiro filho o pai (o avô) foi trabalhar em São Paulo. A família era muito humilde... ele (o pai) contava que comia bico de banana e que o primeiro sapato dele foi aos dez anos de idade. Ah... e ele tocava boi. A história dele era bom ver contar mas infelizmente eu não tenho nada gravado. Uma pessoa que veio do nada... mas conseguiu montar uma estrutura muito boa! Tirando as dificuldades que todos conhecem, nós não temos problemas, realmente não temos problemas [...] (familiar gestor e proprietário)

[...] O sonho do Solu, realmente, era desenvolver uma empresa familiar. É o que é até hoje. Ele queria criar recursos para seus filhos, para sua família e ter seu próprio ganho. Ter sua própria estrutura. O sonho dele era de fazer...de ver essa empresa crescer. (gestor não-proprietário e não-familiar)

E do sonho de um empreendedor surgiu a Contepe, um grupo de empresas de sociedade por cotas limitadas, especializada em montagem, manutenção eletromecânica industrial, construção e manutenção civil em geral, constituído pela Contepe Ltda. e Contepe Engenharia Ltda.

A Contepe Ltda, empresa do ramo de manutenção eletromecânica, foi constituída em 1986, objetivando atuar em contratos de longa duração nos diversos setores industriais, tais como: siderurgia, mineração, celulose, metalúrgico, cimenteiro, dentre outros.

Dada a necessidade de separar as atividades distintas de manutenção industrial eletromecânica das atividades de engenharia de montagem, construção e manutenção civil, constituiu-se em 2000 a Contepe Engenharia Ltda, empresa do ramo de engenharia, especializada em montagens industriais, grandes reparos de unidades produtivas, fornecimento de mão-de-obra, construções e manutenção civil em geral.

O Grupo possui atualmente, entre efetivos e contratados, cerca de 500 funcionários e evolui constantemente, sempre visando atender às necessidades do mercado terceirizado no Brasil, onde lhes são exigidos:

[...] não apenas competência na execução, como também ética, confiança, responsabilidade e investimentos. Temos pra nós que estes são valores capazes de agregar ao produto final perdas menores, confiabilidade, maior disponibilidade dos equipamentos, maior preservação do meio ambiente e conseqüentemente uma maior produtividade. (Teófilo Izaías Neto, fundador da CONTEPE em apresentação institucional de 2006)

Com a morte de seu fundador, Teófilo Izaías Neto (foto no Anexo A), ocorrida em 26 de maio deste ano (2007), assume, atualmente, a direção geral do grupo Contepe, o filho mais velho que anteriormente respondia pela Diretoria Técnica Administrativa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A Contepe Ltda. nasceu em 03 de maio de 1986 da experiência de Teófilo Izaías Neto, um ex-funcionário da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, hoje grupo Arcelor, que, por mais de 30 (trinta) anos, trabalhou naquela empresa, adquirindo experiência na área de manutenção mecânica e civil.

Um gestor, não-proprietário e não-familiar, que há dez anos faz parte do grupo, a convite do fundador, assim descreve o início dessa empresa familiar:

A Contepe tem uma história, né? Dos fundadores dela: do Sr. Teófilo Izaías Neto juntamente com (nome do outro sócio). Eles começaram com essa empresa, entendo que tinha mais uma atividade civil, e com o passar do tempo essa parceria... essa sociedade logo passou a não existir mais e o Sr. Teófilo ficou junto com a família dele dando segmento à empresa. Essa conquista dele não foi de uma hora para outra... simplesmente "-Vou montar uma empresa!". Ele participou de diversas atividades sociais, diversas... trabalhou na própria Belgo por trinta anos. Ocupou o cargo também de supervisão, então... tinha várias experiências! E consegui transmitir isso para os filhos dele. Tanto é, que é uma família que até hoje são admirados pelo comportamento deles, pela forma que eles absorveram isso dos pais [...]

Garcia (2001, p.6) assim descreve o início de uma empresa familiar:

[...] o conhecimento especializado de determinada atividade pode ser o desencadeador para que alguém inicie seu próprio negócio. Conhecer uma tecnologia específica, dominar um processo, conhecer o mercado, relacionar-se com uma rede de fornecedores, ter fácil acesso aos clientes, tudo isso pode encorajar a abertura de um novo negócio.

Diante do exposto, a Contepe se enquadra perfeitamente na descrição acima e o objetivo da empresa, quando de sua fundação, era a prestação de serviços de construção civil, pavimentação, canalização, pinturas, limpezas e montagens de redes hidráulicas, conforme constatado em relato do gestor familiar não-proprietário:

[...] meu avô "Teófilo" tinha um sócio, ele chamava Pereira! E aí... por isso, esse nome Contepe, Construtora Teófilo Pereira. Aí juntou tudo e formou Contepe. Os primeiros funcionários foram os dois e meu tio. Eles foram os primeiros funcionários... depois foi crescendo e tal... Mexiam com construção civil, canalização e pinturas também. Foi mais ou menos isso.

O trabalho da Contepe Ltda. tornou-se tão confiável que, a partir de 1988, iniciou a prestação de serviços no ramo de mecânica industrial, contando com um efetivo de funcionários eficientes e uma prestação de serviços da melhor qualidade.

A partir de 1997, ampliou o seu quadro com a contratação de pessoal especializado para atender ao contrato de manutenção com a Belgo Mineira, dos processos de balanças ferroviárias, recuperação de painéis de gusa e aço, reparação em tampas, distribuidores e abóbadas, reparação em vagões de minério e reparação em linhas férreas.

Esse foi um período marcante na história do grupo Contepe, pois se consolida e se faz reconhecido, conforme nos relatam dois gestores não-proprietários e não-familiares:

[...] e a data marcante foi justamente quando veio a concorrência que, analisando grosso modo seria a empresa que, aos olhos dos gerentes da Belgo, teria menos possibilidades de ganhar a concorrência. Todas as outras já estavam muito bem, muito mais bem estruturadas. Já eram empresas de renome e a Contepe ainda não. E nesse instante iniciou a concorrência, a busca de funcionários que já tinham trabalhado na Belgo, pessoas que já tinham aposentado e tudo que nos ajudou a desenvolver essas... esse trabalho da concorrência. E passamos por “n” fases nesse período. Então... foi um período marcante em que trabalhamos entre 8 a 9 meses, de 07:00 até a hora que agüentava, de segunda a segunda. Exatamente pra que? Ganhar o contrato com rentabilidade e um controle de qualidade da melhor forma possível. Pra mim, essa é a data marcante.

Outro gestor confirma:

[...] a Contepe venceu essa concorrência de fazer tudo para manutenção na usina de Monlevade. Eu consideraria uma... uma parte histórica, uma parte marcante na história da Contepe, pois foi exatamente quando ela saiu de um embrião, de uma empresa... assim... vamos dizer, subdimensionada e passou a assumir essa manutenção da Belgo, onde ela teve que se incorporar, onde ela teve que ter diversas diretrizes para atender a esta manutenção.

Em fevereiro de 2000, em função das oportunidades de mercado, criou-se uma nova empresa, a Contepe Engenharia Ltda., para atender também serviços nas áreas de planejamento e engenharia de manutenção, ampliando, assim, os seus horizontes e oferecendo, cada vez mais, um bom atendimento aos clientes, com a qualidade desejada, conforme nos conta o Diretor Geral do grupo:

[...] e por volta de 98, 99 tivemos diversos problemas de contrato; mas tudo gera oportunidade. Aí o que aconteceu? Nós começamos a olhar o mercado e pensamos: “não vamos ficar presos só no contrato da Belgo não” e começamos a buscar novos contratos. E conseguimos, conseguimos!!! Conseguimos diversos contratos e apareceu diversos tipos de orçamento. Quando chegou em 2000 mais ou menos, nos reunindo lá na casa de pai às 06:30 da manhã, juntos decidimos criar a nova empresa: a Contepe Engenharia. Voltada mais para esses tipos de serviço de fora da Belgo Mineira. Serviços de orçamentos, serviços de ... da empresa Contepe. É questão de mercado mesmo. É claro que por causa de um contrato grande daqui, o da Belgo, começaram a conhecer a empresa Contepe Engenharia, por causa da Contepe Ltda, empresa de manutenção [...]

Assim, as empresas Contepe formam um grupo de grande porte, operando com clientes do ramo siderúrgico, mineração, trefilaria, celulose, automotivo, oferecendo serviços de manutenção e montagem eletromecânica. É uma empresa familiar, localizada em sede própria na rua Siderúrgica, 52 – Centro Industrial, João Monlevade – MG. A foto da sede encontra-se no Anexo B.

Uma característica geral da empresa familiar é a de que “ela é, essencialmente, um ideal que deu certo” (BERNHOEFT, 1989, p.39). A neta, gestora-familiar não-proprietária, descreve com orgulho o sonho realizado do avô, ou seja, uma empresa que iniciou com três funcionários e que agora prospera e tem reconhecimento no mercado:

Ah... o sonho dele era que a Contepe crescesse cada vez mais, entendeu?!! Porque ele tinha muito orgulho da empresa que ele criou!!! Porque ele falava assim: “- eu comecei com três pessoas, agora estou aí em outras cidades, fazendo vários trabalhos.” Ele ficava, nossa...muito...muito... feliz mesmo por causa disso! Pois com certeza não é fácil! Vinte e dois anos no mercado assim...muito competitivo [...]

Entre os clientes da região do Médio Piracicaba e região Metropolitana de Belo Horizonte do grupo Contepe encontram-se empresas, como: Mannesman, Acesita, Cenibra, Gerdau, Belgo Mineira Siderúrgica, Belgo Bekaert Arames e Companhia Vale do Rio Doce, Belgo Mineira Bekaert, Gevisa, dentre outros. As principais necessidades dos clientes referem-se a atendimento, prazo de entrega, qualidade, custo, segurança e inovação nos serviços oferecidos, a que a Contepe tem atendido prontamente. Sobre este fator, um gestor não-proprietário e não-familiar comenta:

[...] hoje nós prestamos serviços pra CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão) que agora é do grupo Mittal e no início, quando começamos a trabalhar, não era do grupo. Começamos a investir na área da Acesita, que a Acesita agora é do grupo Mittal também, na Vale do Rio Doce e na Mannesmann. Então os clientes primordiais da Contepe são esses. Daí pra cá ela começou a crescer. Hoje, quando se fala em Contepe todo mundo conhece a Contepe. Você vai a Belo Horizonte, na Mannesmann, conhecem a Contepe, na Vale, conhecem a Contepe. Ela se fez aparecer no mercado. E isso com serviço de responsabilidade, qualidade, dentro dos prazos e com preço competitivo.

O grupo Contepe conta com uma força de trabalho de aproximadamente 500 profissionais, sendo 484 pertencentes ao quadro efetivo, entre os quais engenheiros, administradores de empresas, pedagogos, técnicos mecânicos e grande número de funcionários com formação profissional especializada, conforme fala do Diretor Geral:

[...] então hoje, existe a Contepe Ltda., ela presta serviços única e exclusivamente para a Belgo de Monlevade, e a Contepe Engenharia que nasceu do embrião da Contepe Ltda criada em 2000 por causa da oportunidade. Então a Contepe hoje está aqui em Monlevade, a sede. Essas 484 pessoas fixas, de mão-de-obra direta, são todas de responsabilidade da Contepe matriz aqui em Monlevade. Acaba que tanto a matriz da Contepe Ltda, quanto da Contepe Engenharia ficam dentro do mesmo prédio. Mas temos ainda a primeira filial em Contagem, a segunda em Vitória (Cariacica) e a terceira em Vespasiano. Nós podemos falar que, juntando toda a Contepe, dá mais ou menos hoje em torno de umas 500 pessoas, vamos falar assim.

