

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**CONSTRUÇÃO DO MITO DO FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR:
Padrões relacionais nos domínios indivíduo, família
e empresa**

Maria Beatriz Coutinho Lourenço de Lima

Belo Horizonte
2011

Maria Beatriz Coutinho Lourenço de Lima

**CONSTRUÇÃO DO MITO DO FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR:
Padrões relacionais nos domínios indivíduo, família
e empresa**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito para o título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriane Vieira

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

A dissertação intitulada *Construção do mito do fundador da empresa familiar: Padrões relacionais nos domínios indivíduo, família e empresa*, de Maria Beatriz Coutinho Lourenço de Lima, foi apresentada e defendida em 28 de fevereiro de 2011, tendo sido aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes membros:

Dr.^a Adriane Vieira – UFMG (orientadora)

Dr. Juvêncio Braga de Lima – FNH

Dr. Anderson de Souza Sant'Anna – PUC-Minas

Para

**Bruno,
Eduardo e Gabriela.**

AGRADECIMENTOS

Quem tem história pra contar tem mensagens a transmitir. Escutar histórias de vida é uma das minhas predileções – a emoção é garantida. Ouvir as histórias desses três fundadores foi como uma viagem. Junto com eles, percorri uma rota de aventuras e de descobertas de navegadores sem bússola. Agradeço aos três fundadores, seus familiares e funcionários.

Para a construção desta dissertação agradeço:

- À Adriane Vieira, pelo incentivo e orientação.
- À Teresa Roscoe e Cláudia Botelho, que despertaram em mim o prazer pela psicologia empresarial.
- Ao professor Mozart Pereira, Marly Sorel, Juliana Gonçalves, Vinicius de Freitas, Adriana Netto, Dalton Sardenberg, Paulo Emílio, Ieda, Seníria, e a todos os que participaram da Comunidade Empresa Familiar da Fundação Dom Cabral. Juntos, criamos um espaço de aprendizagem, de trocas de experiências e, portanto, de mais conhecimento sobre empresas familiares.
- À Cristina Magro. Ter Cristina como interlocutora é o privilégio de experimentar conversas ricas e um espaço aberto para discutir e criar os elos entre teoria e prática, experimentos e reflexões.
- À Cristiane Zanon, minha secretária, sempre atenta no *back office*, que transcreveu todas as entrevistas.
- Aos professores, colegas e funcionários do mestrado.
- A todas as famílias com as quais venho aprendendo sobre os temas abordados nesta pesquisa.

Aos meus filhos, Eduardo e Bruno, às minhas noras Gabriela e Isabela que me dão a oportunidade de viver a vida em família. Ao meu marido, Wellerson, que com suas atitudes me diz que, com ele, sempre posso contar. A minha gratidão.

Envolver-se, entusiasmar e ter prazer com um tema é também dar sentido à vida. Com esta emoção, fiz esta pesquisa.

Um pormenor qualquer do que tenhamos visto anteriormente não raro desperta uma cena inteira de imagens e acorda inúmeras ideias que, antes, adormeciam na imaginação. De súbito, um tal cheiro ou colorido peculiar é capaz de encher a mente com o quadro dos campos ou jardins onde topamos com ele pela primeira vez, descortinando toda a diversidade de imagens que, um dia, lhe fez companhia.

Joseph Addison, *Os Prazeres da Imaginação*.

RESUMO

Esta dissertação, estruturada em seis capítulos, relata pesquisa em três empresas familiares brasileiras de médio porte administradas pela segunda geração de familiares do fundador. O objetivo geral da pesquisa, de cunho qualitativo e desenhada como um estudo de múltiplos casos, consiste em identificar os diferentes mecanismos que criam, sustentam e reforçam a posição do fundador das empresas familiares como um mito. O estudo contribui para ampliar a compreensão da longevidade dessas organizações, beneficiando empresas, acadêmicos e consultores. Avança na descrição de padrões de relacionamento estabilizados e mutuamente reforçados por uma convivência prolongada e recorrente. Descreve sistemas e componentes em cinco domínios diferentes, contribuindo para aplicações do pensamento sistêmico em administração e em relações humanas. As perspectivas teóricas utilizadas foram: o modelo dos três círculos de empresas familiares; uma conceituação relacional de mito; e o pensamento sistêmico, subjacente à escolha das duas primeiras. Como instrumentos de coleta de dados primários, utilizaram-se o genograma, entrevistas semiestruturadas e imagens. Notas de campo, o contato com comendas, diplomas e honrarias, e uma visita guiada às empresas possibilitaram o registro e observação secundária do objeto pesquisado. Os dados mostram que os fundadores têm trajetórias de vida que influenciaram de forma positiva familiares e funcionários, e tornaram-se informalmente líderes de setor em decorrência de seus valores e atitudes para com a sociedade. Dentre os padrões relacionais de sustentação da imagem do fundador como um mito foram observados: aprendizagem, confiança, persistência, inovação, lealdade, não confrontação, reciprocidade e construção da identidade pela identificação. Quanto às atitudes do próprio fundador que o mantém nessa posição, é possível apontar: comunicação, cooperação, criação de um espaço para se despertar capacidades, harmonia e entusiasmo no ambiente de trabalho. Quanto aos fatores que justificam sua posição, foi possível identificar: o fundador como uma referência para a construção da identidade; a necessidade de pertencer a um grupo de destaque; e o desejo de ultrapassar e de ousar, tendo o fundador como espelho. Humildade, dedicação à família e aos funcionários, cooperação e colaboração foram destacados como valores dos fundadores que sustentam suas relações com os sistemas família, empresa e o respeito à propriedade, e consolidam o seu status de mito. Familiares e funcionários ressaltam como preocupações no futuro, na falta do fundador: a perda da pessoa de referência, a perda da segurança e a perda da coesão informal do grupo. De outro lado, a possibilidade de renovação foi salientada pelos funcionários. A investigação reforça a percepção da pesquisadora em sua atuação com empresas familiares: a participação ativa de familiares e funcionários na construção da posição de mito de um fundador de empresa familiar.

Palavras-chave: Empresa familiar. Mito do fundador. Padrões relacionais. Pensamento sistêmico.

ABSTRACT

Structured in six chapters, this dissertation reports the research carried out with three midsize Brazilian family enterprises administered by the second generation of the founder's family. The main objective of this qualitative inquiry, designed as a multiple case study, was to identify different mechanisms that engender, uphold, and strengthen the status of the founder as a myth. This study contributes to expand the understanding of the prolonged existence of family organizations, benefiting enterprises, academics, and consultants. Yet, it presses forward the description of patterns of relations, stabilized and mutually reinforced by continuing and prolonged conviviality. It describes systems and its components in five different domains, therefore contributing to systems thinking applications in administration and in human relations studies. The theoretical stances taken were the family business's three-circle model; a relational understanding of *myth*; and systems thinking, which underlies the first two selections. Primary data collection instruments were: genogram; semi-structured interviews; and images. Field notes, the contact with badges, diplomas, and honors, and a guided tour to the business plant and offices, allowed for the registration and secondary observations of the object under scrutiny. Data show that founders lived life paths that positively influenced family members and workers, and became informally leaders of their businesses' sectors, due to their values and attitudes within society. Learning, confidence, persistence, innovation, loyalty, non-confrontation, reciprocity, and the building of identity by identification were observed as relational patterns that sustain the founder's image as a myth. Communication, cooperation, and aperture to disclose capacities, harmony, and enthusiasm in the work environment were identified as founders' attitudes that guarantee the position. Regarding factors that justify this status, it was possible to identify: the founder as a reference to identity building; the need to pertain to a distinguished group, and the desire to surpass commonsense and to dare, having the founder as a model. A humble personality; dedication to the family and workers; cooperation and collaboration were identified as values of the founders that sustain their relationships between the systems family, business, and respect to property, and that consolidate their status as a myth. Family and workers highlight as concerns about the future, when the founders have passed away, loss of a reference, loss of security and loss of the informal cohesion of the group, and the possibility of renovation as well. The investigation reinforces the researcher perceptions, along her work with family businesses as a consultant, *coach*, and therapist that family and workers actively participate, together with the founder, in the erection of the myth of the founder of family businesses.

Key words: Family business. The myth of the founder. Relational patterns. Systems thinking.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Definições de empresa familiar	62
QUADRO 2	Regras familiares governam a maneira pela qual a família se organiza e funciona	89
QUADRO 3	Perfil das empresas participantes	95
QUADRO 4	Perfil dos entrevistados	96
QUADRO 5	Resumo dos temas tratados na entrevista semiestruturada	101
QUADRO 6	Síntese dos domínios e componentes interpretativos	135
QUADRO 7	As imagens do fundador	136

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Genograma da família do fundador A	36
FIGURA 2	Genograma da família da fundadora B	48
FIGURA 3	Genograma da família do fundador C	59
FIGURA 4	Símbolos dos genogramas das famílias entrevistadas	60
FIGURA 5	O modelo dos três círculos	63
FIGURA 6	Duas vertentes do pensamento sistêmico e suas diferentes abordagens	81
FIGURA 7	Diagrama sistêmico e forças atuantes nos sistemas	86
FIGURA 8	Diagrama padrão de um genograma	87
FIGURA 9	Símbolos padrão para a construção do genograma	88
FIGURA 10	Representação gráfica da pesquisa	104
FIGURA 11	Diagrama de padrões recursivos	115
FIGURA 12	Sistemas de padrões relacionais	117
FIGURA 13	Dinâmica de reforço do processo de construção de identidade	119
FIGURA 14	Componentes do domínio I: Dinâmica de padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador	120
FIGURA 15	Componentes do domínio II: Atitudes do fundador que o mantêm na posição de mito	124
FIGURA 16	Componentes do domínio III: Fatores de manutenção dos padrões de relação entre funcionários, familiares e fundador	126
FIGURA 17	Componentes do domínio IV: Valores dos fundadores que os sustentam na posição de mito	132
FIGURA 18	Síntese do processo de construção, sustentação e reforço do mito do fundador	141

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FA	Fundador da empresa A
FB	Fundador da empresa B
FC	Fundador da empresa C
FiA	Filho que trabalha na empresa A
FiB	Filho que trabalha na empresa B
FiC	Filho que trabalha na empresa C
PaA	Parente que não trabalha na empresa A
PaB	Parente que não trabalha na empresa B
PaC	Parente que não trabalha na empresa C
FunA	Funcionário da empresa A
FunB	Funcionário empresa B
FunC	Funcionário empresa C
PDA	Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas
FDC	Fundação Dom Cabral

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 O contexto problematizador.....	15
1.2 A justificativa.....	18
1.3 Os objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo geral.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 A estrutura da dissertação.....	21
2 TRÊS HISTÓRIAS BRASILEIRAS – UM CONVITE	23
Primeira história: O fundador A e sua empresa.....	24
2.1 A empresa A.....	29
2.1.1 O encontro com o fundador da empresa A – FA.....	29
2.1.2 O encontro com o filho que trabalha na empresa – FiA.....	32
2.1.3 O encontro com parente que não trabalha na empresa – PaA.....	33
2.1.4 O encontro com funcionária – FunA.....	35
2.1.5 O genograma construído com o fundador da empresa A.....	36
Segunda história: a fundadora B e sua empresa.....	37
2.2 A empresa B.....	40
2.2.1 O encontro com a fundadora da empresa B – FB.....	40
2.2.2 O encontro com o filho que trabalha na empresa – FiB.....	44
2.2.3 O encontro com parente que não trabalha na empresa – PaB.....	45
2.2.4 O encontro com funcionário – FunB.....	46
2.2.5 O genograma construído com o fundador da empresa B.....	48
Terceira história: O fundador C e sua empresa.....	49
2.3 A empresa C.....	52
2.3.1 O encontro com o fundador da empresa C – FC.....	52
2.3.2 O encontro com a filha que trabalha na empresa – FiC.....	55
2.3.3 O encontro com parente que não trabalha na empresa – PaC.....	56
2.3.4 A entrevista com funcionário – FunC.....	58
2.3.5 O genograma construído com o fundador da empresa C.....	59
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	61
3.1 A empresa familiar.....	61
3.1.1 A empresa familiar como sistema.....	61
3.1.2 A família e a empresa familiar.....	65
3.1.3 O fundador e a empresa familiar.....	68

3.2 Os mitos	70
3.2.1 O conceito	70
3.2.2 Os mitos familiares e lealdades invisíveis	72
3.2.3 A construção do mito do fundador	75
3.3 O pensamento sistêmico	77
3.3.1 As características do pensamento sistêmico	78
3.3.2 O pensamento sistêmico na prática	82
3.3.3 Os instrumentos heurísticos para a compreensão e a comunicação da visão sistêmica.....	84
3.3.3.1 Os diagramas sistêmicos	85
3.3.3.2 Os genogramas	86
3.3.3.3 As narrativas.....	89
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	91
4.1 A abordagem e o método de investigação.....	91
4.2 Os casos em estudo e os participantes da pesquisa.....	93
4.2.1 A seleção dos casos	94
4.2.2 A escolha dos participantes	95
4.3 A coleta de dados – atividades realizadas, instrumentos e a pesquisa	96
4.3.1 As atividades	97
4.3.2 Os instrumentos de pesquisa e a coleta de dados secundários	98
4.3.2.1 O genograma	98
4.3.2.2 As entrevistas semiestruturadas	99
4.3.2.3 A representação do mito por imagens	101
4.3.2.4 As notas de campo.....	102
4.3.2.5 Os dados secundários	102
4.3.3 A coleta de dados.....	103
4.4 O tratamento do material coletado	104
5 UMA INTERPRETAÇÃO DAS OBSERVAÇÕES FEITAS.....	107
5.1 Os domínios e componentes interpretativos e suas correlações.....	111
Domínio I – Os padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador.....	111
Domínio II – As atitudes do fundador que o mantém na posição de mito	121
Domínio III – A manutenção do padrão relação entre funcionários, familiares e fundador.....	124
Domínio IV – Valores dos fundadores que os sustentam na posição de mito	127
Domínio V – Depois da morte do fundador.....	132
5.2 A compreensão do mito por imagens	135
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
REFERÊNCIAS	144

APÊNDICES	150
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o/a fundador/a da empresa	151
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com filho/a na gestão da empresa	153
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com familiar que não trabalha na empresa	155
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com funcionário/a da empresa	157

1 INTRODUÇÃO

1.1 O contexto problematizador

Nos últimos anos, a importância das empresas familiares no contexto socioeconômico mundial e sua influência em múltiplos setores da sociedade colocaram-nas em destaque no panorama das organizações. As características e particularidades das empresas familiares têm-se apresentado como uma fonte rica de temas instigantes para pesquisadores, em especial para aqueles que assumem uma visão sistêmica das organizações, como De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) e Casillas, Vázquez e Díaz (2007).