Ao que se refere aos aspectos competitivos e posicionamento no ramo, a fala do fundador, em 31 de março de 2006, encontra-se no Manual da Qualidade Integrada da Contepe, conforme registro a seguir:

No mercado do Médio Piracicaba, no segmento de manutenção mecânica, nossa participação é bastante expressiva. Como a empresa é destinada à execução de manutenção mecânica industrial, temos como meta manter e ampliar nossa participação no mercado nacional. A manutenção da participação requer grande esforço competitivo, devido às exigências mercadológicas em relação à certificação da ISO 9001, ISO 14001 e da Especificação OHSAS 18001. (Teófilo Izaías Neto/Diretor-Presidente)

As empresas Contepe estão sujeitas às fiscalizações regulamentares conforme a legislação relativa às organizações prestadoras de serviços, sendo que os serviços

do grupo atendem à legislação trabalhista relativa à segurança, higiene e saúde, bem como à legislação ambiental.

Em face da expansão da concorrência, o grupo Contepe tem procurado ampliar seus clientes em consonância com a oferta de serviços altamente qualificados, por meio da identificação de suas necessidades, sem, contudo, deixar de considerar a possibilidade de inserção em outros nichos de mercado, conforme relata o Diretor Geral:

[...] nós compramos diversas chácaras aqui de um amigo de pai, grande amigo dele e nós começamos ver " - bom, aonde é que nós temos oportunidade de estar fazendo um outro negócio que não está voltado para este... foi quando nós montamos o motel. Ele chamou de Hotel Hawai, no início nós fizemos só um murão. Aqui vai ser um auditório.... aqui vai ser.... chega uma hora que não tem jeito mais. Então montamos, eu falo que foi em tempo recorde. Talvez foi em um ano mais ou menos. Parece que foi... dia 22 de dezembro de 2002 nós terminamos. Começamos no início de 2001. Não, foi no final de 2001. Com um ano e alguns meses nós montamos, fizemos a estrutura todinha e montamos. Então hoje a empresa está aí. Está bem consolidada e a gente continua pensando em crescimento.

Ante o exposto, pode-se perceber que o empreendimento da família Izaías apresenta crescimento visível e que há 22 anos vem conseguindo sobreviver em um mercado exigente e competitivo, já tendo inclusive, com suas atividades, ultrapassado as fronteiras da cidade de João Monlevade e do Estado de Minas Gerais.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, POLÍTICAS E PRINCÍPIOS GERAIS DO GRUPO CONTEPE

A forma como a empresa se organiza, especialmente ante os competitivos padrões estabelecidos na contemporaneidade, exerce importante papel na consecução de suas atividades empresariais e gerenciais.

As estruturas formais ou tradicionais, também denominadas burocráticas, são importantes por fornecerem a base para diversas ações gerenciais, delineando responsabilidades e atividades a serem desenvolvidas. Os organogramas são as

representações gráficas que mostram as distribuições dos cargos, bem como as linhas de autoridade dentro de uma organização. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2002).

Como qualquer outra instituição, as empresas familiares possuem uma equipe diretiva ou “alta direção”, na qual está à frente o responsável máximo pela empresa, e que, freqüentemente recebe o título de Diretor Geral (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2005), fato constatado na empresa pesquisada.

O grupo Contepe possui uma estrutura organizacional enxuta, no nível da alta direção, conforme pode ser visualizada no organograma funcional da empresa na FIG. 3 a seguir:

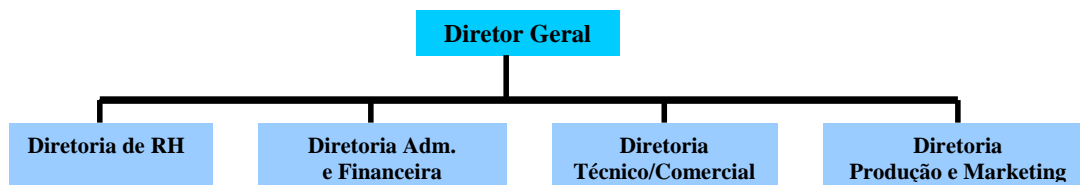


Figura 3 – Organograma Funcional do Grupo CONTEPE atualizado em 12/09/2007
Fonte: Documentação interna Contepe

Como se pode perceber, a empresa possui uma estrutura horizontalizada e constitui-se de uma Diretoria Geral, à qual se subordinam as diretorias de Recursos Humanos, Administrativa e Financeira, Técnico/Comercial e a diretoria de Produção e *Marketing*.

Os cargos que compõem a estrutura organizacional da Contepe são ocupados por três familiares gestores e proprietários e dois gestores não-proprietários e não-familiares, quais sejam: um Diretor Geral familiar-proprietário; um diretor de Recursos Humanos, também familiar-proprietário; outro diretor familiar-proprietário respondendo pela diretoria Administrativa e Financeira e dois profissionais de mercado, um respondendo pela diretoria Técnico/Comercial e outro, pela diretoria de Produção e *Marketing*.

Um dos diretores não-proprietário e não-familiar aponta sua satisfação em fazer parte da alta direção na seguinte fala:

[...] a gente fica realmente feliz de ser chamado para incorporar com ele (o fundador) essa direção da empresa, onde a responsabilidade da gente... também essa afinidade que a gente tem... tudo isso faz parte desse trabalho e nós temos que respeitá-lo durante o tempo que ele teve. Vou respeitar e dar seqüência a essa coisa que ele plantou com tanta segurança, com tanta determinação.

O grupo Contepe possui, na alta direção, atualmente, 60% de gestores familiares-proprietários e 40% de gestores não-proprietários e não-familiares, mas a propriedade encontra-se nas mãos da família Izaías, a qual determina as orientações estratégicas e lidera os órgãos de direção da empresa (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2005), conforme depoimento de um dos entrevistados:

Além dos três da família na direção, tem outras pessoas que têm cargos de chefia aqui. Alguns podem decidir algumas coisas, mas a maioria deles não. A maioria tem que passar para a diretoria, pro meu pai, minha tia e pro meu tio, pra ver se é possível ou não. E aí sim vai ser tomada a decisão [...] (gestor familiar não-proprietário)

No primeiro trimestre de 2006, foi implantado na Contepe o Sistema de Gestão Integrada (SGI) que tem como política a busca de excelência na prestação dos serviços de manutenção mecânica e montagens industriais, em consonância com a preservação ambiental, prevenindo acidentes, por meio da melhoria contínua, da qualificação de seu pessoal e da satisfação de seus clientes.

No manual de Sistema de Gestão Integrada do grupo Contepe, encontram-se registrados os seguintes objetivos:

- investir na educação do pessoal, formando uma equipe capacitada motivada e comprometida com a empresa;
- adotar medidas tecnicamente comprovadas e economicamente viáveis sobre proteção ambiental, segurança e saúde, com ênfase na prevenção de acidentes de trabalho, das doenças ocupacionais e da poluição através do foco na gestão das condições de trabalho, da geração de resíduos e atendimento aos objetivos e metas estabelecidos;

- ter os sistemas de gestão de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde continuamente melhorados e como partes integrantes do desempenho organizacional;
- buscar a excelência no atendimento aos clientes, quanto à qualidade, segurança e preservação do meio ambiente e
- atender à legislação e outros requisitos legais aplicáveis aos aspectos ambientais e perigos e riscos ocupacionais.

A implementação desses tipos de programas, ações ou sistemas demonstra uma preocupação da empresa não apenas para com a qualidade dos serviços oferecidos aos seus clientes, mas também para com a preservação ambiental, a saúde e a segurança de seus profissionais.

Os Princípios Gerais que regem o grupo Contepe constam no manual do Sistema de Gestão Integrada (SGI), bem como em quadros espalhados nos diversos espaços internos da empresa, conforme se segue:

Princípios Gerais

Basear seus princípios de responsabilidade embasados nos contratos da organização é dever de cada diretor, assegurando sua aplicação, respeitando e contribuindo para sua implementação e disseminação. Para garantir que esses princípios sejam aplicados, o Conselho de Diretores da Contepe analisará anualmente seu escopo, garantindo sua revisão e cumprimento dos princípios da empresa.

Missão

Oferecer Soluções de Engenharia de Manutenção e Montagens Industriais com qualidade assegurada, custos compatíveis, pontualidade na execução, buscando conciliar a execução das atividades com a Segurança Pessoal e Preservação do Meio Ambiente.

Visão

Ser referência na Prestação de Serviços de Manutenção Mecânica e Montagem Industriais nas grandes empresas do mercado brasileiro.

Negócio

Oferecer serviço de engenharia de manutenção e montagem industrial ao parque industrial brasileiro.

Valores

Acreditamos que a ética, a competência funcional, o espírito de equipe, a liderança, sejam essenciais para atingir a excelência no nosso negócio, bem como o homem é de fundamental importância no relacionamento com as partes interessadas.

As empresas Contepe têm se preocupado com a capacitação e treinamento do seu quadro funcional, buscando garantir a competência e a excelência na prestação de serviços, conforme disposto na fala a seguir:

Ultimamente a gente incentiva os funcionários a estudarem. Tem alguns também que fazem cursos no Senai...eles têm tipo uma bolsa para estudarem, para ter conhecimento...pois pra você assumir um tipo de cargo você tem que ter um curso [...] (gestor familiar não-proprietário)

Dessa forma, em consonância com as políticas e estratégias estabelecidas pela empresa, são realizados investimentos em treinamento e motivação do seu quadro de pessoal para absorção de novos conhecimentos e tecnologia, voltados para um ambiente de trabalho competitivo. A multifuncionalidade é incentivada, tanto para progressão funcional, quanto para ascensão salarial. Fotos de parte da equipe Contepe em treinamentos e palestras motivacionais de segurança encontram-se no Anexo C.

O fato de o Diretor Geral e outros membros da família fazerem parte da alta direção do grupo Contepe contribuiu significativamente para que a transmissão dos elementos constitutivos da cultura organizacional implementados pelo fundador fossem fortalecidos, conforme será apresentado no tópico a seguir.

4.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO CONTEPE

A formação da cultura organizacional de uma empresa é um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna e está diretamente relacionada com o modo pelo qual o fundador a criou (FLEURY; FLEURY, 1997).

Dessa forma, quando se afirma que o fundador delinea a cultura da organização, significa que a sua visão de mundo, seus princípios, valores, sua visão de negócio, dentre outras crenças, são apresentados como desejáveis e, portanto, acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da empresa. A esse respeito, relata-nos um gestor não-proprietário e não-familiar do grupo Contepe:

[...] é...,na verdade, o Sr. Teófilo era uma pessoa, vamos dizer assim... singular. E ele foi muito feliz porque ele trouxe e conseguiu implantar nos filhos dele aquela própria filosofia de trabalho que ele tinha. Um gerenciamento com muita responsabilidade, uma pessoa muito amiga, uma pessoa que trabalhava muito pelo outro lado do emprego, pelo social, certo?

Moreira Júnior e Bortoli Neto (2007) comentam que o amplo nível de influência do fundador faz com que a cultura organizacional receba forte interferência a tal ponto que, mesmo com a sua ausência, determinados valores permanecem inalterados, fato que pode ser constatado no grupo Contepe por meio das falas a seguir:

[...] olha, a Contepe está funcionando hoje principalmente pelo que ela plantou. Pelo que ela já fez e está continuando com o pé no chão, como o Teófilo tinha. O Teófilo andava e não dava um passo maior que a perna dele, certo? Então a Contepe está continuando (após a morte dele)... ainda não deu pra gente ver desvio entre o que o Teófilo pensava e o que o (nome do Diretor Geral) pensa! Então o caminho, a gente está notando que é com pé no chão [...] (gestor não-proprietário e não-familiar)

[...] mesmo com a ausência do meu sogro, a empresa continua contando com a competência de cada um...com a colaboração de todos... amigos e empregados. E os filhos...continuam os ensinamentos do pai. Agindo com o mesmo empenho do Sr. Teófilo, respeitando... agindo com clareza, competência e responsabilidade. (familiar sem participação nos outros subsistemas)

Casillas, Vázquez e Díaz (2005) afirmam que a cultura de uma empresa estrutura-se em três níveis de elementos que, embora estejam estritamente inter-relacionados, podem sobressair individualmente, quais sejam: os artefatos, os valores e os princípios.

O nível dos artefatos é formado por objetos visíveis (por exemplo: móveis da sala do fundador, marcas, determinadas formas de dividir e decorar o espaço físico, etc.), considerados tradicionais na empresa e que são conservados como uma demonstração de carinho ou manifestação externa dos valores mais profundos dessa cultura.