A perspectiva sistêmica permite a esses pesquisadores apreciar a dinâmica de empresas em seu contexto, avaliar os múltiplos fatores relacionais internos e externos que intervêm nessa dinâmica e compreender como os padrões de comportamento e de inter-relações se estabilizam, constituindo a cultura das empresas e configurando suas referências de liderança, por exemplo. Uma visão sistêmica tem contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento das organizações, criando pontos de alavancagem bem direcionados (ANDERSON; JOHNSON, 1997; KIM, 1994a, 1994b, 1994c), especialmente hoje, quando se apontam como características do mundo contemporâneo a velocidade das mudanças e a incerteza de sua direção.

Se, de um lado, as empresas familiares de pequeno porte têm tipicamente uma sobrevivência que gira em torno de 12 anos, um número significativo delas vem se expandindo e mostrando-se longevas, contrariando a visão de que o futuro de uma empresa familiar é sua extinção (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007). Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007). Dentre as razões para a baixa sobrevivência está o fato de que as famílias administram de modo informal e personalista seus

negócios, levando a família, os negócios e o patrimônio a ficarem fundidos, indistintos, provocando um elevado risco para o futuro dos negócios e das relações familiares e para o próprio patrimônio.

Uma das mais recentes publicações sobre empresas familiares traz em sua introdução uma pergunta: “Por que as pessoas que estão fora do mundo sigiloso das empresas familiares deveriam se importar com elas?”. Gordon e Nicholson (2008, p. 12), autores do artigo, respondem:

Por três razões. Uma é que esse tipo de empresa constitui a espinha dorsal da economia de quase todos os países; a segunda é que as principais corporações do mundo tiveram suas origens familiares; e a terceira, a compreensão de que as empresas não familiares têm muito a aprender com as familiares, porque todas as organizações têm elementos “familiares” em todas as camadas de suas operações, e tirar proveito das suas melhores qualidades, evitando ao mesmo tempo as piores, pode ser o segredo para se conseguir vantagem competitiva.

Profissionalizar a gestão das empresas familiares ou, para usar o termo corrente em administração, proceder à sua “des-familiarização”, é um processo intensamente pesquisado, que tem contribuído para ampliar a sobrevivência das empresas familiares. Nos contextos econômico e político, como qualquer empresa, ela precisa crescer e viver as consequências das exigências do mercado. Sua configuração relacional se modifica quando os familiares deixam de ser os únicos donos, passando à condição de acionistas, fazendo-se representar por intermédio de conselheiros ou votando sobre as decisões e direção dos rumos da empresa. No âmbito familiar, a “des-familiarização” da empresa é feita com a participação dos familiares, que precisam conhecer o empreendimento cuja gestão será transferida e do qual passarão a ser acionistas.

Diante da dificuldade de manterem vivos os propósitos de um fundador e a cultura empresarial por ele criada, as famílias criam a memória da empresa mediante a realização de rituais, do arquivamento e exposição de documentos e da abertura de fundações, que, não raro, levam o nome desse personagem quase mítico. Uma forma de construir a memória da empresa, portanto, é manter vivo o mito do fundador das empresas familiares.

O que constrói essa visão mítica do fundador das empresas familiares, transformando-o numa figura de referência, num modelo a ser seguido, são elementos diversos, os quais são também reforçados pelo sucesso profissional do fundador. São exemplos desses fatores:

- a) o próprio papel de fundador e a posição que ele ocupa;
- b) sua influência na construção da empresa e da família;
- c) suas atitudes empreendedoras;
- d) sua capacidade de trabalho e de liderança;
- e) suas ideias e valores; e
- f) sua visão de mundo.

Postos em evidência, esses fatores levam familiares, funcionários e a comunidade a estabelecer com essa pessoa um padrão de relação equivalente àquele que se mantém com um orientador, um mentor, que é distinta da relação estabelecida com um familiar, um profissional ou um cidadão.

No caso dos padrões relacionais típicos das inter-relações que envolvem uma figura posta num lugar de mito, a relação funciona como um jogo de expectativas reforçadoras, frequentemente silencioso. Os familiares e os funcionários esperam direcionamentos por parte desse fundador, que, muitas vezes, não tem conhecimento dessas expectativas e nem mesmo preparo para oferecer essas orientações. Por sua vez, o fundador tem expectativas da continuidade e crescimento dessa sua criação pelos filhos, que, muitas vezes, só aprenderam a admirar o pai, e não sabem operar como ele na lide com os negócios.

Esta pesquisa se propõe a responder à seguinte pergunta: Como a família e os funcionários constroem, mantêm e reforçam a imagem do fundador da empresa familiar como um mito? A pergunta propõe que se compreendam o funcionamento desses padrões de relação, o modo como se constitui o mito do fundador e os impactos que a manutenção desse mito tem na empresa. Esses são temas pouco explorados na literatura sobre o assunto, mas são sugestivos, inspiradores e

motivadores para o universo dos estudos organizacionais que se dedicam à compreensão das empresas familiares.

Para responder a esta pergunta, serão analisadas três empresas familiares brasileiras de médio porte, administradas pela segunda geração de membros da família do fundador. As histórias dessas empresas, de seus fundadores e do seu encontro com a pesquisadora abrem esta dissertação.

1.2 A justificativa

Este estudo se justifica pela necessidade de aprofundar o tema e dar a ele um tratamento contemporâneo e sistêmico. A pesquisa que deu origem à dissertação consistiu, em parte, na busca extensiva na bibliografia sobre empresa familiar na Administração, na Psicologia e na Antropologia, áreas relevantes para a explicação do fenômeno. Todavia, não foi encontrado um tratamento satisfatório da questão. Embora o perfil dos fundadores e os conflitos familiares sejam frequentemente mencionados na bibliografia sobre as empresas familiares e a sucessão, o perfil dos fundadores tornados mitos, a constituição e manutenção desse status e seu impacto em suas relações familiares e profissionais não são tratados.

Justifica-se também esta pesquisa pela necessidade de explicitar de maneira sistemática as observações feitas pela pesquisadora em sua experiência no Programa de Desenvolvimento de Acionistas da Fundação Dom Cabral (PDA-FDC), e em sua atuação como *coach* e como terapeuta sistêmica de famílias, entre as quais se encontram famílias de empresas familiares.

A Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas (PDA), da Fundação Dom Cabral (FDC), é um programa dirigido ao desenvolvimento dos familiares e futuros acionistas das empresas familiares. Compõe-se de módulos sobre educação continuada, desenvolvimento profissional e pessoal, processo sucessório e preparação de gerações. Como professora e consultora deste programa, esta

pesquisadora tem notado a recorrência de temas que instigam os membros dessas famílias empresárias. Dentre esses temas destacam-se: preocupação com a sucessão; conflitos entre os membros da família; constituição e funcionamento dos seus conselhos; e profissionalização da gestão.

A FDC se tornou uma referência no tratamento de governança corporativa em empresas familiares, na preparação de novas gerações e no desenvolvimento de famílias empresárias, em virtude mesmo dos anos de experiência com programas como o PDA, uma vez que no decorrer dos módulos e com a inserção de novas empresas no programa novas questões surgem, geram reflexões e ampliam e aprofundam o entendimento das famílias empresárias. Esses questionamentos propiciam uma renovação constante do Programa e têm gerado muitas pesquisas, constatando-se um salto qualitativo nas práticas de gestão e nas estruturas de governança.

Ao dedicar atenção à construção da figura do fundador como um mito na empresa familiar, pode-se observar algo que a pesquisadora vem identificando em vários núcleos familiares participantes do programa PDA e em sua prática clínica e de *coach*: esse mito é construído, sustentado e reforçado pelos familiares e pela empresa, bem como pelo próprio fundador, que é parte integrante desse sistema de interações. Esse personagem proeminente em todas as empresas familiares exerce influência significativa nos diversos setores do negócio e interfere em questões particulares, como a sucessão da empresa, tema que tem recebido extensiva atenção dos estudiosos das organizações.

Em alguns casos, a figura do fundador, assim constituída, facilita os processos sucessórios e o desenvolvimento da empresa e dos membros da família e da empresa com os quais se relaciona mais de perto. Isso ocorre quando, por exemplo, o fundador da empresa promove, ele mesmo, a preparação dos familiares para a sucessão. Ele compreende que os herdeiros irão trazer formas de gestão diferentes da dele, incentiva a diferença e discute, colocando sua experiência a serviço do crescimento e da longevidade da empresa. Em outros casos, essa posição de mito se torna disfuncional, e são patentes as fontes de conflito que inviabilizam a

convivência dos sistemas família e empresa, dificultando o desenvolvimento do negócio e forçando a “des-familiarização” extemporânea deste. Um fundador resistente a mudanças, seja por distorções em sua formação e no caráter ou pela própria história familiar em função da posição que ocupa, cria um contexto gerador de discórdias e de litígios e, por consequência, um ambiente dificultador do processo sucessório.

A pesquisa justifica-se ainda por permitir a reflexão sobre três empresas e seus fundadores, todos eles brasileiros e bem sucedidos em envolver seus familiares nos negócios, manter relações de confiança com familiares e funcionários, e conquistar uma posição de destaque no mundo empresarial e na sociedade em que decidiram abrir seus negócios. Os três fundadores, constituídos como mitos em suas relações e na posição que ocupam, têm em sua história a abertura para incorporar as novas gerações e compartilhar com elas suas melhores experiências.

Neste contexto é que esta pesquisa foi realizada. As observações dela resultantes contribuem para ampliar a compreensão sobre a longevidade dessas organizações, beneficiando as empresas, e para enriquecer os conhecimentos dos acadêmicos e daqueles que nelas atuam como consultores sobre tema tão complexo. A investigação foi realizada em contextos favoráveis aos processos sucessórios, uma vez que dentre os critérios que definiram as empresas a serem pesquisadas destaca-se o fato de não necessitarem de ajuda especializada.

1.3 Os objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Explicitar o funcionamento dos padrões relacionais que se estabelecem entre o fundador da empresa, seus familiares e funcionários, os quais constroem, sustentam e reforçam sua posição de mito.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos se dirigem a três temas relacionados entre si, quais sejam a construção, a manutenção e o reforço do mito do fundador, interligados a três contextos ou sistemas nos quais são observados: a família, a empresa e a pessoa do fundador. Desse modo, são objetivos específicos desta pesquisa, que contribuirão para se atingir o objetivo geral explicitado:

- a) Descrever a história do fundador na constituição do negócio;
- b) Descrever os padrões de comportamento do próprio fundador que reforçam seu status de mito;
- c) Descrever os padrões de comportamento observados nas relações entre o fundador e sua família que constroem, mantêm e reforçam o status de mito;
- d) Descrever os padrões de comportamento observados nas relações entre o fundador e seus funcionários que constroem, mantêm e reforçam o status de mito.

1.4 A estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo a Introdução e as Considerações Finais.

A Introdução, que é o primeiro capítulo, apresenta o contexto no qual surge a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os específicos a serem alcançados, a justificativa para o desenvolvimento da investigação e a forma de organização do trabalho.

No segundo capítulo narram-se as histórias dos fundadores das empresas pesquisadas e descreve-se o encontro da pesquisadora com os fundadores e os demais participantes desta investigação. Dois olhares se cruzam, produzindo uma narrativa quase poética e um relato de pesquisa.

Os eixos conceituais são apresentados no terceiro capítulo. Inicialmente, são examinados os estudos relativos à empresa familiar e ao fundador das empresas familiares, temas que são de interesse para os objetivos de pesquisa. Em seguida, reflexões sobre *mito* são apresentadas, indicando a perspectiva que a pesquisadora adotou. Por último, são delineados os principais aspectos do pensamento sistêmico que guiam a abordagem, incluindo seus instrumentos para compreensão e comunicação.

O quarto capítulo traz os procedimentos metodológicos de pesquisa relativos ao tipo de abordagem adotada, apontando potenciais limitações do método escolhido. Apresenta, ainda, as unidades de análise e observação, os instrumentos de coleta e análise de dados, o universo considerado na observação e o tratamento dos dados.

No quinto capítulo, encontra-se uma interpretação das observações feitas à luz do referencial teórico proposto.

Finalmente, no sexto capítulo formulam-se as considerações gerais, as conclusões do estudo e as sugestões para novas pesquisas.

2 TRÊS HISTÓRIAS BRASILEIRAS – UM CONVITE

Convidamos você para conhecer as histórias de três fundadores de empresas familiares brasileiras a partir de seus depoimentos e dos membros de sua família e funcionários à pesquisadora, o que nos permitirá contextualizar o negócio familiar no mercado.

Destacam-se a origem dos fundadores, o casamento e a formação da família, o contexto social, econômico, profissional, político e religioso, as perspectivas profissionais sociais e econômicas possibilitadas pelas famílias, as questões étnicas e de educação, as regras, exigências e conflitos familiares, os fatos significativos na história de sua família de origem; a visão de sucesso e de insucesso por parte da família e o valor dado ao trabalho e à família. Com base no genograma familiar, desenhado com o fundador e apresentado ao final do panorama de cada empresa, é possível visualizar graficamente as famílias desses fundadores tornados mitos.

O roteiro da pesquisa realizada com cada participante contemplou atividades em torno do genograma da família e, em seguida, a aplicação de um roteiro semiestruturado de perguntas, que permitiu a obtenção de informações comparáveis e substanciais para a compreensão do fenômeno pesquisado. O convite formulado pelos fundadores à pesquisadora para visitar as instalações de suas empresas deu-lhe a oportunidade de conhecer comendas, troféus, honrarias e documentos, e de constatar o relacionamento deles com sua empresa e funcionários, revelando-se de grande importância para a consecução dos objetivos propostos.

Primeira história: O fundador A e sua empresa

Os pássaros são considerados espécies bastante evoluídas pelos darwinistas, o que surpreende por serem frágeis, pequenos e iscas fáceis para animais maiores. Observados seus comportamentos, eles demonstram várias habilidades, como explorar o meio em que vivem com modos diferentes do seu habitual. Concentrados e sintonizados com o seu bando, são capazes de transmitir o que descobrem e movimentam-se sempre em grupo, evitando atitudes isoladas.

As pessoas predispostas a encontrar novas soluções são criativas, engenhosas e talentosas. São sensíveis para perceber as dificuldades, formulam hipóteses, refletem sobre elas, fazem conexões com o seu conhecimento prévio. Estão atentas às dificuldades que devem solucionar e têm a intenção de encontrar a solução. Como os pássaros, a sintonia e o empenho com a causa são impulsores para esses indivíduos. O seu interesse está num destino maior que o ofício de criar: a atenção aos benefícios ao grupo e à sociedade.

Desde a infância, o fundador A admira os pássaros e observa seu modo de viver. Aprecia o jeito como se organizam em bandos; a forma de alimentar os filhotes; a fragilidade e, ao mesmo tempo, a força; a capacidade de utilizar e de vencer a resistência do ar para voar e para se deslocar voando. Como uma pessoa que gosta de contemplar, observar pássaros é um dos seus prazeres.

Ainda bem criança, percebia os problemas de sua família de lavradores analfabetos. Contemplava os pássaros e vislumbrava saídas para as dificuldades da pobreza. Desde cedo, notava as diferenças entre as pessoas: o jeito de ser, as habilidades manuais, o talento para negociar, a qualidade do que se faz, a quantidade de dinheiro que têm e a personalidade, dentre outras. Em especial, despertavam sua atenção as limitações do local onde nasceu: lugar simples, distante de uma pequena cidade, água de poço, riacho, casa de adobe e lamparinas acesas à noite, quando a economia permitia comprar o querosene. Morava com seus pais e onze irmãos numa casa de quatro cômodos, em um pequeno sítio, num distrito próximo a Bom Jesus do Galho, na Zona da Mata mineira. Comia-se o que se plantava. À noite, rezavam o terço. Às quatro da manhã, todos de pé, caminhavam para o trabalho. Poucos animais, uma roça de milho e de feijão, uma pequena horta cuidada com carinho especial pela mãe, que dali, dizia, brotavam muitas vitaminas para deixá-los fortes para o trabalho. As árvores de frutas nativas eram alimento e diversão.

Aos domingos saíam cedo, caminhavam beirando a estrada para ir à igreja, na fazenda vizinha. Terminada a missa, vinha a música, os cantadores, os biscoitos de polvilho e o suco de groselha. Via no olhar das irmãs moças o desejo de dançar, de participar da alegria. Via que existia um prazer guardado, mas a vergonha as colocava distantes. Não tinham sapatos. Tudo parecia simples e comum. Mas para quem enxergava as diferenças, não era. Naquele caramanchão, todos podiam dançar e cantar. Mas o

sapato era como um passaporte, um documento que separava os que entravam e os que não podiam entrar: determinava a diferença. Escondiam a vergonha atrás das árvores e dali espiavam a alegria dos outros.

Voltavam para casa com a vergonha esquecida. Já brincando. Sentiam prazer com as plumas que saem do capim, soprando e acarinhando os rostos. Caminho de volta, pensamento solto, passava pela cabeça do menino de oito anos como fazer um sapato. Serrando e talhando uma madeira macia, foi moldando a sola de um tamanco. Corou com urucum uma tira de lona, que depois seria presa à madeira moldada. O primeiro tamanco estava pronto. Sentindo-se como um príncipe procurando pelos pés da sua Cinderela, foi levar o tamanco para a irmã mais velha. Exceto a mãe, as pessoas não acreditavam que o menino de poucas palavras, magrinho, que tinha sido gago, era capaz. Nem ele próprio. Teve de fazer o segundo par de tamancos, diante de todos, para se fazer acreditado. A alegria foi enorme. Ali estavam as moças e os tamancos, aguardando pela estreia de domingo. Tarefa cumprida! Naquele domingo, a vergonha ficou para trás. As moças dançando, alegres, e ele, de longe, já olhava para outros horizontes.

Habilidade reconhecida, foi trabalhar com o fazendeiro vizinho. Fez o primeiro carro de boi aos 12 anos. Cinco anos depois, o patrão o indicou para trabalhar numa carpintaria da Capital. Passados os primeiros anos, o novo patrão, já cansado, vende-lhe a carpintaria. Ainda modesta, era também a sua casa.

Dominando todo o serviço, o novo dono da Carpintaria pediu em casamento a moça dos sonhos. Moça bonita, de boa família, que com ele compartilha as alegrias e os desafios de toda a vida. Casaram-se, e ele foi estudar. Precisava cursar o primário. Sabia escrever o mínimo, conhecia as contas e controlava bem o dinheiro que ganhava.

Ótimo aluno da escola noturna, a cada seis meses conquistava um ano de estudos. A carpintaria já era reconhecida por construtores da cidade. Pai de três dos seus quatro filhos que tiveram, construiu, com um ajudante, a casa que iriam morar. Nesse período, conversou com um professor da escola secundária sobre o desejo de estudar engenharia. Orientado sobre as dificuldades de entrar na faculdade, foi questionado se essa faculdade era necessária, já que a prática o atestava pelos seus feitos: uma casa, a nova Carpintaria e um prédio de três andares, todos bem construídos. Optou por continuar a construir sem ter o diploma de engenheiro.

Fundou uma construtora, que se tornou uma grife no estado de Minas Gerais. Criou as escadas verticais, que inicialmente seriam utilizadas com exclusividade pela Companhia Força e Luz, e, mais tarde, exportadas para todo o País. Projetou as corredeiras de deslizar gavetas. Trouxe para as construções de luxo as janelas metálicas. A sua produtividade criativa e inovação, aliada às raízes históricas e às tradições familiares, deram origem aos saraus, que promove mensalmente em sua casa. São momentos de alegria e de prazer para reunir familiares e amigos. A vergonha

que os escondia atrás das árvores desapareceu. No lugar, está o orgulho do que conquistaram. Cantadores e violeiros alegram esses saraus, que são rituais para encontros familiares. “A minha memória sempre olhou para o futuro”, diz o fundador. Olhos atentos no horizonte da janela de seu escritório, situado em local nobre e privilegiado pela vista para toda a cidade e para as montanhas que a rodeiam, apontou as suas direções desde que desceu na Praça da Estação, quando chegou a Belo Horizonte, até o local onde, hoje, reside com a esposa. Como bom mineiro contador de “causos”, descreveu dali da janela a rota que percorreu para a construção da sua vida profissional e familiar.

2.1 A empresa A

A empresa A é constituída por um grupo de cinco empresas, fundado no início da década de 1960, a partir de uma indústria de escadas e de uma construtora. Esta foi fundada em 1974, tendo completado 36 anos em 2010. A construtora é parceira de outras empresas em grandes obras e hoje tem o maior faturamento do grupo. Fazem parte deste grupo a incorporadora, a imobiliária e a agropecuária, que são negócios menores e que fazem parte do plano de crescimento. Atualmente, o grupo conta, aproximadamente, quatrocentos empregados em sua folha de pagamentos. Existe uma sazonalidade na contratação de funcionários, dependendo da fase em que se encontra cada obra.

Hoje, a segunda geração exerce a direção do grupo. O fundador criou uma “grife” no setor, conforme palavras dos próprios entrevistados, e está presente diariamente na empresa, não só como ocupação, como também servindo de referência para os clientes. Três dos seus quatro filhos estão na gestão da empresa.

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, com duração prevista de duas horas. As entrevistas com o fundador, o filho que trabalha na empresa e uma funcionária foram realizadas no mês de maio de 2010. A entrevista com a sobrinha do fundador foi feita em junho de 2010.

2.1.1 O encontro com o fundador da empresa A – FA

A entrevista com o fundador da empresa A (FA) aconteceu em seu escritório, localizado na sede da empresa. Teve a duração de quatro horas, excepcionalmente. A primeira atividade de pesquisa consistiu em construir o genograma da família, a partir do qual o fundador A apresentou os seus ascendentes e descendentes – seus pais, ele, que é o quarto dos doze filhos, seu casamento, seus quatro filhos e os oito netos (Fig. 1) – enquanto relatava a história da família e da empresa.

Na data do encontro com a pesquisadora, contava 75 anos. Começou a trabalhar aos nove anos, na roça, como era costume da família, cuidando do gado e das plantações de milho e feijão. Aos 17 anos, transferiu-se para Belo Horizonte, para trabalhar como carpinteiro. Aos 22 anos já era proprietário da carpintaria. Aos 32 anos, construiu o primeiro prédio de três andares, o início do que viria ser a futura construtora.

Casou-se aos 23 com a mulher a quem dedica o sucesso a quatro mãos. Tiveram os três primeiros filhos antes dos trinta anos. Dez anos depois, nasceu o quarto filho.

Estudou em uma escola rural durante dois anos, completando o primeiro grau em três anos. Fez o primeiro ano do segundo grau numa escola noturna, depois de casado, já pai de três dos quatro filhos. Portanto, teve formação secundária incompleta. Isso não impediu de ser reconhecido por valorizar o conhecimento e de ter forte visão de futuro.

Junto com a esposa, combinou que iria estudar antes que os filhos crescessem. Desejava estudar engenharia. Em conversa com um professor sobre o seu futuro, foi questionado se para continuar construindo precisaria estudar engenharia. Orientado quanto às dificuldades de entrar na faculdade e em função da necessidade de manter a família, decidiu pela continuidade da indústria de escadas e, devagar, continuaria com as construções. Emociona-se ao falar da esposa, que considera sua confidente e parceira.

Da família católica, conservou os valores de união familiar e de trabalho, ritualizados nas orações antes das refeições, no terço antes de dormir e na convivência de pais e filhos. Sua mãe foi a referência, a orientadora de sua formação e da construção dos seus valores: família, trabalho e humildade. Ressaltou que seu falecimento se deu durante a primeira viagem de trem que fizera a Belo Horizonte, para visitar o neto que havia acabado de nascer, o primeiro filho do fundador. A morte da mãe representou a transferência de legado: orientar e contribuir para que os seus irmãos também pudessem ter estudo, trabalho e família dignos.

FA trouxe alguns irmãos para Belo Horizonte, cinco dos quais para trabalhar com ele. O irmão que veio para a carpintaria tornou-se sócio, o melhor amigo e conselheiro. A carpintaria foi transformada numa indústria de escadas especiais para metalúrgicas e siderúrgicas. Depois de construir a própria casa, com a ajuda apenas de um servente de obra, ergueu o primeiro prédio, de três andares, como um investimento, em verdade, o início da futura construtora.

Os três filhos mais velhos começaram a trabalhar na empresa quando ainda eram estudantes de curso secundário, nos períodos de férias. Sem a imposição dos pais, envolveram-se com a empresa, e hoje, junto com o único genro do fundador, ocupam a gestão da empresa. O filho caçula tem seu próprio negócio, na área de mecânica automobilística, independente da empresa. Pelo fato de ter nascido com a família já em melhores condições financeiras, ele teve experiências profissionais diferentes dos irmãos. Os dois netos mais velhos, filhos da única filha, estudam engenharia e fazem estágio na construtora.

A empresa tem presença de destaque no mercado e é reconhecida tanto na indústria de escadas quanto na construção de prédios de alto luxo. O fundador ressalta que não imaginava construir tudo isso. Ele também considera que sempre teve os olhos voltados para o futuro, mas não tinha a intenção de construir todo esse patrimônio.

As ações das empresas foram já transferidas para os quatro filhos, em proporções iguais. Fundador e esposa têm tranquilidade quanto à competência e ao interesse dos filhos na continuidade da empresa. A relação de harmonia e respeito que existe entre os irmãos, os valores de amor, união familiar e trabalho serão, segundo o entrevistado, os sustentadores da perenidade dos negócios. Sucesso para esse casal é ter a família em harmonia e poder dar oportunidade de trabalho e conforto para todos.

O objetivo atual do fundador, sua esposa e filhos é definir o processo sucessório, mantendo a gestão da empresa com os familiares que têm conhecimento para isso e preparar as gerações da família e os funcionários da empresa para as mudanças que deverão ocorrer em 2011. Fundador e esposa imaginam um processo tranquilo,

uma vez que os papéis e as funções estão bem definidos. Acreditam que os funcionários irão absorver bem as mudanças. Mas isso não é recíproco, como a pesquisadora constatou nas demais entrevistas realizadas.

Para preservar a empresa na condição de familiar, as três gerações participaram do Programa para o Desenvolvimento de Acionistas da Fundação Dom Cabral.

A visita à sede da empresa, a apresentação aos diretores e funcionários, assim como as conversas sobre os principais eventos promovidos, as homenagens e certificações foram conduzidas por FA e o filho, o segundo entrevistado.

2.1.2 O encontro com o filho que trabalha na empresa – FiA

O encontro com o filho do fundador foi realizado na sede da empresa. Teve duração de duas horas, como previsto. A primeira atividade de pesquisa constou da apresentação do genograma ao entrevistado, quando a pesquisadora questionou se ele tinha conhecimento das pessoas e da história da família apresentada pelo fundador. Esse mesmo processo foi adotado com todos os respondentes da pesquisa.

FiA tem 46 anos, é formado em engenharia civil, casado e pai de três filhos. Começou a frequentar a indústria de escadas aos 17 anos de idade, como *office boy*. Aos 18 anos, com habilitação para dirigir, substituíu o motorista em férias nas entregas. Ainda jovem, começou a frequentar a empresa. Portanto, teve a oportunidade de passar por todas as áreas e acompanhar de perto o pai no crescimento como empresário, o que ele destaca como muito importante. É diretor de vendas da construtora e da indústria de escadas. O início da construtora, que é hoje o principal negócio, deu-se em 1973.

FiA destaca a honestidade e a confiança como os valores maiores do fundador. Também ressalta a disposição para o trabalho e a característica visionária como os fundamentos de sua trajetória bem sucedida. Reconhece a marca forte da empresa

no mercado, que veio em consequência da preocupação com a qualidade em tudo que faz. Funcionários e familiares têm pelo fundador respeito como a um pai, aos quais ele mantém reciprocidade. Esperam a atenção e os ensinamentos dele.

FiA tem ótimas relações com os concorrentes, que chama de “consoiciados” por manterem obras em conjunto. Ele diz que não pode existir concorrência no setor porque todos tiveram relação de aluno e professor, ou de estagiário e chefe. A norma é trabalhar com recursos próprios, procurando manter na comunidade a imagem que construíram. Aprecia o reconhecimento, principalmente, nas questões de ter começado do zero e de ter criado essas empresas e o patrimônio, e da qualidade em tudo que faz. Acredita que a questão sucessória, que é a preocupação do fundador e da esposa, será realizada com tranquilidade, pois irmãos e cunhados são unidos e conscientes de suas capacidades.

As vantagens dessa posição são decorrentes do que foi feito para que se chegasse à atual situação. A empresa é reconhecida como sinônimo de qualidade em construção, em acabamento e em inovação. Todo novo empreendimento tem inovações que possam surpreender os clientes. Sobre esse ponto, o fundador se esforça para se manter nesta posição, assim como todos os beneficiados, que são os funcionários da empresa e a família.

A presença do fundador na empresa representa equilíbrio. Em qualquer discussão ou dificuldade com cliente, só a presença dele é suficiente para dar o tom da solução.

Foi solicitado que FiA representasse o seu pai fundador com uma imagem: “uma lente de longo alcance”.

2.1.3 O encontro com parente que não trabalha na empresa – PaA

Uma sobrinha do fundador A foi por ele indicada para responder como parente que não trabalha na empresa (PaA). Essa sobrinha ocupa o lugar de irmã caçula do

fundador por ter sido criada pelos avós. Também ajudou a criar os filhos do fundador. PaA tem 60 anos de idade, é casada, tem dois filhos e é proprietária de uma loja de moda feminina.