A esse respeito, pode-se afirmar que o nível representado pelos artefatos encontra-se presente na cultura da Contepe, visto que, dentre outras coisas, a sala do fundador continua arrumada da mesma forma como ele a deixou, antes de seu falecimento. A disposição dos móveis, a decoração de todo o espaço físico, os quadros dependurados nas paredes, a cadeira na posição que ele gostava de se sentar, tudo se encontra exatamente como era.

Casillas,Vázquez e Díaz (2005, p.35) lembram ainda que

[...] a cultura é formada também pelo compartilhamento de experiências e pela realização de um aprendizado comum, principalmente por parte de quem lidera a organização e dos seus colaboradores mais importantes. Nesse processo, prolongado do tempo, essas pessoas vão desenvolvendo, complementando e partilhando seus valores, passando de uma soma de pessoas para um autêntico grupo que tem sentimentos e valores em comum (segundo nível da cultura).

Pode-se perceber que o compartilhamento desses valores é bem disseminado e incorporado pelos funcionários da Contepe. Os depoimentos que se seguem ilustram bem esta questão:

Muitas vezes você está numa empresa em que a pessoa segue uma hierarquia. Você se preocupa com a empresa, você se preocupa com seu emprego mas não tem aquele sentimento de carinho pela empresa. Aqui a gente vê que realmente o sentimento é de amor pela empresa. As pessoas estão aqui... elas sentem prazer de estar trabalhando na Contepe. Sentem prazer de estar continuando um trabalho iniciado há 20 anos atrás. Então isso é interessante. Eu prego muito isso aqui dentro porque eu sinto que aqui é diferente. Eu vim de uma empresa que era simplesmente a hierarquia e mais nada. Não tinha aquele valor para o funcionário. Não tinha aquele valor da amizade que temos aqui. (gestor não-proprietário e não-familiar)

O outro complementa:

Olha, logo que aconteceu a morte do Sr. Teófilo, havia realmente uma preocupação de todo mundo como que seguiria essa empresa naquele

momento. Olha, na realidade, não deu pra gente perceber mudanças ainda com a saída dele não. Mas se houver alguma mudança é mudança que não vai prejudicar ninguém em nada não. Mudanças benéficas, mudanças visando o crescimento da empresa. Mas a linha de trabalho, minha meta de trabalho, continua sendo a mesma linha do Sr. Teófilo em todos esses anos de trabalho [...] (gestor não-proprietário e não-familiar)

Lèvy (2001, p.103) lembra que a presença da família e de seu passado se traduz nas representações e valores que dão sentido à empresa e que o processo de criação institucional não é uma ordem preestabelecida, devido ao social que nunca é estabelecido de uma vez por todas, pois ele

[...]deve sempre compor com o nível primário, do clã, que é o seu fundamento, sua fonte energética, sua ancoragem biológica. A instituição é um processo, uma tensão permanente. Se, para ingressar na linguagem e na ordem simbólica que se abre à história e ao futuro, é necessário desligar-se das identificações a "objetos" imaginariamente reais, é impossível, no entanto, desprender-se inteiramente, despregar-se, sob pena de perder o contato com o real biológico, de negar aquilo que é, ficando na ilusão de sua existência.

Importante ressaltar o quão profunda se faz esta “ancoragem biológica” no nível “do clã”, pois o filho que assumiu a Direção Geral do grupo ainda “*não se sente confortável*” nem para se transferir para a antiga sala do pai e muito menos para assumir o cargo de Presidência, conforme depoimento a seguir:

[...] aonde nós estamos aqui era a sala dele. Aqui ele vinha duas, três vezes por semana. Hoje mesmo nosso gerente da área de negócios, o (nome do funcionário), e que está usando aquela sala lá (apontou) falou pra eu vir pra essa sala aqui. Eu não me sinto.... eu não me sinto confortável ainda de estar aqui. Não é de estar sentando, mas de vir para cá. Tanto é que no novo organograma você pode ver que está escrito Diretor Geral ... esse aqui você pode ver que não tem a palavra presidente. Nem vice-presidente... eu também não gosto não. Então, eu não me sinto confortável de estar com estes cargos, mas como Geral ainda preciso... eu não quero como Presidente não. Então hoje eu sou o Diretor Geral [...]

O nível dos princípios, que corresponde à maneira mais profunda e peculiar que uma empresa atua, está relacionado, por exemplo, com a tomada de decisões por consenso e as formas de atuar em circunstâncias imprevisíveis (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2005).

Um fato bem característico desse nível na Contepe pode ser ilustrado quando da decisão consensual do grupo dos filhos, gestores-proprietários, em relação à sucessão, quando da saída repentina do fundador, por razão de seu falecimento.

Embora já houvesse um encaminhamento, por parte do pai, para que um dos filhos assumisse a direção do grupo no afastamento dele, conforme será abordado posteriormente, a decisão logo após seu falecimento foi consensual, com aceitação de todos os três filhos, conforme apresentado nos relatos abaixo:

[...] a percepção, né? As pessoas já tinham percebido isso, que realmente seria eu mesmo, em acordo com meus irmãos, que assumiria a direção... não foi nada goela abaixo. Foi sem problemas... em consenso de todos. Nós continuamos a mesma coisa e estamos nesse processo de transição aí.
(familiar gestor- proprietário)

Outro membro familiar confirma:

[...] meu irmão mais velho assumiu a direção com total aceitação de todos.
(familiar gestor- proprietário)

Fala de outro gestor:

[...] o (nome do filho) é que hoje responde pela falta do pai; ele que entre os três, pois eles chegaram em um consenso e acharam que o (nome do filho) era a pessoa mais indicada para estar continuando o trabalho do pai. Então hoje o Solu chama-se (nome do filho).(gestor não-proprietário e não-familiar)

Um outro elemento constitutivo da cultura organizacional se refere aos rituais. Os rituais são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura da empresa e muitos deles são transformados em rotinas. Freitas (2007) denomina “ritual de renovação”, por exemplo, as reuniões para discutir os problemas e projetos da empresa ou novos caminhos para o grupo.

O elemento “ritual de renovação” encontra-se muito presente no cotidiano dos membros familiares do grupo Contepe. Todas as manhãs, antes de irem para o trabalho, os filhos, mesmo os casados, se reuniam com o pai, na casa dele, para

tomarem o café da manhã juntos e discutirem sobre as questões da Contepe. Com o falecimento do fundador, a família mantém o mesmo ritual, conforme falas a seguir:

Evidentemente, como te disse antes, o Sr. Teófilo era um cara que soube muito bem cultivar os filhos dele. Pra você ter uma idéia, não sei se é de seu conhecimento, o Sr. Teófilo durante esses longos... longos anos em que ele esteve na Contepe e vivo, ele abria uma reunião, diariamente, todo dia de manhã, todos... inclusive os casados, tinham que ir pra lá às sete horas da manhã tomar seu café junto e ir para trabalhar. E hoje eles seguem a mesma cultura do Sr. Teófilo. (gestor não-proprietário e não familiar)

Outro complementa:

[...] nós sempre tínhamos e temos, mesmo agora com a falta de pai, nós nos reunimos lá na casa dele às seis e meia... já era conversa nossa de todas as manhãs. Nos reunimos, estamos juntos lá pra falar de serviços de orçamentos, serviços de ... da empresa Contepe. Para todas as coisas a gente reúne, discute.. igual eu falei, nas nossas reuniões que fazemos até hoje às seis e meia da manhã, na casa de pai. (familiar gestor e proprietário)

E outro entrevistado confirma:

Todos os dias de manhã tem reunião lá em casa e na hora do almoço também. Todo dia de manhã senta todo mundo pra discutir, na hora do almoço a mesma coisa. Então...eu me interesso pelos problemas da empresa também...tento dar sugestões, às vezes aceitas, às vezes não. É assim que funciona. (gestor familiar não-proprietário)

No que tange ao personalismo e ao paternalismo (BARROS; PRATES, 1996; FREITAS, 1997; BERNHOEFT, 1989), ou seja, o calor humano, a amizade, a busca de proximidade e afeto nas relações, visualizados no cotidiano das organizações brasileiras, foram também percebidos na empresa pesquisada. A fala abaixo ilustra tal situação:

Eu tive... com uns seis meses aqui eu tive um problema de ordem familiar, minha mãe teve 95% de obstrução na veia do coração... na artéria e eu precisava, pra ela fazer essa cirurgia de doze mil. Olha para você ver, credibilidade na empresa, entre aspas, nenhuma. Seis meses! E o Sr. Teófilo falou: " - não, pode contar com o dinheiro e você me paga quando puder". E graças a Deus com um mês depois já tive condições de pagar. No mês seguinte já acertamos com ele. E daí pra frente foi aquela relação assim... eu diria uma relação pai e filho. Meu pai morreu eu tinha oito anos

de idade. Eu tinha liberdade de conversar com ele (o fundador) qualquer assunto... ele tinha uma roça aqui em Gomes, eu ia pra lá. A gente tinha uma roça em Gonhães, ele ia pra lá. Ele ia pra Guarapari, quando eu estava em Vitória, a gente encontrava por lá. Então a gente... a relação eu diria que era de pai e filho. (gestor não-familiar e não-proprietário)

O sistema de normas, mais um elemento constitutivo da cultura organizacional apontado por Freitas (2007), encontra-se sancionado, aceito e apoiado pelos membros do grupo Contepe.

As normas estão, por exemplo, associadas aos manuais de instruções, às normas de produção, aos padrões de qualidade e especificações técnicas e existe uma preocupação dos gestores do grupo para que sejam seguidas por todos. Durante a coleta de dados, pôde-se ter acesso aos registros de procedimentos técnicos, aos certificados de qualidade, controle e registros de documentos internos, manuais de gestão ambientais, de saúde e segurança, o que demonstra preocupação a respeito de procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maior parte das situações organizacionais e, portanto, de relevada importância para o cotidiano da empresa. Nos Anexos D, E, e F, são apresentados alguns desses documentos.

Assim, tendo em vista todas essas considerações, pode-se dizer que elementos comumente encontrados na cultura de empresas familiares também se fazem presentes na cultura organizacional do grupo Contepe.

O tópico seguinte tratará do estilo de gestão adotado pela empresa foco deste estudo.

4.5 O SISTEMA DE GESTÃO DO GRUPO CONTEPE: O FOCO DO FUNDADOR

As empresas familiares geralmente encontram-se organizadas de acordo com as crenças e os valores dos proprietários que, por sua vez, delinearão suas dinâmicas de funcionamento.

Dessa forma, não haveria como abordar o sistema de gestão de uma empresa familiar sem se considerar a figura do fundador, pois todas as práticas organizacionais deste tipo de empresa estão diretamente relacionados com o perfil de seu criador (FERREIRA et al., 2006; GARCIA, 2001; LODI, 1998; COSTA E LUZ, 2003).

Os fundadores se caracterizam por serem pessoas empreendedoras, de personalidade muito forte, com disposição para o risco e dotados de impulso e desejo de realizar (LEONE, 2005; GARCIA, 2001; GONÇALVES, 2001).

Nesse mesmo sentido, Moreira Júnior e Bortoli Neto (2007) nos lembram que uma das características de destaque dos fundadores é o seu poder de influência sobre os demais participantes das esferas família e empresa.

Ao que se refere ao “poder de influência”, pôde-se perceber que o Sr. Teófilo se encaixava exatamente no perfil descrito anteriormente. A fala de um gestor-familiar não-proprietário evidencia tal característica:

Bom, eu entrei aqui tem dois anos e foi iniciativa do fundador mesmo, do meu avô. Então...ele queria que eu começasse a trabalhar aqui e tal...eu tive um pouco de resistência no começo. Não queria muito, mas só que com jeitinho ele foi encaixando tudo direitinho e me convencendo a vir. Acabou que eu gostei e hoje eu não consigo ficar sem vir aqui de jeito nenhum, nem um dia [...]