Como estabelecido pela pesquisadora, o roteiro da pesquisa seguiu a sequência prevista. De posse do genograma, a entrevistada apresentou a família do fundador, situando-se como a filha da irmã mais velha de FA. Sua mãe separou-se do marido e voltou a morar com a família, com os três filhos que teve. Nesta época, o tio de FA era um jovem de quinze anos que trabalhava e ajudava a família. Teve uma relação de irmã caçula com aqueles tios e foi criada pelos avós enquanto a mãe trabalhava. Morou durante um ano com a família de FA, ajudando-os a criar os filhos. Teve a oportunidade de conviver com os avós, os tios e os sobrinhos.

Na entrevista semiestruturada, PaA ressaltou as características de FA como um idealizador e futurista, desde a época em que moravam no interior, e seu gosto pelas construções desde cedo. A preocupação com a família, o bom relacionamento e a simplicidade foram aspectos que, na visão da entrevistada, mantiveram o fundador sempre centrado em seus objetivos de transferir a família para Belo Horizonte, para ajudá-los a ter uma vida melhor.

A empresa cresceu muito depois da entrada dos filhos. Está muito bem situada no mercado e é referência no setor. Trabalha com recursos próprios desde o início e sempre defendeu a ideia de que não se deve dar um passo maior que as próprias pernas.

Tanto o fundador quanto os familiares e funcionários sabem que a empresa é uma referência no setor. Todos eles são tratados como referência pelas pessoas. FA diz que não gosta de servir de exemplo para os outros, mas o destaque conquistado com a empresa levou à distinção com a qual ele e os familiares e funcionários são tratados. Eles são procurados por outras empresas para discutir negócios e propostas.

FA é visto como um homem que realizou o seu sonho. Assim, as pessoas o admiram e, naturalmente, querem aproximar-se e aprender com ele. A honestidade e o compromisso são visíveis em tudo que ele se propõe a fazer.

PaA observa que hoje os familiares e os funcionários não esperam dele nada de especial; apenas poder conviver e continuar aprendendo com ele. Como vantagem de ter essa posição, FA está bem com ele próprio. Realizou-se com tudo que fez e ainda fez pelos outros e é reconhecido por todos. A desvantagem dessa posição, na visão da entrevistada, é a confusão que muitas pessoas fazem entre realização e oportunismo. A manutenção da qualidade e da novidade é o que ele sempre insiste com todos, e isso mantém a empresa como referência no setor e ele como o representante dessa referência. A imagem que faz do FA é a de um leão, representando força.

2.1.4 O encontro com funcionária – FunA

A quarta entrevista foi realizada com a funcionária da empresa, obedecendo à mesma sequência: apresentação, questionamento sobre o conhecimento do genograma da família do fundador A e nível de relacionamento que tem com todos. Formada em engenharia, não exerce a profissão. Na empresa, ocupa cargo de auxiliar de diretoria. Assessora o fundador e diretores há 11 anos. A empresa adota a política de não ter secretárias. Os funcionários da empresa a chamam de “curinga” da empresa A. Tem 42 anos, é casada, tem dois filhos e foi indicada pela filha do fundador para ocupar este cargo. Considera e reconhece a empresa como um lugar diferenciado para se trabalhar, destacando o respeito, o clima e as boas relações com os demais.

A empresa ainda é uma referência no setor, assim como o fundador. Já foi maior, com mais obras. A opção por especializar-se em construções de alto luxo cria algumas restrições. Na visão da entrevistada, a empresa já foi mais dinâmica.

Na percepção de FunA, funcionários e familiares distinguem o fundador como uma pessoa fora do comum. Mantém o FA nesta posição porque sentem que é positivo

ter alguém com quem conviver que serve como orientador ao futuro. Concorde que ele seja um mito e que as pessoas vão se referir a ele sempre como uma personalidade diferenciada. Segundo FunA, estar ao lado de, trabalhar e conviver com uma pessoa mito pode ser positivo e negativo. Positivo quando é estimuladora e negativo quando há acomodação. Ela ressalta duas preocupações de FA. A primeira é com a sucessão, na medida em que teme que possam ocorrer disputas, embora a esposa acredite que o processo será tranquilo. Os funcionários acham que as mudanças de direcionamento da empresa serão grandes, porque nenhum dos filhos tem a visão e o talento do fundador. Reconhecem que eles são dedicados e empreendedores, mas não têm o equilíbrio e a competência para inovações que FA sempre trouxe para as construções. A segunda preocupação prende-se à possibilidade de as gerações futuras não darem valor ao que foi construído, ao que foi conquistado, porque não conheceram como tudo começou.

A imagem que a entrevistada faz de FA é de uma luz, de uma clareira.

2.1.5 O genograma construído com o fundador da empresa A

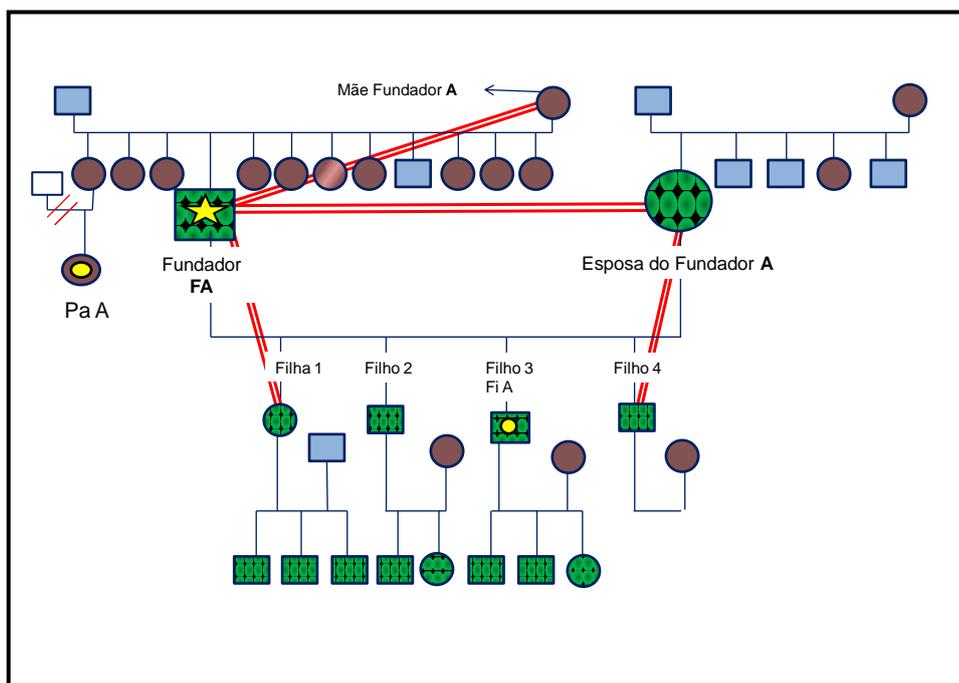


Figura 1 – Genograma da família do fundador A
 Fonte: Dados da pesquisa

Segunda história: a fundadora B e sua empresa

No momento em que terminava a Primeira Guerra Mundial, as agências financeiras brasileiras adotaram medidas com relação à cidadania, para que estrangeiros pudessem movimentar seu dinheiro. Para alguns imigrantes, apesar de já residirem no País há vários anos, isso repercutiu como uma exigência pouco simpática. O movimento migratório italiano subsidiado, iniciado no final do século XIX em direção ao Brasil, foi interrompido por um decreto do governo italiano, consequência de trabalhos semiescravos aos quais muitos italianos foram aqui submetidos. Abalados por terem de abandonar o próprio país para buscar a sobrevivência das suas famílias, muitos continuaram carregando a dor de deixar o país e ainda viver a discriminação em outros lugares. Isso aconteceu com o pai da fundadora que aqui é historiada.

Recusando-se a assumir a cidadania brasileira, exigência da instituição financeira brasileira após a Primeira Guerra Mundial, esse imigrante italiano, pai da fundadora B, perdeu o direito de retirar do banco suas economias e também de utilizar os serviços de instituições financeiras. Havia quitado boa parte do valor de compra da casa para onde se mudara com a família de onze filhos. Mas, ao se recusar a mudar de cidadania, não pôde retirar o restante do dinheiro para completar o pagamento. A sua indignação diante da exigência do Estado brasileiro fez com que

recusasse também a oferta do sogro, que tinha condições de ajudá-lo a saldar a dívida.

A família ficou morando na casa, sem condições de mantê-la. Os filhos adolescentes, estimulados pela mãe e cientes da situação complicada na qual o pai se encontrava, decidiram trabalhar. O esposo mantinha-se indignado, depressivo, e se recusava a trabalhar. A esposa, ao contrário, dona de forte otimismo, e a filha de dez anos de idade, futura fundadora da empresa aqui considerada, saíram juntas com os outros irmãos, todos ainda crianças, em busca de trabalho. Cada um foi fazendo alguma coisa que dava algum dinheiro para a sobrevivência. A menina foi vender nas construções os doces que a mãe fazia.

Observando a menina vender os doces e anotar no bloco sua informal contabilidade, uma senhora lhe propôs tomar conta de duas crianças pequenas, o que foi aceito de imediato. Na casa onde foi trabalhar, brincava com as crianças enquanto se distraía fazendo doces. Os patrões incentivavam-na a frequentar aulas de culinária oferecidas pela igreja da comunidade. Seu talento e esperteza causavam admiração e incômodos. As mulheres da cidade, mais velhas, temendo que ela tomasse seu espaço, a impediram de frequentar as aulas, alegando sua pouca idade.

Aos dezessete anos, concluiu que precisava sair da cidade de interior e ir para a Capital. Mudou-se para Belo Horizonte e se instalou num quarto da casa de uma comunidade religiosa. Foi

trabalhar como cozinheira numa escola de freiras e aos finais de semana cozinhava para festas. Sem saber como escrever receitas e disposta a aprender, frequentava aulas noturnas. Num desses finais de semana recebeu um convite para ser cozinheira do Palácio do Governo, onde ficou por três anos. Já com um emprego fixo, trouxe toda a família do interior e os instalou numa casa de quatro cômodos. Estimulada pela esposa do governador, iniciou a atividade de trabalhar para festas por encomendas. As irmãs e sobrinhos, a ajudavam nas encomendas, que então cresciam muito. Inovadora, prestando atenção no que as pessoas desejavam, ia inventando novos pratos. Assim que todas as irmãs estavam casadas, decidiu que também poderia se casar. Em sociedade com o marido e com apoio de alguns clientes, criou um bufê nos fundos da casa. Dois anos depois, já tinham a casa própria e também uma para seus pais.

O casal, trabalhando numa bem sucedida complementaridade, vinte anos depois construiu o primeiro salão para grandes eventos do Brasil, com capacidade para receber três grandes festas ao mesmo tempo.

Hoje os filhos comandam o negócio. Dentre as atividades de sustentação, a empresa mantém um plano facilitado de compra da moradia própria para todos os funcionários. Leais, os filhos mantêm viva a história da mãe num livro onde relatam casos pitorescos desta resiliente empreendedora.

2.2 A empresa B

A empresa B, fundada no início de 1965, presta serviços para festas, jantares e comemorações. Na década de 1970, transformou-se em bufê de festas. Como parte do projeto de ampliação, construiu uma sede para a realização de eventos e para a instalação de uma indústria de iguarias para festas, inaugurada em 1990.

A segunda geração, composta pelos quatro filhos, está na gestão. Tem seu sistema de governança constituído e funcionando. A fundadora é atuante, mas, como figura honorífica, não tem cargo na gestão; somente cadeira no Conselho de Administração.

Da empresa B ainda fazem parte investimentos em condomínios e um programa de construção de casas populares. O faturamento e os investimentos maiores estão concentrados na área de festas e alimentos. A empresa é reconhecida no mercado por ter sido a primeira no País a ter um projeto construído exclusivamente para grandes eventos. A área e a estrutura de funcionamento comportam a realização de três grandes eventos simultâneos. O número de empregados oscila entre 100 e 150.

Todas as entrevistas com a fundadora, familiares e funcionário da empresa B foram realizadas no mês de abril de 2010, na sala reservada para a preparação de noivas e fotos que a empresa disponibiliza

Foi solicitado aos respondentes que reservassem duas horas para a entrevista, tendo sido esse o tempo médio gasto com cada uma das quatro realizadas.

2.2.1 O encontro com a fundadora da empresa B – FB

Como previsto, o encontro com a fundadora B foi realizado na sala reservada para preparação de noivas e fotografias, no prédio de eventos de propriedade da família, cuja duração foi de duas horas.

A primeira atividade de pesquisa consistiu em construir o genograma da família, a partir do qual FB apresentou seus ascendentes e descendentes. Ela é a décima primeira dos quatorze filhos de um imigrante italiano com a esposa brasileira.

Na data do encontro, a pesquisadora tinha 78 anos. Começou a trabalhar vendendo doces em construções, aos nove anos. Aos 17 anos, mudou-se da cidade do interior do estado onde nascera para Belo Horizonte. Casou-se aos 33 anos. Associou suas habilidades para cozinhar às do marido como administrador, e juntos construíram a empresa de alimentos e festas.

Tem fama na família de ser atrevida, que ela redefine hoje como “ousadia”. As difíceis situações pelas quais passou na vida identificam-na como pessoa desbravadora e resiliente.

Nasceu na pequena cidade de Cláudio, onde nasceram também algumas figuras políticas importantes do cenário nacional. A fundadora ressalta esse fato por ter sido ajudada por essas famílias quando veio para Belo Horizonte.

Viúva há cinco anos, tem presença diária na empresa, parte do dia, somente como figura honorífica. Participa do Conselho de Administração e de todas as decisões importantes. Pratica pintura em telas e estuda artes e paisagismo em escola especializada. Recentemente, os filhos a homenagearam com um livro sobre a história da empresa contada com base em casos pitorescos acontecidos com a fundadora.

Falante, energizada e inquieta, de forma espontânea e entusiasmada, foi participando da construção do genograma, apresentando a família de origem, contando casos da infância na cidade de Cláudio. O pai, imigrante italiano, chegou ao Brasil, ainda rapaz, em 1919. Veio com a esperança de construir um patrimônio com condições de no futuro voltar para a Itália. Tal como aconteceu com os imigrantes da época, recebeu um quinhão de terras, na região de Cláudio, onde começou com o plantio de café. Conheceu a esposa, moça rica de família de cafeicultores, nas festividades da Páscoa da igreja local. O casamento não teve o apoio dos pais da noiva, que viam nele um imigrante insatisfeito com a vida que

levava no Brasil. Foram morar no sítio e tiveram quatorze filhos. Em função da necessidade de proporcionar estudo aos filhos, decidiram se mudar para Itaúna, cidade próxima, com melhores condições de estudo e trabalho. Venderam o sítio e se mudaram para Itaúna em 1940, onde compraram uma boa casa. Para retirar o dinheiro do banco e conseguir financiamento para pagar a casa, era necessário, como imigrante, naturalizar-se brasileiro. Indignado com a exigência, foi atrás da documentação. As perspectivas econômicas e profissionais não eram boas, e a família ficou em situação financeira complicada, sem o sítio e sem condições de quitar a casa. A esposa saiu com os filhos adolescentes em busca de trabalho e conseguiu empregar todos. Voltou com as crianças para a casa e passou a fazer doces para que eles vendessem nas construções da cidade. Esse foi o primeiro trabalho de FB.