E continua:

[...] meu avô... era uma característica marcante dele, tipo assim: se você tivesse uma opinião e ele tivesse outra, ele te convencia de todo jeito que a dele “tava” certa. E no final das contas era isso mesmo, a dele “tava” certa e pronto e acabou. Porque a opinião dele era a última e se todo mundo tivesse contra e ele tivesse uma outra posição, mudava tudo. Ele fazia com que mudasse tudo.

A fala seguinte registra o que se refere ao poder de influência do fundador, sobre membros da esfera da empresa:

[...] era justamente isso que eu estava falando em questão do meu avô porque, por exemplo, tem um cargo de chefia né, ele tinha uma coisa a falar, uma solução, uma coisa assim. Aí passava pra direção, aí o meu avô fazia com que ele mudasse a opinião dele e até dos outros funcionários, entendeu? Não só dos três da direção, mas sim a da outra pessoa também. (gestor familiar não-proprietário)

Outra característica dos fundadores de empresas familiares refere-se ao fator escolaridade e grau de competência. Muitos dos fundadores que conhecemos não têm ensino fundamental concluído e tampouco conhecimentos de administração, mas são visionários e conduzem seus negócios com alto grau de competência (GARCIA, 2001). Essa característica do fundador da Contepe é assim descrita pelo gestor-familiar não-proprietário:

É exatamente isso que eu falei, da visão que ele tinha das coisas, entendeu?! Visão de mercado. Não.. e apesar dele não ter estudo, ter estudado me parece que até a 5ª ou 6ª série, ele tinha uma visão imensa!!! De mercado... de tudo... inconfundível, nossa!!![...] Ele sempre foi muito inovador em suas idéias e tinha uma visão de futuro assim...perfeita...de como a gente devia agir, desde os mínimos detalhes até um serviço muito grande em outra cidade [...]

Outro entrevistado descreve esta característica do fundador do grupo Contepe, no seguinte trecho da entrevista:

[...] ele não tinha uma formação superior... não tinha uma formação superior mas ele tinha visão empreendedora, de patrão, de gerência e ele conseguiu partir deixando os filhos dele realmente muito bem estruturados para continuar o negócio dele. (gestor não-proprietário e não-familiar)

Como já dito anteriormente, o fundador, mais que empresário, pode ser definido como um empreendedor e, por mais longa que se torne a história da sua empresa, ele e o seu nome não serão esquecidos. Muitos serão inclusive lembrados em espaços da memória pública, homenageados em documentação fotográfica, dentre outros (GONÇALVES, 2000).

O fundador do grupo Contepe não fugiu à regra, sendo motivo de orgulho da família e da empresa. Nas falas dos entrevistados são citadas algumas dessas homenagens:

[...] a quantidade de medalhas, placas, troféus que já foram concedidos ao meu sogro, à empresa...o Sr. Teófilo sendo homenageado como o “empresário do ano”...esses são pontos marcantes e são as surpresas que a família recebe e fica orgulhosa e muito agradecida. (familiar sem participação nos outros subsistemas)

[...]então eu tenho muito orgulho de estar falando da empresa... mas não é muito falar sobre o crescimento, mas falar sobre o empreendedor que pai sempre foi. Outro dia mesmo teve um jornal de Monlevade, fez trinta anos. Então teve as trinta personalidades. Ele não estava mais aí, mas tinha uns seis que já tinham pendurado a chuteira também... já tinham partido pra outra e foram homenageados e ele foi um deles. Foi tudo no meio, não teve aquele negócio porque é in memoriam... essas coisas não. Foi tudo... chamou uma pessoa do jornal de Monlevade. E ele teve essa homenagem depois de falecido. (familiar gestor e proprietário)

Autores como Macêdo (2002), Lodi (1994 e 1998), Bernhoeft (1989) e Casillas, Vázquez e Díaz (2005) comentam que é muito raro em uma empresa familiar não se ouvir a crítica acerca do estilo centralizador do fundador. E esclarecem que o motivo de isso acontecer se deve ao fato de que, no início, o fundador não tem com quem dividir as decisões e as suas preocupações, pois a empresa é pequena e possui poucos funcionários qualificados, cabendo a ele, então, tomar todas as decisões. Com o crescimento da empresa, e esse é um reforço de sucesso, fica difícil que o fundador escute alguém e acate uma nova idéia, pois ele possui a referência do sucesso.

Durante toda a fase da coleta de dados por meio das entrevistas, foi muito freqüente nas falas dos entrevistados a característica centralizadora do fundador do grupo Contepe. Alguns trechos ilustram tal característica:

O Sr. Teófilo, ele... o estilo dele era um estilo muito centralizador. Até acho que tem que ser. Às vezes a gente fazia alguma solicitação, algum tipo de investimento, essas coisas de rotina de trabalho e dificilmente ele dava sim como a primeira resposta. Mas ele analisava e decidia da melhor forma, certo?![...] (gestor não-proprietário e não-familiar)

[...] ele (o fundador) sempre decidia, né??!! Às vezes acontecia de alguém convencer ele, mas eram pouquíssimas vezes. Ele sempre dava a sua opinião e acabava que todo mundo concordava com ele...e era o que ele falava...era isso mesmo. (gestor familiar não-proprietário)

[...] Teófilo, né? Um sistema patriarcal né? Ele era o patriarca. Ele era o Deus. Teófilo era que falava, que decidia. Era em consenso com o pai.[...] (gestor não-proprietário e não-familiar)

É possível verificar também que a preservação da cultura familiar por meio das idéias do fundador, no que se refere à gestão, ainda é adotada pela família Izaías. Há, no entanto, atualização no sistema de gestão da empresa, sem, contudo, apresentar mudanças radicais na forma de gerir o negócio.

Um gestor não-proprietário e não-familiar retrata esse aspecto no relato a seguir:

A mudança que houve na empresa é todo mundo sentir a falta da presença do Sr. Solu. Porque a forma de administrar, a forma de conduzir as coisas permanecem a mesma. As decisões dentro da empresa quando o Solu estava presente eram definidas em comum acordo entre ele e os filhos. Hoje com a falta do Solu, do Sr. Teófilo, o (nome do Diretor Geral), que encaixou nesse lugar, ele faz da mesma forma. Para todas as decisões, os dois irmãos que são sócios estão cientes do que está acontecendo, mas falam pros outros diretores também. E as decisões são tomadas em comum acordo. Quando depende de uma parte de gerência que está mais abaixo ou da gente da ATC (Assessoria Técnico e Comercial) ou de outro setor, às vezes para desenvolver um outro processo para melhorar, tipo assim, a tecnologia ou outra coisa, esse setor é envolvido no processo para que também opine na decisão que vai ser tomada. É o resultado que nós estamos vendo e está sendo bem funcional.

Outro entrevistado, um dos filhos, relata com orgulho o estilo de administrar do pai, o qual procuram conservar até hoje:

Pai sempre buscou a união, o trabalho em equipe e a seriedade nos negócios! E o estilo atual de gerenciar não mudou muito, a conduta é participativa. As decisões mais importantes são gerenciais, mas sempre discutidas pelo conselho, que são os proprietários... os filhos. (familiar gestor e proprietário)

Na literatura, para os processos de promoções e premiações em empresas familiares, geralmente são considerados o tempo de casa, independentemente da competência ou qualidade de serviços prestados (BERNHOEFT,1989; SECCO, 1980; VIDIGAL,1996).

No grupo Contepe, diferentemente do apresentado na literatura, pôde-se verificar a presença de valorização da competência na força de trabalho de seus profissionais, o que facilita os processos de construção contínua de desenvolvimento da organização. O referido aspecto se encontra presente nas falas de muitos entrevistados, conforme depoimentos que se seguem:

[...] eu estou aqui há 4 anos e eu acho que é interessante falar isso porque eu já tive alguns reconhecimentos aqui dentro financeiros e que eu não precisei pedir, não precisei reclamar, não precisei fechar a cara, mostrar que estava insatisfeito. Chegaram espontaneamente e falaram: “a partir do dia tal você vai ter isso e isso.” Coisas espontâneas. Coisas difíceis de se encontrar, não é verdade? Porque hoje maior parte dos empresários visam só mesmo ao lucro. Quanto mais lucro ele tiver melhor. Eles aqui têm essa preocupação, se você está dando retorno para empresa eles reconhecem seu esforço que você está fazendo pela empresa e recompensam por isso. Você é reconhecido por aquele trabalho que você fez.[...] então eu falo que a Contepe continua a mesma empresa de dois, três anos atrás quando nós tínhamos aqui nessa cadeira a presença do Solu, com certeza.(gestor não-proprietário e não-familiar)

[...] a promoção é feita através de destaque do colaborador em sua área de trabalho[...] (familiar gestor-proprietário)

[...] a promoção, ela existe... normalmente é feito... o que é que faz a promoção? Você tem que ter autoridade e tem que ter aquela pessoa em destaque. Aquela pessoa com a competência de ocupar aquela função. Sempre isso é feito, mas para promoção que não é todo dia, procura-se utilizar a prata da casa! É importante que você motiva também as pessoas. (gestor não-proprietário e não-familiar)

[...] questão de promoção ou de reconhecimento geralmente é feita através do desenvolvimento do próprio profissional. Às vezes, o profissional está no mercado possui uma formação técnica, está fazendo uma faculdade, está estudando para isso, com certeza nós temos um caso parecido com esse. Uma funcionária que ela entrou aqui na empresa, ela era formada em secretariado, estava trabalhando na recepção como telefonista. E tem mais ou menos um ano que ela começou a fazer faculdade. Ela está fazendo advocacia. Então reconheceram o esforço dessa pessoa. Não foi pedido dela, a (nome da diretora familiar) que cuida da parte jurídica da empresa, convidou essa funcionária a passar a ser como se fosse uma secretária ligada só a parte jurídica dela. Está treinando. Já está conhecendo o processo. Já está participando das coisas que quando ela conseguir seu objetivo que é a formação superior, com certeza a oportunidade, há espaço dentro da empresa para estar mudando, estar promovendo essa pessoa.[...]
(gestor não-proprietário e não familiar)

[...] isso acontece no decorrer dos anos mesmo, de acordo com que o funcionário mostra pra empresa, entendeu? Então não tem aquele plano! Que a pessoa “tá” ali, daqui a pouquinho ela vai subir de nível... é de acordo com o que ela mostra, de acordo com o mérito... ao passar do tempo mesmo. (gestor familiar não-proprietário)

[...] não existe plano de carreira específico. O empregado é valorizado à medida em que se destaca no que faz. (familiar gestor-proprietário)

Na história das empresas familiares, a transmissão do poder geralmente vem acompanhada de forte crise, pois envolve interesses familiares, pessoais, de posse de ações e processos administrativos. Lodi (1984, p.23) comenta que

[...] após o fundador, é muito raro um processo sucessório tranqüilo e planejado. Das figuras do meu tempo, eu conto como exceção os presidentes que envelhecem gloriosamente, deixando encaminhado o processo sucessório: a regra geral é turbulência.

No grupo Contepe, apesar do curto período entre o falecimento do fundador e a coleta dos dados da pesquisa, o que se pôde perceber foi que o processo de transição do poder para o filho mais velho está ocorrendo de maneira calma e ordenada, o que demonstra, além de maturidade e equilíbrio do grupo familiar, que houve preparação para que o sucessor fosse introduzido gradualmente na administração, conforme constatado em depoimentos a seguir:

No meu ponto de vista, houve uma preparação sim do meu pai pra assumir. Eu acho até porque ele é mais direto, ele é mais firme nas decisões dele, ele é mais coerente também, entendeu? Acho que minha tia e meu tio não, mas meu pai já trabalhou fora daqui da empresa, então sabe as decisões como devem ser tomadas e ele é mais... até muito rígido nas decisões dele, mas ele tem uma coerência, entendeu? E isso nos últimos tempos meu avô já vinha encaminhando ele para esse lado aí de tomar decisões. Então foi tranqüila a aceitação de todos...não teve problema. (gestor familiar não-proprietário)

[...] houve preparação para o processo de sucessão. Ao longo dos anos, meu pai foi interagindo os filhos e sempre mudando, recolocando os cargos. E quem assumiu foi meu irmão mais velho [...] (gestor familiar proprietário)

Quanto ao aspecto da distribuição de autonomia nos processos de gestão das empresas Contepe, o que se pôde perceber, mesmo com a saída do fundador, foi que a autonomia dos gestores não-proprietários e não-familiares ainda se encontra restrita às rotinas e que, normalmente, decisões de maior envergadura, mesmo que rotineiras, ainda são levadas à direção familiar que dará o posicionamento final. A seguir, algumas falas ilustram este aspecto:

[...]isso é uma coisa que está em processo de metamorfose. Porque ficou o poder centralizado por muito tempo e está se tentando abrir um pouco mais, mas ainda não acharam o "fio-da-meada". Eu tenho mania de chamar de contrato de risco. Ainda não viram, não desprenderam dos riscos dessas novas autonomias. Então acaba que muitas vezes, sobrepondo sobre o outro por insegurança. Não porque queira, às vezes, mas por ainda não ter a confiabilidade suficiente para fazer isso. Então esse pra mim é o gargalo[...] (gestor não-proprietário e não-familiar)

As decisões na Contepe, elas são tomadas primeiro em cima da necessidade do que fazer, certo? Quando ela é uma decisão, por exemplo, na minha área que é uma decisão convincente, uma decisão lógica, eu posso tomar essa decisão, "tá" certo? Evidentemente quando se... envolve recursos financeiros, aí já é bem diferente. As coisas ficam... a gente tem que ter muito cuidado porque quem tem a chave do cofre para mostrar os compromissos da empresa de uma forma geral é o (nome do Diretor Geral). (gestor não-proprietário e não-familiar)

[...] a autonomia penso que ainda está em fase de transição. Tem três filhos e mais dois diretores que é o de produção e o comercial. Está bem setorizado, mas está precisando de algumas adaptações, algumas melhorias e principalmente redistribuir as atividades; por exemplo, um diretor não poderia ficar preocupado com compra de botina. Mais uma: um diretor não poderia ficar preocupado com fazer audiência. Tinha que ficar buscando o resultado. É essas coisas que precisam. Acho que é o seguinte, diretoria tem que estar ali para pensamento a nível estratégico: o que é que eu espero para a empresa nos próximos cinco a dez anos? Quem é meu cliente que vou buscar? Quem é cliente que está chegando que eu ainda não visitei?[...] (gestor não-proprietário e não-familiar)

Um gestor familiar não-proprietário afirma:

Bom, são três diretores, né? Mas como eu mesma disse, todos têm direito de "vim", de questionar, de dar suas opiniões e tal. Aqui é aberto pra todo mundo chegar e falar assim: "tô" achando que isso "tá" certo, "tá" acontecendo assim e não "tô" gostando, o que é que a gente pode fazer pra mudar isso... Mas hoje são os três que decidem... hoje são os três. Por exemplo: acontece algum fato e a minha tia tem uma opinião; o meu pai e meu tio têm outra opinião inversa a dela. Eles conversam, discutem, olham os pontos positivos e negativos e chegam a uma opinião geral [...]

E dois outros membros da família confirmam:

As decisões sempre foram tomadas em pequenas reuniões, entre o meu sogro e seus filhos. Hoje...continua sendo assim, pois assim chegam com clareza à respeito das decisões a serem tomadas. (familiar sem participação nos outros subsistemas)

O estilo aqui sempre foi e ainda é participativo... mas as decisões mais importantes são decididas pelo conselho, que são os filhos. (familiar gestor-proprietário)

O paternalismo é considerado como uma das visões negativas associadas à gestão de empresa familiar (BARROS; PRATES, 1996; VIDIGAL, 1996; MACÊDO, 2002; BERNHOEFT, 1989), por estar vinculado ao conjunto de práticas e estratégias efetivas de controle como a concessão de moradia, auxílio e atenção pessoal ao trabalhador e à sua família, como parte de um sistema que espera como retorno fidelidade, lealdade, dedicação, responsabilidade, obediência e respeito ao pai/patrão (MAIRESSE, 2000).

A análise feita acerca de tal aspecto apontou para um estilo de gestão mais paternalista. Em contrapartida, a lealdade dos profissionais para com a empresa também se encontra presente, conforme ilustram os casos a seguir:

[...]tem setores mais abaixo que a pessoa muitas vezes é estimulada por um problema dela que solicita que vai ter que faltar, vai ter que se ausentar, vai ter que fazer uma viagem urgente, tá com problema na família. A empresa muitas vezes libera o funcionário. Fala assim. “ – não, vai lá. Resolva seu problema, não preocupa. Quando você tiver trabalho acumulado, a gente... você faz uma hora pra estar compensando isso aí”. Muitas vezes a pessoa concorda, aí quando chega, que vai fazer aquela hora, a empresa fala: “ não, esquece isso aí. Já passou. Não tem que ficar além do necessário não.” Então isso é um estímulo para a pessoa ficar na empresa também porque quando ela precisa pode contar com a empresa[...] (gestor não-proprietário e não-familiar)

Nós temos aqui dentro duzentos e trinta e poucos funcionários, muitos deles vem à empresa e é comigo também isso aí, muitas vezes vem pedindo para fazer um acordo para se desligar da empresa. Outros vêm pedir aumento. Um dinheiro emprestado. A empresa não é uma empresa filantrópica. Não teria que estar emprestando dinheiro para ninguém, não estar mandando ninguém embora com seus direitos porque ele está precisando do dinheiro... porque se endividou. Mas a empresa faz. Olha isso... esse lado, e o funcionário reconhece isso. (gestor não-proprietário e não-familiar)

[...]como eu tinha mais contato aqui dentro, então... me delegaram essa função. Muitas vezes eu chego aqui e as pessoas contam cada história que quando ela sai dá vontade até de chorar. Porque realmente tem muitos casos críticos, complicado. É doença de família, uma série de coisas. Muitas vezes o cara está querendo desligar da empresa por problema financeiro. Aí eu tenho que ficar conversando, entendendo as pessoas para fazer... quando realmente é um funcionário interessante para empresa, volto na diretoria, negocio com eles. Arrumo dinheiro emprestado para a pessoa. Parcelo em dez vezes. Empresa nenhuma tem obrigação de fazer isso. Nós

temos aí dentro hoje duzentos e oitenta e poucos funcionários, se eu fiz isso para 100 a 150 casos, qualquer um que você perguntar ele não tem o que falar mal porque quando ele veio à empresa, a empresa estendeu a mão para ele. (gestor não-proprietário e não-familiar)

Muito embora o autoritarismo nas relações chefia X subordinado pareça ser encontrado freqüentemente em empresas familiares (BERNHOEFT, 1989; MACÊDO, 2002; LODI, 1994 e 1998), o conteúdo das entrevistas e a observação direta não revelaram a presença de tal característica na empresa alvo do estudo, nem mesmo quando o grupo era presidido pelo fundador. As falas seguintes evidenciam esse aspecto:

Meu avô...ele era super tranqüilo e ele ficava aqui sentadinho aqui e tal, cada hora chegava um e, “- oh ‘Solu’, vamos conversar?” aqui e tal, “-não, senta aí, vamos conversar sim” e tal. Sempre aquela... ele era muito próximo aos funcionários entendeu? Conversava e tal, não tinha diferença nenhuma, chegava, mexia com todo mundo, assim que funcionava. E continua até hoje...“Aqui é muito tranqüilo. Todo mundo tem a oportunidade de chegar e conversar, se alguém quiser vir aqui, funcionário que trabalha em qualquer área, e conversar com o diretor, esses negócios... é tudo tranqüilo, não tem restrição nenhuma, conversa tranquilamente, o que for possível resolver... algum problema ou sugestão... é atendido também dentro da solicitação. (gestor familiar não-prietário)

[...] um estímulo pra mim é trabalhar em uma empresa onde sou reconhecido e onde as pessoas me ouvem, onde eu tenho livre acesso. Não é o acesso ao poder, é se eu precisar de ter acesso à diretoria eu sou bem recebido. Isso é um estímulo para o funcionário. (gestor não-proprietário e não-familiar)

Em geral, o relacionamento hoje, ele é bem transparente, bem franco. As pessoas hoje não vêm os supervisores que há anos atrás, há quatro ou cinco anos, até mesmo em outras empresas, pessoal que trabalha em obra, o supervisor, ele era, não era mal visto, mas ele era um capitão do mato, o carrasco. É o cara que manda, o cara que faz, o cara que tem o poder. Hoje não existe isso mais. Hoje o pessoal tem a liberdade de chegar perto do supervisor e cumprimentar, bater um papo, falar de futebol. Ele é ouvido. Essa pessoa não ignora o subordinado...isso, numa empresa familiar, eu acho que desenvolve com mais facilidade, porque as pessoas estão aqui há anos e todo mundo conhece todo mundo[...] (gestor não-proprietário e não-familiar)

Portanto, ante o exposto, não se verificou no caso estudado a predominância de autoritarismo, nem tampouco de valorização do tempo de casa em detrimento de

competência, aspectos comumente encontrados em gestões de empresas familiares. Por outro lado, características como, tendência à centralização do poder nas mãos dos dirigentes no que se refere aos processos decisórios, paternalismo e valorização das relações afetivas, encontram-se presentes no estilo de gestão do grupo Contepe, elementos próprios desses tipos de empresas.

4.6 AS RELAÇÕES FAMILIARES NA DINÂMICA E NA CULTURA DA CONTEPE

Sob as perspectivas humanas e sociais, a empresa familiar constitui uma complexa realidade, pois, por um lado, encontra-se a família, “sistema composto por indivíduos ligados por vínculo de sangue ou de parentesco por afinidade, que possuem interesses, problemas e características, cuja evolução formou um tipo específico de cultura” (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2005, p.70). E, por outro, a empresa: instituição estruturada por objetivos econômicos e por indivíduos que desempenham papéis muito diversos (acionistas, diretores, trabalhadores), dotada de desafios e objetivos específicos, impregnada por diversos valores particulares e que interage com seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, administrações públicas, etc.) (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2005).

Dessa forma, as características e formas de organização da empresa familiar se configuram em função de interesses mútuos, tanto em termos de políticas estabelecidas, quanto em relação aos propósitos da família. Assim, é necessário atentar-se para que os papéis na família e na empresa não se tornem confusos. Um gestor familiar não-proprietário comenta que:

[...] os interesses familiares são tratados dentro de casa, os da empresa também dentro de casa e a gente tenta ao máximo separar essas coisas, cada momento tem a sua hora e é assim...é assim[...]

Outro gestor familiar-proprietário acrescenta:

[...] não é fácil separar as relações da família com as da empresa, mas...nós conseguimos.

Um outro aspecto relevante é o de que a sobrevivência da empresa familiar parece estar vinculada à capacidade da família controladora em administrar as relações de interesse familiar com as da empresa e evitar as situações que possam prejudicá-la (CASTRO; MORAIS; CRUBELLATE, 2000).

No caso do grupo Contepe, a família Izaías demonstra, até o momento, que está conseguindo conviver de maneira harmoniosa com a referida situação. Dois membros da família descrevem a articulação dessas relações da seguinte maneira:

[...] nos damos muito bem e fomos bem preparados, mas se tiver divergência entre os interesses da família e da empresa, posso afirmar, com certeza, que o que vai prevalecer é o que é melhor para a organização. (familiar gestor-proprietário)

Outro membro da família, gestor-proprietário confirma:

Não é fácil fazer esta separação da família com a empresa, mas sabemos administrá-la bem. Sabemos administrar isso muito bem! Todos os interesses são sempre discutidos, inclusive os familiares, através de nossas reuniões internas fora do ambiente de trabalho.

Cohn (1991) afirma que uma das regras mais difíceis de serem aceitas por membros de empresas familiares se refere ao comprometimento pessoal para o bem da empresa. Por diversas vezes, torna-se necessário adiar benefícios de interesses pessoais em prol do bem da empresa, caso o objetivo de todos seja a preservação da “galinha dos ovos de ouro”, ou seja, a preservação da empresa.