A religiosidade, a disposição física e o sentido de dever da mãe da fundadora para com os filhos foram os pilares dos valores da família. Para eles a saúde para trabalhar, o encontro de todos à noite para as orações e o jantar, fizeram com que eles se tornassem unidos e bem sucedidos. Trabalhou vendendo doces, servindo de babá de crianças e desempenhando como operária na fábrica de tecidos, mas sempre gostando de cozinhar e de inventar e adornar pratos e bandejas. Depois de algumas tentativas de se aprimorar como confeitadeira, decidiu, em 1955, mudar-se para Belo Horizonte. Foi morar no Colégio Monte Calvário, onde dava aulas de cozinha para as moças do curso clássico e trabalhava como cozinheira. Conhecendo melhor a cidade e já empregada, trouxe os pais e os irmãos solteiros. Via nisso um dever e uma oportunidade. Tinha consciência da força e da influência que tinha sobre os irmãos, que herdara da mãe.

Inquieta, trabalhava nos finais de semana produzindo as encomendas. Todos os irmãos participavam. Ela dividia as tarefas e repartia os ganhos. Nos períodos de falta de encomendas, como nas crises financeiras, que foram muitas, andava pelo centro da cidade para descobrir novidades. Era também uma herança da mãe: não se abater com as dificuldades da vida. Fazia flores de tecido e de papel, criava bandejas decoradas, fazia doces com formato de flores, frutas e bichos, e a cada nova encomenda se preocupava em surpreender com uma novidade. Foi trabalhar como cozinheira no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte. Ali, conviveu com

políticos e ficou conhecida como uma banqueteira. Nos quatro anos em que ficou no Palácio, aprendeu a chefiar uma cozinha e, estimulada pelos familiares do governador, iniciou as atividades de banqueteira.

Depois que as três irmãs mais velhas tinham se casado, decidiu que também poderia se casar. O marido era mecânico de automóveis. Na empresa que viriam a constituir, ajudava nas entregas e na contabilidade. Cinco anos depois, o casal abriu a primeira empresa juntos, e ele vendeu a mecânica. Tiveram quatro filhos, que os ajudavam nas encomendas desde adolescentes.

FB era rigorosa com a educação dos filhos, os estudos e as responsabilidades. A presença deles nas atividades de prestação de serviços aconteceu de forma espontânea. Um deles tinha facilidade com as contas, pagamentos e cobranças; os outros, com a confecção de doces e arranjos de bandejas, e com a organização de eventos. Concentrados nos trabalhos e na sobrevivência tanto da família que constituíram quanto da família de origem, ajudaram todos os familiares a se empregarem ou a formarem as suas empresas com o mesmo rigor com que educaram os filhos. Para esses familiares, a fundadora e o esposo são referências de trabalho e sucesso.

Em 1980, inauguraram a cozinha industrial e em 1990, o salão de eventos. Em 1993, criaram um programa de construção da casa própria para os funcionários, que foi o início do que, em 1999, veio a ser a empresa de investimentos em construções e condomínios.

Com os funcionários, FB mantém relações muito semelhantes às que mantém com os familiares. É reconhecida como uma pessoa que “não deixa a peteca cair”, e isso se tornou o jeito de ser da empresa: “Para nós, no que diz respeito à cozinha, nada é impossível”. Em 2011, completa 79 anos de idade. Está presente todas as manhãs na empresa, visita a cozinha e participa do Conselho de Administração da empresa, sem realizar nenhuma atividade executiva. A pintura em telas e o paisagismo são os *hobbies* que mantém.

Os filhos e os funcionários acreditam que irão sentir a falta da fundadora, mas que a empresa não será afetada e nem os funcionários, uma vez que a sucessão já está feita. Os filhos são unidos, se respeitam e se admiram. Mantêm a cultura criada pela fundadora de se trabalhar com alegria e bom humor. A fundadora acha que a empresa está em melhores mãos agora que está com os filhos, porque eles sabem o que ela sabe fazer e sabem muito mais coisas sobre administração do que ela. A empresa estará cada vez melhor, na visão dela, se eles continuarem a tratar os funcionários como o melhor produto da empresa. “Todos querem os nossos funcionários, acho que é por isso” (palavras de FB).

2.2.2 O encontro com o filho que trabalha na empresa – FiB

Formado em engenharia, FiB fez o MBA e ocupa o cargo de diretor administrativo da empresa B. Primogênito da fundadora, está com 44 anos de idade, é casado e tem dois filhos. Apresentado o genograma, confirmou as histórias da família relatadas no encontro com a fundadora. É um admirador do que os pais construíram, sobretudo o esforço que fizeram para a formação dos filhos. Vibrante com os projetos sociais que criou, incentivado pela mãe fundadora. Na empresa é reconhecido como o que herdou a generosidade e o bom humor da fundadora.

FiB relata que os pais tornaram-se sócios em seguida ao casamento. Ela atuava na cozinha, preparando as encomendas e ele era responsável pelas compras, pela contabilidade e pela entrega das encomendas.

Como fato marcante, aponta a construção do prédio de eventos, que foi um marco na forma de fazer eventos no estado de Minas Gerais. Os eventos, que antes aconteciam em salões de clubes e associações, passaram a ter um local apropriado, exclusivo e feito somente para essa finalidade.

O destaque da figura da fundadora como referência no setor se deve à característica de ser desbravadora e de não ter medo do que não conhece e do que não sabe, relata o entrevistado. Isso pode ser observado na própria empresa, tendo se tornado

parte da cultura, assim como a confiança no futuro e a crença em Deus. A religiosidade está presente nas dificuldades e no sucesso do que é realizado por todos.

FiB declara que FB é percebida na família como aquela que conduz todos, e pelos funcionários como generosa e boa solucionadora de problemas com os clientes. O entrevistado a descreve como desprovida de vaidade, mas realizada quando alguém ressalta tudo o que ela construiu. É muito atenta ao trabalho e ao que deseja realizar. Exerce todos os papéis muito bem. Filhos e netos a tratam com especial carinho e dedicação.

As questões futuras na empresa e na família estão claras: a sucessão está feita; a sociedade já é de propriedade dos quatro filhos em igualdade de cotas; o Conselho de Administração funciona bem; e a fundadora pode, se quiser, ser somente uma visita na empresa, explica FiB.

FiB representou a fundadora andando com uma frase: “Não desisto nunca!”.

2.2.3 O encontro com parente que não trabalha na empresa – PaB

Obedecendo à sequência, o sobrinho da fundadora foi indicado por ela para ser entrevistado. Com formação e pós-graduação *lato sensu* em administração, tem uma empresa de consultoria e atua em projetos de desenvolvimento gerencial e de recursos humanos. Tem 58 anos de idade, é casado e tem dois filhos. Veio morar em Belo Horizonte aos nove anos, quando o pai faleceu. Foi criado pelos avós. Quando criança, ajudava a tia fundadora na confecção de utensílios e enfeites de decoração de festas.

Relata que aprendeu a ter responsabilidade com a tia fundadora, que o ensinou a trabalhar. Considera-a como detentora de uma capacidade ímpar de não se abater pelas dificuldades e pela perseverança.

Quando a empresa foi fundada, ele já trabalhava num escritório de contabilidade. A fundadora já havia trazido os familiares para Belo Horizonte, e três irmãs trabalhavam com ela.

Ocorreram alguns conflitos, não entre parentes, e sim entre cunhados. Alguns desses conflitos provocaram a saída do familiar da empresa, mas nenhum deles tardou em ser solucionado. Acredita que uma irmã da fundadora tenha sido uma das pessoas mais importantes na consolidação da empresa. Em função de uma crise entre cunhados, ela teve de constituir a própria empresa.

Descreve a fundadora como sendo uma pessoa muito afetiva e que mantém ótimas relações com a família e com os funcionários, existindo reciprocidade nesse afeto. Ressalta a distinção que os filhos fazem entre a mãe e a empresária. Na empresa, os filhos se dirigem a ela com a mesma deferência como os funcionários o fazem. Em casa, ela é a mãe. A fundadora tem orgulho da família que criou e da empresa e considera a empresa como o seu filho caçula.

A simplicidade marca a personalidade da fundadora, as relações entre os proprietários e funcionários, e a visão de futuro que todos têm. Os filhos investem muito na própria formação e na melhoria de vida dos funcionários, o que reforça o comprometimento de todos com a empresa.

A base sólida desta família, a confiança entre eles e a relação com os funcionários resultam no grande diferencial dessa empresa familiar, ressalta o entrevistado salientando que FB faz uma bem sucedida sucessão.

Representou a fundadora com a imagem de uma guerreira.

2.2.4 O encontro com funcionário – FunB

Como funcionária, a fundadora indicou uma chefe de cozinha que está com 53 anos de idade e trabalha há 30 anos na empresa. Iniciou como auxiliar de cozinha, na

limpeza, e aprendeu a cozinhar e planejar a produção de um cardápio na própria empresa. Tem formação completa no ensino fundamental. É separada e tem três filhos. Um dos filhos trabalha como motorista da empresa e as outras duas trabalham com parentes da fundadora.

Os filhos da fundadora eram adolescentes quando ela começou a trabalhar na empresa, que na época não tinha o espaço e o conforto de hoje.

O crescimento da empresa trouxe mais oportunidades para os funcionários e mais conforto para trabalhar. Usufruiu do programa oferecido pela empresa para a compra da casa própria e hoje mora num apartamento amplo e bem localizado, próximo à empresa.

Considera como o fato mais importante o aprendizado e o crescimento pessoal que teve na empresa. Tem a fundadora como uma mãe e uma mestra. Com ela aprendeu tudo o que sabe hoje, inclusive a falar corretamente e a não ter medo de tratar com pessoas importantes.

O valor de ensinar, de crescer e de ter vida com dignidade, ela ensinou para todos, e os funcionários são cobrados que têm de ensinar uns para os outros e que têm de ser exigentes para que todo o serviço tenha qualidade.

A humildade é ensinada na empresa. FB é humilde e mostra para todos que ela não sabe tudo, mas que pode aprender um pouco de tudo. Orgulha-se de trabalhar na empresa e confirma que esta é uma referência no setor, depreendida pela reação de surpresa que as pessoas têm quando tomam conhecimento do seu local de trabalho. Ela declarou que foi sondada várias vezes por concorrentes, oferecendo-lhe propostas de emprego.

A família respeita o ritual dos almoços familiares na casa da fundadora e a proibição de conversar sobre trabalho nesse momento.

Durante o processo de sucessão, os funcionários foram chamados, um a um, e preparados para ter os novos chefes. Houve uma insegurança inicial, que foi

solucionada com a maior constância das reuniões com o novo diretor-geral, que é o filho mais velho da fundadora.

FB realça a valorização percebida pelos funcionários diante das características da família proprietária de conversarem e tratarem de igual, de se interessarem pelo que está acontecendo com todos. Esse é um diferencial percebido por essa funcionária.

Sobre as vantagens e desvantagens de ocupar essa posição, a entrevistada aponta somente ganhos, evidenciando que qualidade é consequência também de exigências.

FB foi representada pela funcionária com “um camelo que, pacientemente, percorre um longo caminho e necessita de pouca água”.

2.2.5 O genograma construído com o fundador da empresa B

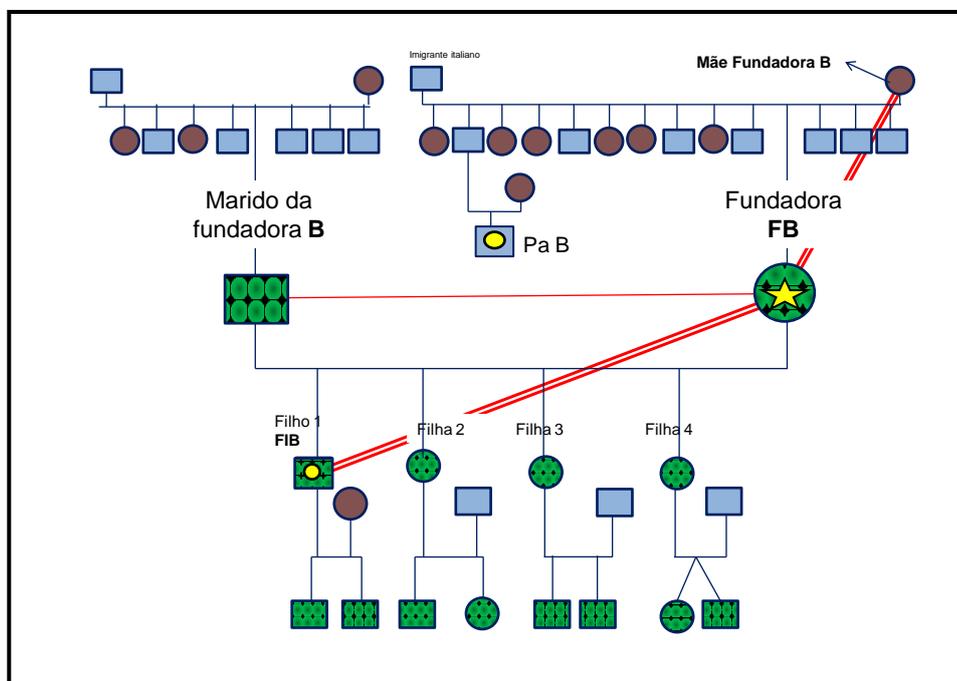


Figura 2 – Genograma da família da fundadora B
Fonte: Dados da pesquisa

Terceira história: O fundador C e sua empresa

As décadas de 1960 e 1970 fizeram do Brasil um país de grandes alternâncias. Os acontecimentos políticos que o colocaram na rota de uma ditadura militar de mais de vinte anos provocaram desacordos e rupturas políticas, colisões entre profissionais e acadêmicos, revoltas e movimentos estudantis, com grandes perdas, que destruíram a esperança de muitas famílias. Estabeleceu-se uma cultura em que criação e progresso tinham limites definidos por autoridades, e tudo aquilo que ultrapassasse a visão dos detentores da ordem era entendido como transgressão. As transformações sociais estavam ancoradas na segurança militar. A lentidão no desenvolvimento do País era visível para muitos. O País estava silenciado na criação de novas frentes ao progresso que corriam o mundo. Cerceado pela ditadura, produziu-se uma resignada renúncia à cultura progressista.