O Diretor Geral da empresa Contepe, em dois trechos de sua entrevista, aponta para a importância de se abrir mão dos interesses pessoais, em prol do bem da empresa, ou seja, que o objetivo de todos está centrado na “preservação da galinha dos ovos de ouro”. Assim, ele nos relata:

Essa pergunta é muito difícil de explicar porque os interesses pessoais... Por exemplo, eu tenho um sonho de ter uma casa ótima, com piscina que eu não tenho, com uma quadra de futebol, apesar que eu não jogo, com uma sauna, que na minha casa também não tem. Então, tem esses interesses, mas acontece que isso eu já falei com eles.. Acontece que isso aí não influencia nos finalmente. Hoje o nosso foco... pra te falar a verdade... e outra... não é mentira, o foco nosso é a empresa.

E continua:

[...]hoje eu estou com 42 anos, daqui a pouco eu vou estar com 50, 60, 70,... Às vezes eu tenho sonho de coisa que eu posso ter, entendeu? Coisa que eu posso ter. Mas hoje, com sinceridade, vai ser voltado... hoje o nosso foco é a empresa, hoje o nosso foco é a empresa. As coisas particulares cada um tem. Eu já tenho três filhos. Então com certeza o meu sonho é uma casa dessa forma; o do meu irmão realmente é moto, ele adora viagem. Semana passada mesmo ele estava lá pra Valadares. E minha irmã eu acho que é casar. Mas acontece que nada interfere nos interesses da empresa. Hoje o foco nosso é a empresa.

Passos et al. (2006) afirmam que todos os membros da família, de uma maneira ou de outra, possuem interesse no destino da empresa, mas que caberá a cada família decidir em que grau e qual tipo de envolvimento formal eles terão nas discussões sobre os negócios.

O Diretor Geral do grupo Contepe nos conta que a família Izaías é muito pequena. O fundador tinha apenas um irmão e a esposa do fundador também teve apenas um irmão, todos já falecidos. O fundador teve três filhos, atuais diretores do grupo, um solteiro e dois casados. Um dos casados possui três filhos e um deles há dois anos trabalha no grupo. Todos afirmam que ninguém, exceto os diretores familiares, interfere nas rotinas da empresa.

No que se refere às noras do fundador, a família optou pelo não envolvimento das mesmas nas discussões sobre os negócios da empresa, fato que pôde ser observado no decorrer da pesquisa.

Durante a coleta dos dados, as esposas se ativeram aos aspectos ligados às características do fundador, aos valores e princípios preconizados por ele e à determinação dos filhos em seguirem os preceitos do pai. Quanto às rotinas ou procedimentos ligados aos negócios do grupo, demonstraram não terem envolvimento e conhecimento. O aspecto do “não envolvimento das esposas” nos negócios da Contepe é afirmado na seguinte fala do Diretor Geral:

[...] as esposas não...não fazem parte do quadro de funcionários... não interferem. Inclusive tem coisas que eu particularmente... eu não gosto. Eu já até falei pra (nome da esposa) essas coisas. Tem alguma coisa que você

vai fazer, um novo empreendimento, se você precisar de alguma coisa de conta bancária, tudo tem que ter a assinatura dela. "-Não me pergunta o que é ... assina pra mim". Às vezes eu até leio, e falo: " - não, é coisa do Santander. É um documento aqui do cheque especial." Se eu falasse o que seria, se eu não falasse também, aí ela chega e diz " - onde que é que tenho que assinar?" Então é isso. Ela foi, até ex-funcionária nossa aqui. Hoje não trabalha. Trabalhou em outras empresas. Trabalhou num hospital, deve ter um ano... sei lá quanto tempo... hoje não está trabalhando... tem nossas duas maravilhosas filhas. Apesar daquela coisa de querer voltar pro mercado... atualmente não é fácil. Eu ontem estava olhando na prefeitura, tenho um bom relacionamento com o prefeito, bom relacionamento com o pessoal de obras, pra ver pelo menos uma coisa pra ocupar um pouco o tempo dela fora do horário da aula... seis horas por aí. Então, não tem interferência nenhuma. Não tem nada que fica agarrado por causa dela. Tem muita coisa... se você conversar principalmente com a esposa do (nome do irmão) ela vai falar " - tem coisa que nem sei, nem sei o que está acontecendo.

Outro aspecto complexo, mas comum em empresas familiares é o de que os problemas familiares podem interferir na dinâmica da empresa e que os problemas da empresa podem dividir a família. Essas situações são prejudiciais, mas podem ser evitadas caso haja preparação para lidar com esse conflito.

Bernhoeft (1989) salienta que o conflito é uma variável constante em empresa familiar, e que gerir essa variável torna-se fundamental para a sobrevivência e perpetuação da organização.

Pelo que se pôde perceber, por meio das observações e entrevistas com os membros familiares, os conflitos entre os negócios e a família Izaías encontram-se administráveis, ou seja, pode-se dizer que até o momento existe convergência entre os interesses familiares e os empresariais, inclusive, porque, como salientado por alguns dos membros da família, o foco de interesse dos membros da família se concentra atualmente na empresa. Dessa forma, concordando com Bernhoeft (1989), pode-se presumir que existe uma preocupação no sentido da sobrevivência e perpetuação do grupo Contepe.

Anteriormente aos estudos organizacionais, as empresas eram consideradas uma grande família, criadas para abrigar os membros da família e sendo estes os valores máximos para a organização do trabalho. Mesmo com a participação de pessoas que não pertenciam à família, o ambiente familiar predominava, significando que os

aspectos profissionais e organizacionais não eram privilegiados em detrimento de fatores de interesse familiar (FLEURY; FISCHER, 1996).

Na empresa alvo da pesquisa, o ambiente familiar parece não predominar no dia-a-dia da organização, pois foi uma fala recorrente de todos os entrevistados, quando perguntados sobre como se dá a relação família X empresa. Alguns depoimentos são apresentados a seguir:

Olha, eles não misturam muito a coisa não. Eu acho que eles têm a responsabilidade deles de cuidarem da empresa são muito unidos nesse sentido, não trazendo reflexo aqui pra dentro da empresa das coisas de família deles. A gente se vir... eles sabem muito bem e não deixam transparecer pra gente não. (gestor não-proprietário e não-familiar)

[...]ah...eles conseguem separar a família da empresa tranquilamente! Eu nunca vi. Eu nunca vi qualquer coisa aqui sobre família. A gente vê assim, a esposa do (nome do diretor) fez uma cirurgia. Então normal chegar e falar: "- minha esposa fez uma cirurgia". Então isso não é interferência. Mas interferência, de jeito nenhum. Nunca notei. Eles não trazem problema pra cá. Não tem nada disso. Nunca vi isso. Eu nunca vi. São meninos educados, meninos humildes, eles são humildes. O pai criou aí com esse jeito que o pai tinha de ser um homem humilde. Eles puxaram isso do pai, são humildes, certo? Você não vê, eu nunca vi eles baterem boca com funcionário. Às vezes a gente fica bravo aí não sei porque mas tem dia que a gente fica bravo com eles também, aí você vai embora daqui a pouco você ta rindo eles devem ficar rindo também, então eles não trazem problema não. (gestor não-proprietário e não-familiar)

A referência do pai/avô/sogro/fundador encontra-se muito presente em todas as falas dos membros da família Izaías. Todos apontam como atributos do Sr Izaías, dentre outros, o respeito para com o próximo, a humildade, a sabedoria, a honestidade e a união da família, de que os filhos, netos e noras se orgulham, têm como base e propósito de perpetuar. A fala de uma das noras do fundador ilustra essa referência:

[...] meu sogro sempre acreditou e pregou o respeito com o próximo, a humildade, sabedoria, honestidade, esperança e união. Hoje a família continua ainda mais unida, com o mesmo respeito ao próximo, sabedoria e humildade e lutando... todos pelo mesmo ideal. (membro familiar sem participação nos outros subsistemas)

E outro filho confirma:

[...] nosso pai sempre pregou idoneidade, respeito ao próximo e valorização do homem como ser humano. Ele sempre buscou a união, o trabalho em equipe e a seriedade nos negócios. Em maio de 2007 perdemos fisicamente nosso fundador e mestre, mas estamos dando continuidade aos trabalhos como o mesmo nos encaminhou. (familiar gestor e proprietário)

Para grande parte das pessoas, as coisas mais importantes em suas vidas são a família e o trabalho. Atualmente, para alguns, essa ordem encontra-se invertida, pelo fato de o trabalho ser a forma, a maneira de garantir a sobrevivência e o bem-estar da família. Ante o exposto, parece ser esta a concepção da família Izaías, significando inclusive que as questões dos negócios se sobrepõem aos interesses da família, como garantia de perpetuação do empreendimento familiar iniciado há 22 anos.

Assim, pode-se inferir, portanto, que com exceção dos preceitos e valores implementados pelo fundador no seio da família Izaías e que são perpetuados na cultura do grupo Contepe, as relações familiares não interferem nos processos, no cotidiano, ou mais especificamente, na dinâmica de funcionamento dessa empresa familiar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente internacionalização dos mercados, o incremento da competitividade, o frenético desenvolvimento tecnológico, dentre outros fatores, acabam por influir direta ou indiretamente na dinâmica das organizações. Mas somente no final da década de 1980 e início da década de 1990 iniciaram-se os estudos acerca de cultura organizacional, e os que versam sobre cultura organizacional brasileira são ainda mais recentes na literatura.

Diante desse cenário, o tema empresa familiar tem instigado teóricos e pesquisadores pelo fato de essas empresas estarem ocupando grande parte da paisagem econômica e social no Brasil e no mundo, sem que, muitas vezes, as pessoas se dêem conta disso.

A presente pesquisa originou-se, portanto, da inquietação de se poder contribuir com um estudo acerca de duas instituições seculares, quais sejam, a família e a empresa, e seu objetivo principal foi o de verificar em que aspectos o fundador pode influenciar na dinâmica da cultura de uma empresa familiar.

Para atender aos objetivos propostos nesta dissertação, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa familiar, de grande porte, com sede em João Monlevade - MG, e que há 22 anos presta serviços de manutenção no segmento industrial a diversas cidades dos estados de Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo.

Essa organização foi escolhida em função dos critérios estabelecidos e descritos na metodologia de trabalho e pela acessibilidade à pesquisadora.

Tendo em vista o público definido para a pesquisa – baseado no M3C de Gersick et al. (2006), realizaram-se as entrevistas semi-estruturadas, que tiveram como base dois roteiros orientadores. Utilizou-se também da técnica de observação, consulta a documentos da empresa pesquisada, bem como realizou-se levantamento e análise da literatura pertinente ao tema em estudo.

Dessa forma, o desenvolvimento da presente pesquisa fundamentou-se no conceito de Bernhoeft (1989), o qual considera empresa familiar aquela em que origem e história encontram-se vinculadas a uma família, ou ainda, aquela em que membros da família administram o negócio.

Ante o exposto, foi possível constatar, no decorrer do estudo, que a organização pesquisada encontra-se bem caracterizada dentro do conceito de empresa familiar, tendo apresentado, dentre outros aspectos, a figura do fundador como referência de sua origem e história, bem como uma diretoria composta, em sua maioria, por membros familiares.

A história do grupo Contepe, iniciada em 1986, nasceu do sonho de um empreendedor, Sr. Teófilo Izaías Neto, que teve como propósito a posse de seu próprio negócio, após uma vasta experiência, como assalariado, no segmento industrial, mais especificamente na área de manutenção mecânica e civil.

Diversas das características apontadas no arcabouço teórico acerca do fundador foram salientadas, por meio das falas dos entrevistados, como atributos do Sr. Teófilo, dentre as quais destacam-se: a grande capacidade para o trabalho, a busca contínua do progresso, a visão e o conhecimento prático do serviço, a habilidade de combinar integridade e honestidade com um profundo respeito ao ser humano, a forte intuição, a perseverança e o carisma.

No início do empreendimento, o referido fundador contava com a própria força de trabalho, somada à de um de seus três filhos e de mais um sócio, o qual, em pouco tempo, não mais fazia parte da empresa. A empresa cresceu, prosperou e conta atualmente com cerca de 500 profissionais.

Durante todos esses anos de existência, a gestão do grupo foi presidida pelo próprio fundador e apenas em maio do corrente ano, por motivo de seu falecimento, assume a direção geral das empresas Contepe o seu filho mais velho.

Atualmente, o corpo diretivo do grupo conta com os três filhos do Sr. Teófilo e mais dois profissionais de mercado, que há mais de 10 anos fazem parte da equipe

Contepe. A estrutura organizacional do grupo é enxuta, horizontalizada, e a liderança da gestão, bem como a propriedade encontram-se nas mãos da família Izaías.

Pôde-se perceber a constante preocupação da empresa com relação a investimento em treinamento e capacitação de seus profissionais, bem como com a garantia da competência e excelência em prestação de serviço. Fato verificado por meio dos dados colhidos em entrevistas, como também por meio dos vários documentos que registram os programas e ações realizados nesse sentido. Todas essas atividades são desenvolvidas em consonância com as políticas e princípios gerais do grupo Contepe.

A literatura aponta que o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está diretamente ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores, os quais, com o tempo, são disseminados e incorporados pelos outros membros da instituição.

Nesse sentido, verificou-se que o fundador desempenhou um importante papel na formação da cultura organizacional, bem como no processo de aprendizado dos membros da empresa pesquisada.

Os traços da cultura organizacional identificados no grupo Contepe como os sistemas de normas, padrões de comportamento, os valores, os rituais, a busca de proximidade e afeto nas relações, dentre outros elementos já apontados na análise dos dados, foram criados nos moldes do fundador, o que demonstra não apenas a preservação, mas também, a continuidade de seus princípios.

Ante o exposto, pode-se inferir que a base de construção da cultura organizacional das empresas Contepe foi constituída e consolidada a partir dos atos desse fundador. Assim, a imagem e os elementos simbólicos construídos a partir da visão de mundo desse fundador encontram-se presentes, mesmo após o seu falecimento, pois estão profundamente enraizados em um universo simbólico elaborado com base em padrões culturais que foram construídos ao longo da história dessa organização.

Na literatura pertinente à empresa familiar, freqüentemente são apontados problemas referentes à sobrevivência desse tipo de empresa, destacando-se principalmente as dificuldades relacionadas com o estilo de gestão, processo sucessório e conflitos entre seus participantes.

A análise feita por meio da coleta dos dados demonstrou que o estilo de gestão, ou seja, as práticas organizacionais e dinâmicas de funcionamento da empresa pesquisada encontram-se relacionadas com as crenças e valores dos proprietários e, mais especificamente, com o perfil do fundador. Dentre as características apresentadas, destacam-se: o poder de influência do fundador sobre os membros das esferas família e empresa, o paternalismo e, em contrapartida a lealdade dos funcionários para com a empresa e os processos decisórios tendendo à centralização por parte dos dirigentes familiares.

Diferentemente ao apresentado na literatura desse tipo de empresa, para os processos de promoções e premiações dos profissionais do grupo Contepe foi verificada a valorização da competência e da qualidade de serviços prestados e não o atributo antigüidade ou tempo de casa.

Outro aspecto discrepante da literatura diz respeito ao processo da transmissão do poder para o sucessor, situação freqüentemente acompanhada de muitos conflitos devido aos interesses pessoais, familiares e de posse de patrimônio.

Na empresa alvo deste estudo, pôde-se perceber que esse processo se deu de maneira calma e ordenada, demonstrando que houve certo planejamento, preparação, maturidade e equilíbrio do grupo familiar para que o sucessor assumisse gradualmente a administração.

O autoritarismo nas relações chefia X subordinado, característica constante, conforme literatura, nos estilos de gestão de empresas familiares, demonstrou não se fazer presente no grupo Contepe. O respeito pelos profissionais, o relacionamento transparente e o trabalho em equipe sempre foram e continuam sendo valorizados pela instituição, conforme relatado pelos próprios funcionários.

A empresa familiar é reconhecida por ser constituída por dois complexos sistemas, quais sejam, família e empresa. Dessa forma, aos seus dirigentes são exigidas uma grande habilidade para conduzir ou amenizar os conflitos advindos dessa relação, bem como atenção no sentido de que os interesses e os papéis na família e na empresa não se tornem confusos, fatores fundamentais para a sobrevivência e perpetuação da organização.

Após relacionar o referencial bibliográfico com a prática organizacional da empresa pesquisada, foi possível perceber que existem algumas diferenças entre o grupo Contepe e as demais empresas familiares ao que se refere à interferência das relações familiares na dinâmica organizacional.

Nesse sentido, verificou-se a existência de articulação harmoniosa entre os interesses da família e da empresa, inclusive preponderando, de forma consensual, os interesses do grupo Contepe, em detrimento dos da família Izaías, como garantia de preservação de um empreendimento iniciado há cerca de 22 anos. Assim, pôde-se concluir que, embora as crenças e valores do fundador encontrem-se preservados e perpetuados na cultura das empresas Contepe, não há interferência das relações familiares ao que tange à dinâmica de funcionamento da referida organização.

Assim, tendo em vista todas essas considerações, pôde-se verificar que o fundador, Sr. Teófilo Izaías Neto, influenciou de maneira significativa as formas de sentir, pensar e agir do grupo Contepe, traduzidos por meio da linguagem, dos símbolos, das imagens, das histórias, dos rituais, dos hábitos e dos valores de seus personagens ou, mais especificamente, na formação da cultura dessa empresa familiar.

Pelo exposto, de modo geral, pode-se dizer que a empresa pesquisada mostrou um cenário muito próximo ao apresentado no arcabouço teórico e que, portanto, torna-se inegável a influência do fundador na dinâmica da cultura do grupo Contepe. Salienta-se, ainda, que a marca do grupo Contepe é caracterizada pelos valores de seu fundador, a qual é fator de orgulho para todos os membros da família e da empresa, conforme pôde ser verificado no decorrer do presente estudo.

Como dificuldades ou limitação para a presente pesquisa, aponta-se a escassez de bibliografia específica acerca do fundador e ao que se refere às relações da família e à dinâmica de empresas familiares. Grande parte das produções que tratam do tema empresa familiar versam sobre o processo de sucessão.

Contudo, não se teve com esta dissertação a pretensão de preencher todas as lacunas ou esgotar os conceitos acerca da temática, mas sim contribuir com discussões já iniciadas por alguns autores, no que tange à dinâmica da cultura de empresas familiares, tendo como foco a figura do fundador.

Sugere-se, portanto, a continuidade dos estudos aqui iniciados, investigando, decorrido um período mais longo após a morte do fundador, a mesma organização, de modo a verificar de que forma se apresenta a dinâmica da cultura dessa empresa.

Sugere-se também a realização de estudos semelhantes sobre a influência do fundador em outras organizações familiares, investigando-se ainda como se dão as relações familiares na dinâmica desse tipo de organização.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993, v.2, p. 39-79.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979. 230 p.
- BARROS, D.L.P. *Teoria do discurso*. São Paulo: Atual, 1998. 176 p.
- BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996. 148 p.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na Empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 148 p.
- BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. *Manual de sobrevivência para sócios herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995. 136 p.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. *Revista de Administração da UFLA*, v.7,n.1.jan-abr/2005. Disponível em:
<http://www.dae.ufla.br/revista/revistas/2002/2002_1/revista?revista_v4_n1%20jan-jun_2002_4.pdf> Acesso em 16 dez. 2005.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo.; DÍAZ, Carmen. *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson, 2005. 270 p.
- CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2001, ANAIS... ANPAD, 2001.
- COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. *Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: O Caso do Grupo Pão de Açúcar*. Disponível em:
<http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf> Acesso em 01 out. 2006.
- COHN, Mike. *Passando a Tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, 1991. 256 p.
- DANCO, Leon. *Beyond Survival – A Business Owner's Guide for Success*. Cleveland, The Center for Family – The University Press, 1995.

DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986, p. 290.

DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

FARIA, S.M. *Racionalidade instrumental e traços culturais brasileiros: a cultura de uma empresa familiar*. ...f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1992.

FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V.A.R.; ALENCAR, E.; BOTELHO, D.O. Simbolismo organizacional e o sentido da morte do fundador: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, ANAIS... ANPAD, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Aprendizagem e cultura nas organizações. In: *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, Rosa M. 2.ed. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Orgs). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson, 2007. 109 p.

_____. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 140 p.

FREYRE, Gilberto. *Casa-grande & Senzala*. 35ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. 569 p.

GARCIA, Volnei Pereira. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 340 p.

GERSICK, Kelin E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 299 p.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas, 1987. 197 p.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa*. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 380 p.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista: Teoria e Evidência Econômica*. Passo Fundo, v. 6, n.11, p.37-68, nov. 1998.

HOFSTEDÉ, G. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill, 1991.

LANK, Alden G. Sucessão na Gestão: desafio-chave para a empresa familiar. In: ALVARES, Elismar (Org). *Governando a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, p-67-92.

LEONE, N. M. C. P. G. *A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo de sucessão*. Faculdades Integradas Bennett. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:
<http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano_lusas/pdf/o1 ESTRATEGIA/24_guerra.pdf>
Acesso em 05 jul. 2006.

_____. *Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, p. 22-35, 16 de março de 2005.

LEVINSON, H. Conflicts that Plague the family Business. *Harvard Business Review*, mar/abr, 1971.

LÉVY, André. Conjunção, na empresa, de um projeto pessoal e familiar, com a história de uma região: o processo de criação institucional. In: MACHADO, M.N.M et al. (Orgs.). *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p-91-106.

LODI, J.B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994. 138 p.

_____. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

_____. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1984. 139 p.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração Eletrônica*, São Paulo, v.1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em:
<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>> Acesso em 01 mai. 2006.

MAIRESSE, Denise. *Empresa familiar/família empresarial: (des) dobramentos da herança*. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) – Programa de Pós-Graduação em psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

MARTIN-BARO, I. *Accion e Ideologia: psicologia social desde centroamérica*. El Salvador: UCA Editores, 1985. 300 p.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas, 2005. 146 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001. 80 p.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino De. *Empresa Familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva, 2007. 79 p.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (Orgs) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006. 325 p.

NELSON, Reed. *Cultura organizacional: vencendo o dragão da resistência*. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.

PASSOS, Edio. et al. *Família, Família, Negócios à Parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PRATES, M.A.S.; BARROS, B.T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Orgs). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p.55-69.

REVISTA FORTUNE, 1998 In: *HSM Management*, Revista n.41, ano 7, v. 06, nov-dez 2003.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 306 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 308 p.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992a.

SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992b.

SCHERMERHORN, J. R. Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2002. 328 p.

SECCO, R. O administrador organizacional e o processo decisório. *Revista Executiva*, Porto Alegre, v.6(24), p.36-67, mai./ago. 1980.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986. 237 p.

SOUZA, M. de. Mito fundador, narrativas e história oficial: representações identitárias na cultura brasileira. In: CONGRESSO LUSO-AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., *Anais...* 2004. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel46/MeritiDeSouza.pdf>> Acesso em 10 out. 2006.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.1982. Reimpresso em 1996, *Family Business Review* IX (2): 199-208.

TANURE, Betania. *Gestão à brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 142 p.

TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como um instrumento de poder. In: *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.1, n.3, 2. sem/1996. Disponível em:< <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/co3-art03.pdf> > Acesso em 02 mai.2006.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura – poder – comunicação e imagem – fundamentos da nova empresa*. São Paulo. Pioneira. 1991. 278 p.

TREVISANI JÚNIOR, P. Sucessão: a família tem que se organizar. In: *Superhiper*, São Paulo: ABRAS, set. 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2000. 301 p.

VIDIGAL, A.C. *Viva a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organizações. *Revista de Administração da Fead-Minas*, v.1, n.1, p.61-76, 2004.

WERNER, René A. *Família e Negócios: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manoele, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Modêlo de carta enviada à empresa participante da pesquisa

Belo Horizonte, de _____ de 2007

(Empresa)
(Nome do Diretor)

Prezado Senhor,

A Faculdade Novos Horizontes foi instituída por um grupo de professores provenientes da UFMG e pretende consolidar-se em Belo Horizonte como uma das melhores Instituições de Ensino Superior na área de gestão. No momento estamos desenvolvendo cinco cursos superiores, sendo um na área de Administração, com sete ênfases, de Ciências Contábeis, de Direito e dois de Tecnólogo em Gestão. No 2º semestre de 2005, foi recomendado pela CAPES o Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, com duas linhas de pesquisa e área de concentração em Organização e Estratégia.