Não tendo como impedir o movimento e a criação como processos naturais da vida, a criatividade foi se manifestar nas entrelinhas da cultura. A música, o teatro, a poesia e o cinema passaram a ser informantes dos caminhos “transgressores”, dos aprendizados ditos “não permitidos”, de alternativas para se criar trabalho e independência num contexto subjugado por regras.

Nesse contexto, iniciar um novo negócio era tarefa difícil para o fundador C, recém-formado, filho de um socialista, idealista e

professor universitário e de uma senhora do lar. Ela, a mãe, fiel ao princípio de que trabalhar por conta própria significava liberdade e riqueza; ele, o pai, fiel aos princípios do socialismo, repartia seu conhecimento, sua prática e ganhos entre seus alunos e clientes.

Possuidor de uma cortesia inata, de um humor refinado, de uma visão positiva e esperançosa da vida, FC fez sua graduação universitária com recursos provenientes do trabalho da mãe como costureira. Frustrado com o golpe militar de 1964, o pai abandonou a família e a carreira de professor universitário e foi viver com uma jovem em outra cidade. Junto com essa nova esposa, foi vender bijuterias. O filho, recém-formado, começa seu pequeno negócio levando consigo na bagagem o estímulo e a força da mãe, além da herança de um pai de 50 anos, que se transformou num “jovem Woodstock”. Na família, estabeleceu-se uma guerra. A mãe tornou-se revoltada com o marido, que a abandonou e ao filho. Este, com um forte senso de responsabilidade, incorporou os valores da mãe e foi a caminho da liberdade e do desenvolvimento profissional. Tomou para si a responsabilidade do pai e da madrasta, que tinham resolvido viver uma vida de jovens descompromissados.

Graduado em bioquímica e farmácia, abriu um pequeno laboratório e começou a fazer exames rotineiros de sangue e urina. Exercia as funções de bioquímico, office-boy e atendente, fazendo ele mesmo o marketing para a divulgação do negócio. Ofereceu serviços gratuitos semanais a dois hospitais e depois

para alguns médicos e foi ganhando a confiança do seu meio profissional. Procurou fazer empréstimos bancários que incentivavam investimentos na área de saúde, e comprou as primeiras máquinas. Adepto de que o dever era a única forma que tinha para alcançar o que desejava, teve sempre de trabalhar muito. Com boas relações, socializando os ganhos e investindo na formação dos funcionários, foi crescendo e abrindo novos pontos de laboratório de análises clínicas. Proprietário, hoje, de um dos maiores centros de análises clínicas do País, detém em seu grupo 70% do corpo técnico com mestrado e 30% com o título de doutor. Todos os funcionários são incentivados a se especializar. E, com frequência, os estudos são mantidos pela Instituição.

O carisma é a marca forte desse fundador. Cuidou da formação e educação não só dos seus filhos, como também dos irmãos do segundo e do terceiro casamento do pai e dos cunhados que ficaram órfãos jovens. Mantém na Instituição um programa de educação e formação para os filhos dos funcionários.

Reconhecido, com forte presença na sociedade e também pela seriedade com que trata a atualização da Instituição, exerce forte influência nas discussões sobre as políticas dos planos de saúde.

Os inúmeros prêmios que recebeu foram transformados em benefícios para os funcionários, que mantêm com esse fundador uma relação de admiração e lealdade.

2.3 A empresa C

A empresa C integra um grupo de empresas atuantes na área da saúde que estão situadas no estado do Espírito Santo. Foi fundada em 1963, como um laboratório de análises clínicas. Em dez anos de funcionamento, tornou-se o maior laboratório do Estado e assim se mantém até hoje. Na medida em que evolui a pesquisa em medicina, FC investe em áreas afins. Criou um banco de sangue, um centro de pesquisa para utilização de células de cordão umbilical, um laboratório de análise química e uma importadora. O fundador tem um sócio não familiar tanto no banco de sangue como no centro de pesquisa. O laboratório conta 26 postos de atendimentos em todo o Estado.

As entrevistas da empresa C foram realizadas nos meses de março e abril de 2010, na sala de reuniões da empresa. Foram feitas as mesmas solicitações e estabelecidos os mesmos acordos: que os respondentes reservassem duas horas para a entrevista e que fosse observada a questão da confidencialidade. Como na empresa B, esse também foi o tempo médio gasto para cada entrevista. As entrevistas com o fundador, com a filha que trabalha na empresa e com um parente que não trabalha na empresa foram realizadas no mês de março de 2010. Somente a entrevista com a funcionária foi realizada em abril de 2010.

2.3.1 O encontro com o fundador da empresa C – FC

O genograma construído com este fundador, apresentado na Fig. 3, tem uma configuração diferente da dos demais. Ele é filho do segundo casamento da mãe e do primeiro casamento do pai. O pai separou-se da sua primeira esposa (mãe do fundador) e, anos mais tarde, realizou um segundo casamento, com uma mulher bem mais jovem, com quem teve dois filhos. Os dois meio-irmãos do fundador são mais jovens do que seus filhos. Tem ainda duas meio-irmãs do primeiro casamento da mãe. FC considera e cuida desses meio-irmãos como filhos.

FC nasceu em Vitória, Capital do Espírito Santo. Estudou e formou-se em farmácia e bioquímica, no Rio de Janeiro. Trabalhou como caixa de farmácia, foi estagiário em sanatório para tuberculosos. Fez concurso para o Ministério da Saúde e foi contratado. Voltou para o Espírito Santo, estimulado e desafiado pela mãe e com uma pequena herança deixada por um tio, com o qual iniciou o laboratório. Numa época em que concursos para o Banco do Brasil e para outras instituições públicas eram uma boa escolha profissional, preferiu arriscar e começar seu próprio negócio. Casou-se já com o primeiro laboratório funcionando. Teve três filhos, cada um dos quais trabalha num negócio da empresa C. FC tem característica agregadora e é referenciado como carismático.

A reunião para a entrevista com FC aconteceu na sala de reuniões do laboratório de análises clínicas. O prédio, uma construção moderna, com instalações de ponta, recebe em torno de 600 clientes por dia. O laboratório recebe em média 1.200 clientes para exames por dia em seus 26 postos de coleta em todo o estado. Desenhando o genograma, FC foi contando a história de sua família. Seus avós eram imigrantes italianos que chegaram ao Brasil na década de 1920 em busca de um “mundo novo”, de boas condições de trabalho e de vida. Parte desses familiares retornou à Itália na década de 1930. O avô, engenheiro de minas, foi trabalhar na região de Ouro Preto, em Minas Gerais. Depois se mudou para o Espírito Santo, onde se casou e constituiu família. Dos cinco filhos que teve, apenas o pai do fundador fez curso superior, de medicina, o que lhe deu oportunidade de morar e trabalhar na cidade de Cachoeiro de Itapemirim, onde se casou e teve com esta esposa o único filho, que é FC. Especializou-se como médico sanitário, foi professor da Universidade Federal do Espírito Santo e militou em partidos políticos de oposição. Separou-se da esposa, mãe de FC, quando este tinha 17 anos, deixando-os desamparados. Foi um fato significativo para o FC, que junto com a mãe e as duas meio-irmãs, do primeiro casamento da mãe, viram “a vida virar de pernas para o ar”. Com o trabalho da mãe e das irmãs, ele pôde continuar os estudos. Formou-se em farmácia e bioquímica no Rio de Janeiro, estudando de dia e trabalhando à noite.

Voltou a morar no Espírito Santo, onde começou com o laboratório de análises clínicas. Ali se casou. A esposa, engenheira, deixou a profissão para criar os filhos e

possibilitar ao esposo mais tempo para o crescimento profissional. Tido como um homem de muitas habilidades é considerado bem sucedido profissional e socialmente. Hoje, é o esposo, o pai e o avô de uma família da qual se orgulha e deseja ver dando continuidade ao que construiu. A expansão dos seus negócios deu-se por características que herdou da mãe – forte senso de oportunidade e de autonomia – e do pai – senso de justiça e lealdade aos princípios.

As crises familiares que provocaram dificuldades econômicas no passado ensinaram FC a expandir a empresa contraindo dívidas, uma situação destacada por ele e pelos demais entrevistados da empresa C como motivadora e alavancadora do crescimento dos negócios. “Dever para muitos é um problema; dever para mim, e acho que para os meus funcionários, significa que estamos crescendo”, declarou.

Tanto o fundador quanto a família veem no empreendedorismo uma possibilidade de sucesso. Daí que nunca se recusaram a avaliar as oportunidades decorrentes dos novos negócios que surgiram. O valor dado à família ao conhecimento e ao trabalho constitui, segundo seu modo de ver, os pilares do seu sucesso. Participa dos movimentos tanto de sindicatos quanto de conselhos profissionais e é figura ativa nas políticas de saúde. É também professor na residência média de um hospital de referência.

A filha caçula foi a primeira a vir para empresa. Acompanhava o pai nas férias para “brincar de ser secretária”. Aos quinze anos, começou a trabalhar no laboratório. Os dois irmãos vieram depois de formados, sendo que o mais velho assumiu o laboratório de análises clínicas por um ano, antes de iniciar o laboratório de análise química. O filho do meio estudou fora do estado. Quando retornou, assumiu a gestão para a expansão da importadora.

A empresa de análise química é dirigida pelo filho mais velho, também formado em bioquímica. O segundo filho é formado em economia e dirige a importadora. A filha é a gestora financeira do grupo de empresas. O fundador dirige o laboratório, o banco de sangue e o centro de pesquisa de células tronco.

FC acha que o grupo de empresas tem condições de continuar crescendo. Considera que os funcionários têm preparo e conhecem bem o negócio. Sobre os filhos, sabe das dificuldades que poderão surgir no futuro, depois que ele morrer. Não percebe nos filhos as características de sua própria liderança. Considera dois fatores importantes que justificam sua percepção: o primeiro é o comodismo dos filhos, decorrente da situação de conforto que o sucesso paterno lhes proporcionou; o segundo é o pequeno espaço dado aos filhos para que eles próprios se destaquem, uma vez que o pai ainda é muito atuante profissionalmente. Está ciente do respeito e também da forte influência que exerce sobre os familiares e o grupo de empresas. Reconhece que isso é resultado de muitos anos de trabalho. Ressalta que o seu bom humor e o prazer de viver, que sempre o acompanharam, por piores que fossem as crises, vão fazer falta tanto para os familiares quanto para os funcionários quando não estiver mais aqui, fato com o qual funcionários e familiares concordam.

2.3.2 O encontro com a filha que trabalha na empresa – FiC

FiC, filha caçula de FC, é gerente financeira da empresa. Desde os oito anos de idade acompanhava o pai nas atividades profissionais. A partir dos 15 anos, trabalhava no laboratório, com carteira assinada, em meio período. Formou-se em administração. É pós-graduada em finanças e tem MBA empresarial. Hoje, aos 37 anos, é casada com um funcionário do Banco do Brasil, tem um filho e é a pessoa de confiança do pai fundador.

De posse do genograma, confirmou as informações do fundador quanto à história familiar e da empresa. Em 1963, o pai, ainda solteiro, com ajuda de uma pequena herança recebida de um tio e o estímulo da mãe e das irmãs do primeiro casamento da mãe, fundou o laboratório.

FiC destaca as características do fundador como um líder visionário, empreendedor e carismático. Esses são os seus diferenciais e que o tornaram uma pessoa de referência no meio empresarial e no meio médico. Segundo ela, FC tem excelente

relacionamento com a própria família e com a família da esposa. Considera que, dos três filhos, é quem tem mais afinidade com o pai, acrescentando que ele tem uma relação de irmandade com um cunhado, irmão da esposa, a quem considera o melhor amigo e conselheiro. Como esposo, pai e avô, é muito atento e dedicado. É também humanitário e atende a quem lhe pede ajuda. Na opinião dela, as pessoas atualmente buscam mais nele conselhos e orientação, e ele corresponde. Antes, tinha muito pedido de ajuda financeira; hoje não mais. Não vê nisso uma vaidade e nem uma atitude dele em busca de reconhecimento. Acha que as pessoas acostumaram a vê-lo assim, e isso ficou natural tanto nele quanto nas pessoas de sua convivência profissional e familiar.

FiC aprendeu com o fundador que é preciso fazer dívidas para crescer. Sabe que ele é referência no setor. É sempre convidado para participar das decisões políticas na área de saúde, tanto nas instituições públicas quanto nas entidades privadas. Gosta de ser visto como uma pessoa dinâmica, que acredita e investe nas pessoas e que faz parte do grupo de empresários que têm mais conhecimento e os melhores equipamentos e tecnologia.

Os funcionários o veem como um líder e um mentor. Os familiares também, mas, sobretudo, como a pessoa que transmite segurança. FiC vê como vantagem, um grande ganho, a posição do fundador como líder e mentor para todos os funcionários e familiares, mas se preocupa com o despreparo de todos para assumir essa liderança, porque é muito confortável tê-lo nessa posição, que faz parte do jeito dele de ser, mas vê que está preocupado com o futuro.

FiC representou o pai fundador como “uma brisa que a aconchega”.

2.3.3 O encontro com parente que não trabalha na empresa – PaC

O filho do segundo casamento do pai do fundador, meio-irmão de FC, foi indicado para a entrevista. Por terem uma grande diferença de idade, em torno de 40 anos, a percepção das relações familiares no genograma é bastante diferente. O

entrevistado tem no irmão fundador um modelo a ser seguido. Está com 32 anos de idade e é formado em administração de empresas. Hoje, é proprietário de uma farmácia, em sociedade com a noiva. Quando nasceu, seu pai já tinha 71 anos de idade, vindo a falecer três anos depois. O fundador, seu meio-irmão, é quem fez o papel de pai. Sabe que é um irmão, mas o sentimento e a relação com o fundador é de pai.

De posse do genograma, afirma que desconhece a história dos seus avós paternos devido à diferença de idade, que é grande. Quando o pai faleceu, ele ainda era criança. Teve convivência muito próxima com a família do fundador.

Considera que as dificuldades familiares foram muito menores do que poderiam ter sido. A forte capacidade conciliadora, o olhar e as atitudes voltadas para a solução de problemas que o fundador tem são fundamentais para que a família seja unida e para que a empresa ocupe o primeiro lugar no setor.

O fundador começou do zero na visão dele. O que recebeu de herança era pouco significativo. A forma como começou, fazendo de tudo, é, na visão do entrevistado, o que o tornou essa referência. O fundador tem muitas competências que desenvolveu por conta própria por exigência da sobrevivência dele próprio, da mãe e das irmãs. No início, fazia de tudo, desde os exames, pagar contas em banco e preparar o lanche que serve no laboratório todas as manhãs.