Apresentamos-lhe a aluna **Adriana Cássia Papa**, do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, que está desenvolvendo sua dissertação sobre o tema: “**O PAPEL DO FUNDADOR NA CULTURA DE UMA EMPRESA FAMILIAR**” no que, solicitamos acolhida à aluna cujo objetivo é fazer recolher documentação das Políticas de Recursos Humanos de cunho científico, visando levantamento de dados e informações para conclusão de sua dissertação.

Informamos-lhe que será mantido todo o sigilo acadêmico em relação aos entrevistados e à Instituição onde V.Sª atua, bem como a Dissertação Final estará a sua disposição para *download*.

Acreditamos que a oportunidade cedida por essa conceituada Instituição será de grande valia para o desenvolvimento do tema escolhido pela mestrandia.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer informações complementares e convidamos-lhe para visita à faculdade. Apresentamos-lhe nossos agradecimentos antecipados.

Atenciosamente,

Profª Talita Ribeiro da Luz
Sub-Coordenadora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MEMBROS DA FAMÍLIA

1- INFORMAÇÕES GERAIS

Nome:

Idade:

Sexo:

Estado civil:

Formação Escolar:

Tempo na instituição:

Trajetória profissional:

Cargo que ocupa:

Cargo que ocupou anteriormente:

Grau de parentesco com o fundador:

2- HISTÓRICO DA EMPRESA

- Fundação/origem
- Quem foi o fundador
- Incidentes críticos (trajetória da organização ao longo dos anos; períodos mais importantes e suas características)
- Pontos marcantes desses períodos em relação à família e à empresa

3- IDENTIFICAÇÃO DOS TRAÇOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Princípios/valores em que o fundador acreditava; o que ele preconizava; suas expectativas e sonhos. Houve mudanças desses valores? Quando? Quais?
- Baseada em que princípios a empresa funciona até hoje?
- Mudanças ocorridas na empresa com a morte do fundador. Nas mudanças ocorridas, quem ou qual grupo influenciou e de que modo?
- Como você definiria a empresa antes da morte do fundador e hoje?
- Como se dão as relações interpessoais e de trabalho?

4- SISTEMA DE GESTÃO DA EMPRESA

- Estilo de gerenciar do fundador e atualmente como é.
- Como se desenvolvem as relações de poder na empresa?
- Como eram tomadas as decisões antes e como são tomadas as decisões hoje? Quais os princípios influenciam a tomada de decisão?
- Como é distribuída a autoridade e a autonomia na empresa?
- Como se desenvolve a comunicação na empresa? Como são passadas as ordens, comunicados, metas, conquistas?

- Quais são os instrumentos de comunicação utilizados na interface entre empregados e empresa? Os funcionários expressam suas opiniões por meio de quais canais? como essas opiniões são recebidas, analisadas, acatadas e respondidas?
- Como se dão as relações chefia X subordinado?
- A empresa possui plano de carreira para os funcionários?
- Como se dão os processos de promoções, premiações?

5- RELAÇÕES FAMILIARES NA DINÂMICA E NA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Como é a relação família X empresa?
- Houve preparação para processo de sucessão?
- Como se deu?
- Quem sucedeu?
- Houve aceitação de todos?
- Se não houve aceitação por todos, quem não aceitou e porque?
- Existe algum membro da família que, embora não faça parte do quadro funcional, interfira na dinâmica da organização? Quem? Como interfere?
- Quem decide a entrada e a saída de familiares na empresa?
- Existe preocupação quanto ao processo de profissionalização da empresa e o empreendimento familiar?
- Como você vê os interesses familiares e os interesses empresariais e sua articulação?
- O que acontece quando há divergência de interesses? Quais interesses prevalecem?
- Quem resolve essas contradições/conflitos?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPREGADOS (NÃO MEMBROS DA FAMÍLIA)

1- INFORMAÇÕES GERAIS

Nome:

Idade:

Sexo:

Estado civil:

Formação Escolar:

Tempo na instituição:

Trajetória profissional:

Cargo que ocupa:

Cargo que ocupou anteriormente:

2- HISTÓRICO DA EMPRESA

- Em que ano foi criada empresa e quem foi o seu fundador?
- Trace uma trajetória da organização ao longo de sua existência.
- Aponte os períodos mais marcantes da empresa.

3- IDENTIFICAÇÃO DOS TRAÇOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Princípios/valores em que o fundador acreditava; o que ele preconizava; suas expectativas e sonhos. Quais valores do fundador ainda são preservados na empresa?
- Baseada em que princípios a empresa funciona hoje?
- Mudanças ocorridas na empresa com a morte do fundador.
- Como você definiria a empresa antes da morte do fundador e hoje?
- Como se dão as relações interpessoais e de trabalho?
- Como se dão os processos de promoções, premiações?
- Como é distribuída a autoridade e a autonomia na empresa?

4- SISTEMA DE GESTÃO DA EMPRESA

- Estilo de gerenciar do fundador e atualmente como é.
- Como se desenvolvem as relações de poder na empresa?
- Como são tomadas as decisões na empresa?
- Como as pessoas são estimuladas na empresa?
- Como se desenvolve a comunicação na empresa?
- Como são passadas as ordens?
- Quais são os instrumentos de comunicação utilizados na interface entre empregado e empresa? Por meio de quais canais você pode expressar suas opiniões? Como essas são recebidas, analisadas e respondidas?

- Como se dão as relações chefia X subordinado?
- A empresa possui plano de carreira para os funcionários?
- Qual era o seu relacionamento com o fundador?

5- RELAÇÕES FAMILIARES NA DINÂMICA E NA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Qual foi o impacto da morte do fundador para você e para a empresa?
- O que mudou na empresa com a morte do fundador?
- Como você percebe a relação família X empresa?
- Existe algum membro da família que, embora não faça parte do quadro funcional, interfira na dinâmica da organização. Quem? Como interfere?
- Como você percebe os interesses familiares e os interesses empresariais?
- Você percebe que conflitos familiares interferem na empresa? De que modo?

ANEXOS

ANEXO A

Teófilo Izaías Neto – Fundador do grupo Contepe



ANEXO B

Sede própria do grupo Contepe situada à rua Siderúrgica, 52 – Centro Industrial, João Monlevade – MG.



ANEXO C

Treinamentos e Palestras Motivacionais de Segurança



ANEXO D

COMUNICAÇÃO INTERNA

Ref. Indicação do Representante da Direção para Assuntos da Qualidade

Comunico aos funcionários da Contepe, que foi iniciado nesta data, o processo de implementação do Sistema de Gestão Integrada com base na normas internacionais NBR ISO 9001: 2000, NBR ISO 14001:2004 e Especificação OHSAS 18001:1999.

Para atuar como Representante da Direção e Coordenador da referida implementação foi nomeado o Sr. Lidiney Cotta Izaias, sem prejuízo de suas funções normais.

Responsabilidades do Representante da Direção perante o Sistema de Gestão Integrada:

- a) Controle de Documentos: manter os documentos (padrão de execução), na última versão, no ponto de uso, para as atividades críticas do SGI;
- b) Orientar e coordenar o Controle de Registros (associado ao controle de processo);
- c) Realizar e tabular a Pesquisa de necessidades e satisfação dos clientes, tratamento das reclamações e sugestões;
- d) Coordenar e controlar o Sistema de Medição: inclui as Auditorias Internas e o controle dos Indicadores de Desempenho;
- e) Planejar e implementar as ações corretivas e preventivas: inclui a análise dos dados, planejamento e implementação de melhorias avaliação da eficácia, análise de acidentes;
- f) Coordenar e realizar as atividades de levantamento das necessidades de treinamento, capacitação do pessoal e treinamentos complementares;
- g) Convocar, conduzir e relatar as reuniões de análise crítica da Empresa;
- h) Exercer a ligação com partes externas em assuntos relacionados ao Sistema de Gestão Integrada da Contepe

Para realizar as atividades acima, o Representante da Direção está investido de autoridade para:

- Assegurar que os processos necessários para o SGI sejam estabelecidos, implementados e mantidos;
- Relatar o desempenho do Sistema de Gestão Integrada à alta Administração e qualquer necessidade de melhoria.
- Assegurar a divulgação dos requisitos do cliente através da organização.

Solicito a todos o máximo empenho no desenvolvimento dos trabalhos e das atividades que couberem a cada um. O resultado alcançado será revertido em benefício de todos.

Atenciosamente,

Teófilo Izaias Neto

João Monlevade, 31 de março de 2006.

ANEXO E

COMUNICAÇÃO INTERNA

Ref. Constituição do Conselho da Qualidade

Dando prosseguimento a implementação do Sistema de Gestão Integrada da Contepe, comunico a constituição do Conselho da Qualidade, órgão gerenciador das atividades de implementação do sistema e com responsabilidade por:

- i) Analisar e aprovar a política, os objetivos e os indicadores do SGI da Contepe;
- j) Aprovar o cronograma de implementação do SGI da Contepe, bem como prover os recursos necessários à sua implementação;
- k) Realizar reuniões periódicas com Quorum mínimo de 2/3 dos membros, para acompanhamento e avaliação da implementação e / ou manutenção do SGI da Contepe;
- l) Acompanhar os indicadores, recomendando ações corretivas quando as metas não forem alcançadas e/ ou recomendando ações preventivas quando for observada tendência de não cumprimento das metas;
- m) Analisar reclamações de clientes, não-conformidades, sugestões e observações apresentadas;
- n) Acompanhar a implementação dos planos de ação para tratamento de não-conformidades;
- o) Analisar os relatórios das auditorias internas e externas e verificar as correções recomendadas;

O conselho da qualidade é constituído pelos seguintes colaboradores:

- Teófilo Izaias Neto - Diretor Presidente
- Lidiney Cotta Izaias - Diretor Administrativo Financeiro / Representante da Direção
- Valter Damião da Cunha - Engenheiro de Segurança
- Agnaldo Francisco Marcondes - Coordenador de Segurança
- Pedro Paulo Gomes - Coordenador de Logística
- Anderson Santana
- Márcia Carvalho

Presidido pelo Sr. Teófilo Izaias Neto

Solicito a todos o máximo empenho no desenvolvimento dos trabalhos e das atividades que couberem a cada um. O resultado alcançado será revertido em benefício de todos.

Atenciosamente;

Teófilo Izaias Neto – Diretor Presidente

João Monlevade 31 de Março de 2006.

ANEXO F**COMUNICAÇÃO INTERNA****Ref. Representante dos Empregados**

Comunico a todos funcionários da Contepe que para representá-los nas questões de saúde e segurança e assegurar que saúde e segurança está implementado de acordo com o Sistema de Gestão Integrada da Contepe, designamos a CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Gestão 2006 / 2007). Este é constituída pelos seguintes funcionários:

Contepe Ltda:

- Warley Henrique da Silva (Presidente)
- Antônio Francisco de Assis (Vice-Presidente)
- Silvia Maria de Araújo (Secretária)
- Janaína da Mata Moraes (Secretária Suplente)
- Alexandre Flávio Silva
- Maurício Américo da Cruz
- José Vitorino de Oliveira
- José da Conceição da Silva
- Nilton dos Santos Rosa
- Delvo Geraldo dos Anjos
- José Geraldo Silva
- Luiz Carlos da Conceição
- Wenderson de Souza
- Paulo Vitalino da Silva
- José Vicente Vieira Linhares
- Murilo Nazareth Silva
- Gilmar Perpétuo Ferreira
- Antônio Cláudio Messias

Contepe Engenharia:

- Helvécio Damião dos Santos (Presidente)
- Ronaldo Ribeiro Silva (Vice-Presidente)
- Sandra de Souza Caldeira (Secretária)
- Eliane Cristina Teixeira Caldeira (Secretária Suplente)

Solicito a todos o máximo empenho no desenvolvimento dos trabalhos e das atividades que couberem a cada um. O resultado alcançado será revertido em benefício de todos.

João Monlevade, 1 de abril de 2006

Teófilo Izaías Neto – Diretor Presidente