Conhece bem sobre a tecnologia do negócio, sabe negociar com os fornecedores, transita como uma referência entre empresários e o setor público de saúde, é inovador e sabe decidir. Essas competências influenciaram o sucesso do empreendimento, e isso é percebido por todas as pessoas da família e da empresa, e pela sociedade. Os concorrentes do fundador são amigos e convivem socialmente.

“É um exemplo para mim, para os familiares e para os funcionários e isso é natural nele. O fundador reconhece todas as pessoas que o ajudam: a esposa, os funcionários e os amigos, e retribui a essas pessoas.”

Destaca essa relação como uma via de mão dupla: ele é dedicado à empresa e aos funcionários, e vice versa. É vantajoso para todos os lados. Não vê desvantagem nessa posição que ele ocupa, porque ela exige mais trabalho e mais qualidade, e isso é bom para todos.

O fundador foi representado com a imagem de “um estadista, e ao seu lado a balança da justiça”.

2.3.4 A entrevista com funcionário – FunC

A funcionária da empresa C está na empresa há 38 anos. Como braço direito do fundador, é referenciada pela fidelidade à empresa, aos funcionários, aos familiares e, sobretudo, ao fundador. Exerceu várias funções. Iniciou como auxiliar de contabilidade e hoje é gerente geral da empresa. Tem bom conhecimento sobre o negócio. É formada em administração de empresas. É divorciada e tem uma filha.

FunC destaca a força do fundador como líder e pessoa de vanguarda e o nome da empresa como uma marca. Ele tem ótimas relações com os funcionários, com os familiares e com o mercado, na visão da entrevistada. Observa no fundador um incentivador para que os outros tomem decisões e um mestre para ensinar. As pessoas o chamam de *Grande Mestre*. Aponta a liberdade para criar, a confiança e a generosidade como suas principais virtudes.

Em sua opinião, o fundador é um facilitador, porque simplifica, sintetiza e dá soluções com muita tranquilidade para assuntos que para outras empresas são problemas difíceis. Ela aponta a presença dos familiares na empresa como uma incógnita e uma dúvida para os funcionários. Os dois filhos mais velhos atuam em diferentes empresas do grupo. Somente a filha caçula trabalha no mesmo prédio e empresa que ele, na gerência administrativa e financeira. O fundador tem muita afinidade com essa filha e supõe que ele a deseja como sucessora. Os três filhos não têm a liderança, a capacidade e o carisma do pai, mas têm muito orgulho do

nome e da posição. A esposa é uma grande companheira dele em casa e na sociedade, e não interfere em nada da empresa.

FunC relata que até alguns anos atrás, quando não havia a consultoria da Fundação Dom Cabral, os funcionários da empresa falavam que não continuariam na empresa após a morte do fundador, porque ele fundou a empresa para os filhos e eles não têm a mesma capacidade. Depois da preparação da empresa como familiar, todos estão mais bem informados de como uma sucessão pode ser feita de modo que não prejudique a empresa. E isso os funcionários percebem. A empresa convive bem com todas as outras do setor, e o fundador se preocupa em compartilhar com os funcionários o sucesso e os prêmios que recebe.

FunC representou o fundador como “uma águia” e também recorreu à imagem de “Ghandi”.

2.3.5 O genograma construído com o fundador da empresa C

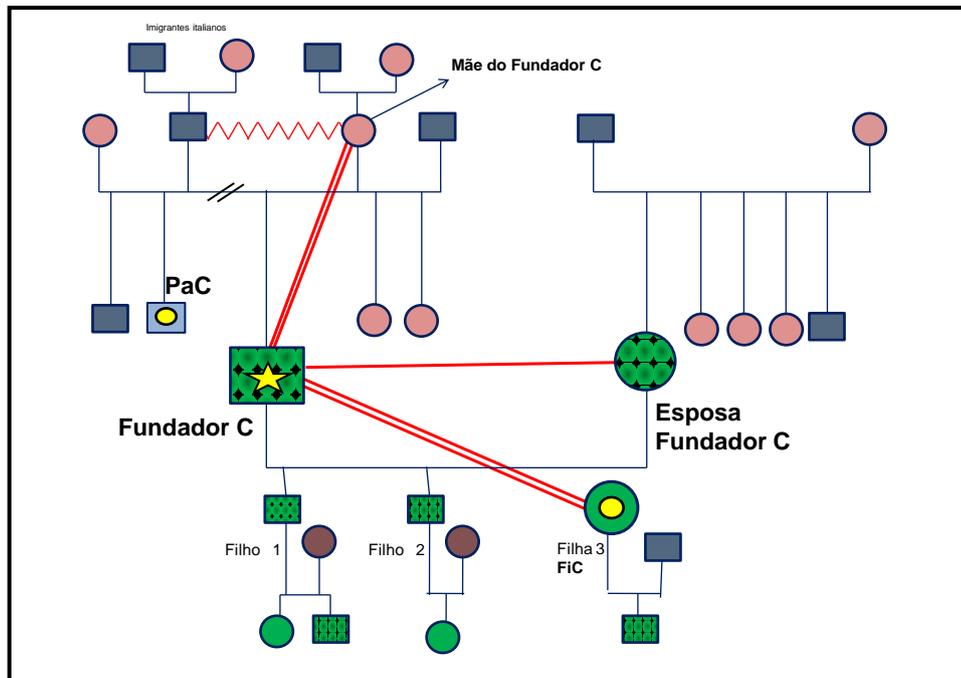


Figura 3 – Genograma da família do fundador C
Fonte: Dados da pesquisa

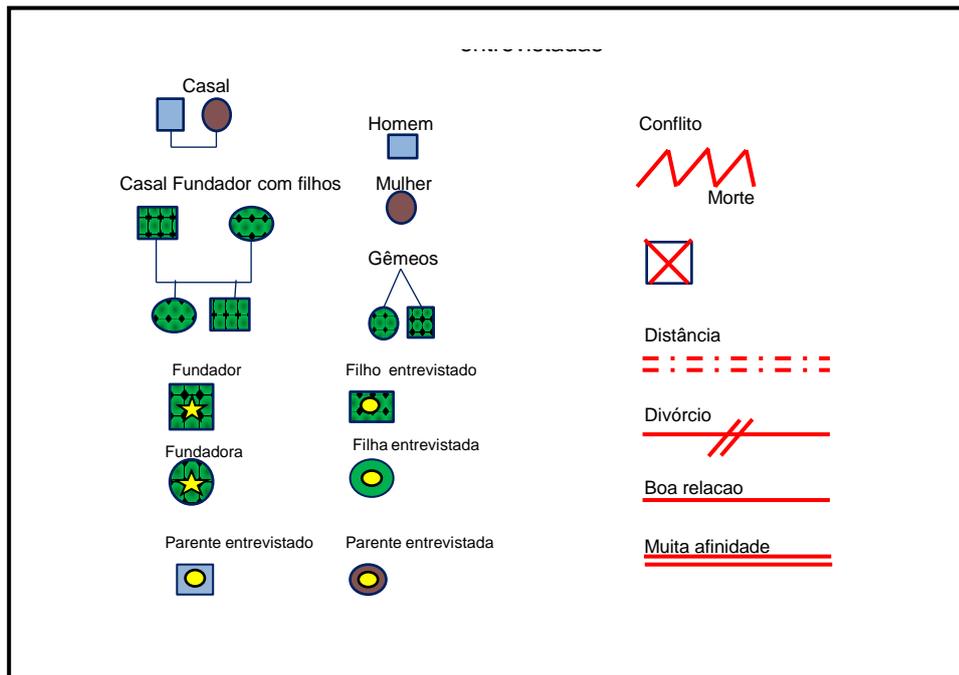


Figura 4 – Símbolos dos genogramas das famílias entrevistadas
Fonte: Convenção, adaptada pela pesquisadora

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A empresa familiar

3.1.1 A empresa familiar como sistema

Bornholdt (2005, p. 34) afirma que se tem uma empresa familiar quando um ou mais dos elementos abaixo podem ser identificados numa organização:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, diretorias ou conselhos
- d) As crenças ou os valores da organização identificam-se com os da família
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam
- f) Os acionistas experimentam uma ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) utilizam o argumento das realidades de natureza multidimensional como a razão da dificuldade de se obter uma definição clara e consensual sobre o que seja uma empresa familiar. Apresentam em um quadro oito definições de empresa familiar propostas por diferentes autores (Quadro 1).

Ainda Cassilas, Vázquez e Díaz (2007, p. 4-5) apontam, como Gallo (1995)¹, que as diferentes definições de empresa familiar giram em torno de três aspectos fundamentais: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a

¹ GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos y casos**. Barcelona: Praxis, 1995.

empresa; e a inclusão dos membros da família na empresa com a intenção de transferi-la a outras gerações.

AUTORES	DEFINIÇÕES
CARSUD, 1996	Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva.
BARRY, 1999	Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.
GALLO; SVEEN, 1991	Empresa na qual só uma família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.
STERN, 1996	Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores.
WARD, 1989	Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.
HANDLER, 1989	Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.
BORK, 1986	Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

Quadro 1 – Definições de empresa familiar

Fonte: CASSILAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 4.

O modelo dos três círculos, ou tridimensional, descreve os três sistemas que compõem uma empresa familiar: a família, a empresa e a sociedade e suas relações (Gersick *et al.*, 2001). Autores como Cassilas, Vázquez e Díaz (2007) preferem utilizar a tríade *família, gestão e propriedade*. Já Bernhoeft e Gallo (2003) e De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) utilizam os termos *família, gestão e patrimônio*, que também são preconizados na última edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009). Esses foram adicionados à Fig. 5, ao lado da nomenclatura da figura original.

Para Bornholdt (2005, p. 36), os três círculos definem três sistemas independentes que interagem e que podem também estar superpostos. A numeração presente no modelo indica:

- 1 - membros da família que não são sócios e não trabalham na empresa;
- 2 - sócios que não pertencem à família e nem trabalham na empresa;
- 3 - executivos não familiares e nem sócios;
- 4 - familiares que trabalham na empresa e não são sócios;
- 5 - sócios familiares que não trabalham na empresa;
- 6 - executivos e sócios não familiares; e
- 7 - sócios familiares que trabalham na empresa.

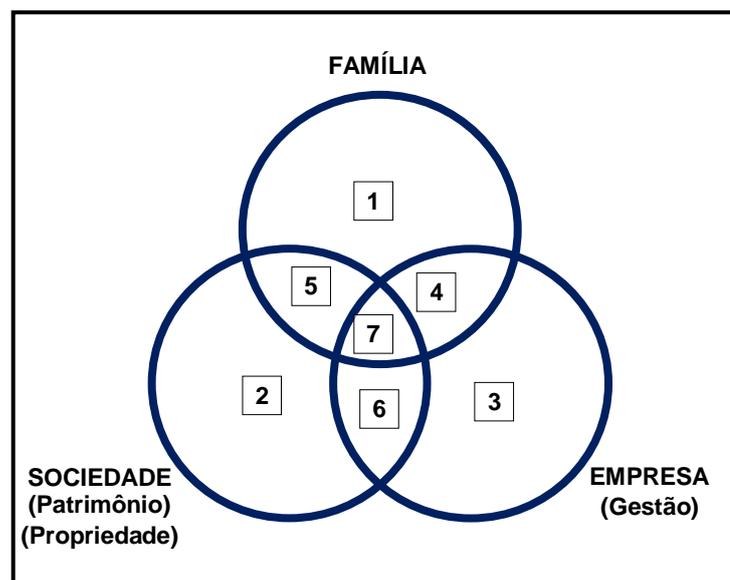


Figura 5 – O modelo dos três círculos
Fonte: BORNHOLDT, 2005 (acréscimos da autora).

A abordagem dos três círculos colabora para a compreensão das dinâmicas das relações internas e externas dessas empresas e para traçar relacionamentos relevantes para o entendimento da construção do mito do fundador.

Segundo De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 52-54), o círculo familiar (1) tem preocupações voltadas para o que denominam “capital emocional, a influência das experiências familiares compartilhadas através das gerações”. É um espaço no qual a reputação, a riqueza e as gerações são valorizadas. No círculo da propriedade (2), o interesse está centrado no capital financeiro, na criação de riqueza, na distribuição de lucros e nos investimentos. Já no círculo empresarial (3) estão interesses estratégicos, de reputação de mercado, desempenho, tecnologia e recursos humanos, que são os fundamentais, enfatizam esses autores.

Esses mesmos autores afirmam a necessidade de uma abordagem multifacetada, na qual seja possível perceber cada um dos sistemas, com seu modo próprio de existência, e perceber as inter-relações e conexões entre eles. Ter consciência de que o que efetivamente ocorre em empresas familiares é que se transita em domínios bastante distintos é crucial, uma vez que cada um deles é caracterizado por coerências operacionais diferentes e por diferentes emoções.

Cada um dos círculos tem sua peculiaridade. As emoções com as quais as pessoas convivem na família são distintas das emoções com as quais elas convivem na empresa, em conselhos ou na *holding*, quando cuidam do seu patrimônio. Os círculos se interpenetram em algumas pequenas áreas, em proporção e distância suficientes para que as pessoas possam se preparar para diferentes dinâmicas emocionais e operacionais na atuação em diferentes domínios (MATURANA, 1998).

Esse modelo de empresa familiar permite um entendimento sistêmico e oferece o suporte necessário para se atender à proposta deste estudo: compreender os padrões relacionais que se estabelecem entre o fundador da empresa e sua família, bem como com a empresa por ele criada, os quais constroem, sustentam e reforçam a posição de mito que lhe é outorgada.

Por fornecer sentido de pertencimento e diferenciação e, ainda, contendo o significado de célula social, a família é uma analogia imediata quando se quer fazer referência a relações pessoais, a cuidados e a exemplos a serem seguidos. É importante lembrar que todos somos especialistas em família, porque todos temos ou já tivemos uma. Todos nós conhecemos a relação *estar em família*. Diferentemente dessa, a relação profissional tem outras exigências, procedimentos e coerências que a diferem da relação *estar em família*.

3.1.2 A família e a empresa familiar

“Por que vocês começaram esta empresa familiar?”

Esta é uma pergunta comumente feita às famílias empresárias nos programas de desenvolvimento em que esta pesquisadora atua. De costume, as respostas dadas são: “Eu precisava sustentar minha família”; “Nós tínhamos que trabalhar para viver”; “Meus avós chegaram ao Brasil, como imigrantes, e receberam um quinhão de terras para trabalhar e sustentar sua família”; “Estava desempregado e tinha uma família para prover”; “Tínhamos que ajudar o pai nas tarefas de trabalho, éramos muito pobres”; ou ainda “Começamos minha mulher e eu, e os meninos vinham ajudar”.

O que há de comum nessas reflexões e que foi observado por esta pesquisadora é que uma empresa familiar começa com alguém trabalhando *para* a família e a própria família trabalhando por ela.

Ghasarian (1999) afirma que em quase todas as sociedades as relações sociais são concebidas em termos de parentesco e que é a partir do elo de parentesco que se constitui o fenômeno social – ou seja, a compreensão do que estiver relacionado com os que o precederam e com os que o seguirão. O autor reforça que a identidade, a segurança e o destino estão nas mãos daqueles que lhes são aparentados. É a relação de parentesco que vai determinar como serão as trocas econômicas, a obediência, o poder e a cooperação.

Não são suficientes os laços familiares para que a identidade e o destino estejam assegurados. Passa a ser necessária a sua manutenção e perpetuação. As relações familiares são complexas. Funcionam em avanços e retrocessos, num somatório de elementos racionais e emocionais, conviventes, em confronto direto e constante para ter segurança na parceria da sobrevivência (KIGNEL; WERNER, 2007).

Carter e McGoldrick (1995, p. 87) afirmam que é uma tarefa da família promover a produção e o treinamento das pessoas, para que se tornem independentes, formem novas famílias e deem continuidade ao processo geracional. “A vida familiar é uma contínua troca de guarda multigeracional”, declaram. Nesse sentido, construir a identidade psicológica significa manejar adequadamente o pertencimento à linhagem e realizar a sua diferenciação.

De forma geral, os conflitos têm bases paradoxais: se, de um lado, tem-se a necessidade de pertencimento pelo elo familiar, de outro, está a necessidade da individuação; se, de um lado, impõe-se a necessidade de dar continuidade ao projeto familiar para que a perpetuidade esteja garantida, de outro, se ressalta a necessidade da realização pessoal. Cientes de que os ideais de perfeição são receitas de frustração, a busca pela concretização desses ideais, a autorreferência como juízo de valor, os bens afetivos ameaçados e a expectativa de uma família com um desenvolvimento harmonioso são, dentre muitos outros fenômenos, desestabilizadores da funcionalidade das relações entre familiares, com repercussões nos projetos empresariais (KIGNEL; WERNER, 2007).

Andolfi *et al.* (1984, p. 18) definem a família como um sistema dinâmico, que, ao mesmo tempo, se conserva e permite a mudança de seus componentes:

A família é um sistema ativo em constante transformação, ou seja, um organismo complexo que se altera com o passar do tempo para assegurar a continuidade e o crescimento psicossocial de seus membros componentes. Esse processo dual de continuidade e crescimento permite o desenvolvimento da família como unidade e, ao mesmo tempo, assegura a diferenciação de seus membros.

Kignel e Werner (2007, p. 30) argumentam que a fundação de uma família também pode ser vista como a geração criativa de empreendedores que terão assegurados o desenvolvimento e continuidade desse empreendimento ao reconhecerem o compromisso do cuidado em relação à sua criação. Na prática, esse projeto familiar será bem sucedido na medida em que seus membros forem capazes de “formatar um modo de vida baseado em regras de convívio que respeitem as diferenças naturais de cada pessoa, desde que dentro de princípios de razoabilidade”.

Gordon e Nicholson (2008, p. 20), ao questionarem o que provoca o “caldeirão das emoções” que se observa nas empresas familiares, consideram um argumento positivo e um negativo. Como argumento positivo apontam os laços familiares como sendo “uma fonte única e inimitável de vantagem competitiva para uma empresa. Em seu centro estão amor, o comprometimento, a lealdade e a confiança entre pessoas que se conhecem intimamente”. Quanto ao aspecto negativo, apontam as lideranças incompetentes em consequência da interferência pessoal nas decisões empresariais. Apontam os riscos de as necessidades e os interesses pessoais estarem acima dos interesses da empresa; do nepotismo, dos ciúmes e das animosidades, quando não se gerencia esse tipo de risco, quando não reconhecem, como foi dito, as distintas emoções e as coerências operacionais de cada um desses três domínios em que os membros da empresa familiar transitam.

Explorando temas subjetivos e importantes, De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), Gordon e Nicholson (2008) e Kignel e Werner (2007) ampliam o entendimento de como as relações familiares afetam o desempenho da empresa:

- a) as relações entre familiares, entre familiares e antigos funcionários, tornados “quase da família”;
- b) a falta de preparação e qualificação dos herdeiros;
- c) o despreparo do fundador para refletir sobre seu sucesso e qualificar de modo explícito seus sucessores;
- d) as questões subjetivas e emocionais que se entrecruzam nas relações profissionais, em especial num empreendimento familiar;
- e) os desejos e fantasias que o fundador, familiares e empregados depositam no sucesso da empresa; e
- f) o alçamento do fundador ao status de um mito na família, no grupo de funcionários da empresa e na sociedade local ganha lugar nos estudos e na prática das consultorias às empresas familiares.

Esses temas abordam aspectos diversos que representam desafios para se compreender empreendimentos desta natureza. Por isso, estiveram presentes no desenho desta investigação, na análise dos dados e na explicitação das contribuições do estudo na área, conforme se verá adiante.

3.1.3 O fundador e a empresa familiar

As pesquisas acadêmicas têm contribuído sobremaneira para o entendimento das questões de governança, profissionalização, sucessão e perenização das empresas familiares. Esses temas são destaque nos estudos sobre empresas familiares realizados, por exemplo, por Gersick *et al.* (2001), Cassilas, Vásquez e Díaz (2007), Álvares (2003) e Bernhoeft e Gallo (2003).

A figura do fundador surge na literatura de empresa familiar no contexto das questões sucessórias e seus desdobramentos e, sobretudo, no que diz respeito aos fatores que levam uma empresa a ser perene. Autores como Gersick *et al.* (2001) e Álvares (2003) apontam que esses temas são âncoras na perenidade de uma empresa familiar.

Também a figura do fundador está presente na questão dos conflitos familiares, sendo tratada por Gordon e Nicholson (2008) num estudo sobre conflitos que eles chamam de “clássicos”, no qual examinam 24 casos. Na abertura do primeiro caso, argumentam em favor dos laços familiares como fonte única de vantagem competitiva, por terem no seu centro a lealdade e a confiança garantidas. De outro lado, fracassam ao confundir as emoções que regem as relações afetivas com o exercício das competências profissionais. Afirmam os autores:

E muitas vezes presenciamos o choque tragicômico de sucessões malconduzidas. É aqui que as empresas familiares travam batalhas realmente shakespearianas – um Rei Lear que deixam assumir o poder, um Richard III que tenta sufocar laços de sangue que o ameaçam, um Príncipe Hamlet que vê com ressentimento suspeito um parente mais velho assumir o poder e, em muitos lugares, príncipes enciumados lutando pela coroa (GORDON; NICHOLSON, 2008, p. 21).

Esses eventos, descritos pelos autores como “clássicos”, foram popularizados pela mídia por dizerem respeito a famílias destacadas e influentes. A dimensão e a intensidade desses problemas, entretanto, em nada diferem daqueles que ocorrem nas famílias de menor expressão social, econômica ou política.

Em regra, a resposta de um fundador de empresa familiar sobre o seu sucesso é que esse se deve à sua dedicação ao trabalho. É comum ouvir os fundadores dizerem que “começaram do zero” e que com muito trabalho puderam dar à família as condições de conforto, estudo e segurança que não tiveram. Puderam criar trabalho para os familiares nem sempre restritos aos de herança direta. Puderam ainda ser generosos com os empregados e com sua comunidade. Portanto, criaram nesses contextos expectativas de que ele seja o líder, o empregador, o mentor. Para o fundador, essas expectativas nem sempre são claras, e ele continua sendo o empreendedor intuitivo que iniciou o seu negócio para sustentar a família e mantém com a empresa uma relação filial (KROM, 2000).

A relevância do papel dos fundadores para além da mera abertura de um negócio é clara na literatura. Do mesmo modo, a alusão ao fato de que o fundador costuma se tornar um mito também é encontrada. Um exemplo são as considerações abaixo:

Pode-se afirmar que os fundadores de organizações promovem um processo de aprendizagem coletiva, na medida em que os componentes culturais são repassados e perpetuados para os novos membros. A sua imagem na organização é associada à figura de um herói que superou todas as dificuldades na realização do sonho, cujos princípios e valores serão eternamente perpetuados. Assim, em decorrência do seu percurso na empresa, os fundadores podem assumir um papel mítico, inculcando a sua visão do mundo à organização (MENDONÇA, 2006, p. 24).

É ainda Mendonça (2006, p. 11) que, recorrendo a Barreto (2003)², aponta que nem sempre a posição de mito que o fundador passará a ocupar é disfuncional para a empresa. Ao contrário, é vital e orientadora dos desígnios da organização:

[...] por trás do fundador de uma organização está sempre um ser humano detentor de uma história de vida que se inicia desde os momentos mais tênues e se refaz no exercício da difícil e complexa tarefa de gerir a organização. O fundador vai descobrindo os seus valores internos e acredita que esses são imprescindíveis para sua missão de líder na organização, formando, assim, um plano pessoal que é de suma importância no sucesso do negócio. [...] os valores dos fundadores estabelecem a missão da organização que está sendo concebida e, dentro dela, definem os objetivos pretendidos, delimitando uma rota para a empresa e as metas que deseja alcançar (BARRETO, 2003). Assim, os valores e as concepções organizacionais do fundador são como âncoras que apoiam toda a estrutura organizacional.

² BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. 2003. 232 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA. 2003.

3.2 Os mitos

A noção de *mito*, que é central neste estudo e que orientou as observações aqui feitas, precisa ser explicitada. Há diferentes concepções do termo, que variam das concepções simbólicas às de carácter narrativo. O que está exposto a seguir é a ideia de mito como narrativas que são produzidas e conservadas por um grupo social.

3.2.1 O conceito

Para Campbell e Moyers (1993), mitos são histórias que as sociedades humanas criam com o sentido de construir valores e atribuir significado ao mundo. O homem não compreende o mundo somente com base na ordem simbólica, o que explica o significado subjetivo que diferentes sociedades atribuem a um mesmo símbolo. Em outros termos, o mesmo carácter de construção de valores e de atribuição de um sentido, que adquirem o papel de uma lente interpretativa e prescritiva, pode ser reconhecido na citação a seguir, retirada de dois autores influentes da terapia familiar sistêmica:

O mito não oferece uma imagem de mundo, mas um modelo prescritivo, funcional e valorativo; através dele se iniciam os mecanismos de leitura, classificação e interpretação da realidade (ANDOLFI; ANGELO, 1989, p.81).

Corigliano (1999) afirma ser o mito um dos instrumentos para aprender sobre a realidade e como lidar com ela. Do conteúdo das imagens sobre o mito do fundador se depreendem um aspecto cognitivo e um princípio moral. Afirma a autora que “o mito parece descrever a realidade, mas na prática ensina e prescreve de que modo a realidade deve ser lida” (CORIGLIANO, 1999, p.81).

Se essas reflexões são aceitas, pode-se entender que a construção da figura do fundador como um mito possibilita que os membros de um grupo familiar e empresarial se reconheçam como participantes daquele grupo, elementos de uma história, com seus valores e princípios morais, compartilhada por todos.

Bagarozzi e Anderson (1996, p. 21) argumentam que a origem dos mitos se dá pela necessidade de organizar e atribuir sentido à confluência de experiências individuais e contextuais dos homens primitivos. Ou seja, sempre que algo na vida de uma comunidade ancestral se apresentava de modo problemático ou se revestia de ansiedade ou perigo e, portanto, era vivido como uma experiência extraordinária, o sentido de misterioso, de mágico, de sagrado ou mítico se impunha. Os mitos, nesse sentido, explicam e justificam a percepção e a experiência, simultaneamente.

Os autores vão adiante ao declarar que para nossos ancestrais explicações mitológicas tinham valor de verdade e prescreviam a conduta e ações dos indivíduos e da coletividade, sob pena de castigo para aqueles que infringiam suas normas. Na Grécia antiga, ultrajar as coerências de um mito era desobedecer a uma lei, era um pecado imperdoável de orgulho excessivo e gerava catástrofes.

Quatro características dos mitos, apontadas por Knox (1964, citado por BAGAROZZI; ANDERSON, 1996)³, contribuem para a compreensão desse fenômeno e do modo como ele é gerado e sustentado numa coletividade. Para o autor:

- a) Os mitos são histórias, narrativas imaginárias a respeito de ações cosmologicamente significativas, realizadas por deuses ou seres supra-humanos.
- b) Os mitos têm sua origem, invariavelmente, na vida comum e nas experiências de uma comunidade humana específica, sendo marcados pela cultura desse grupo humano ao mesmo tempo em que a constituem, sendo por isso persistentes e sobrevivendo a muitas gerações.
- c) Os mitos são cultivados e admirados pela comunidade porque dão sentido e organização à experiência, bem como se apresentam como uma marca identitária desse grupo.
- d) Os mitos apresentam-se como uma parte inseparável, indispensável e insubstituível da vida de uma sociedade, pelo fato de haver uma relação histórica entre o mito e a existência real da comunidade.

³ KNOX, J. **Myth and truth**. Charlottesville: University of Virginia, 1964

A expressão *mito familiar* foi cunhada por Antonio Ferreira em 1963, apontam Bagarozzi e Anderson (1996), para se referir a um conjunto de crenças consistentes e bem integradas que envolvem todos os membros de uma família. Em sua origem, o mito familiar foi descrito como um ponto central que coordena todos os processos familiares. Suas crenças são respeitadas invariavelmente por todos os membros da família, uma vez que, ao fim e ao cabo, é o mito que oferece a razão fundamental de todo o comportamento do grupo familiar.

Bagarozzi e Anderson (1996, p. 19-20) discordam dessa caracterização inicial de Ferreira com base em suas próprias observações clínicas. Eles concluíram que:

- a) Cada família tem mais de um mito familiar, que não é igualmente compartilhado por todos os membros do grupo.
- b) Os mitos evoluem e mudam, dependendo do desenvolvimento do próprio ciclo familiar.
- c) Os mitos são universais.
- d) Os mitos não são necessariamente patológicos. Alguns são persistentes e mantêm o equilíbrio familiar, o que não os torna disfuncionais – ou seja, não é sempre que cerceiam o desenvolvimento individual e coletivo da família. Alguns mitos promovem a mudança, o crescimento e o desenvolvimento dos membros da família, individualmente e do próprio grupo.

3.2.2 Os mitos familiares e lealdades invisíveis

Vernant (2010) cita Malinowski ao enfatizar a distância entre as interpretações simbolistas e o papel que os mitos desempenham na sociedade e nas instituições, chamando atenção para o fato de que o mito não é simplesmente o portador de uma verdade ou de uma revelação metafísica decorrentes da espiritualidade. O autor prossegue seu argumento afirmando

[...] o seu papel de reforçar a coesão social, a unidade funcional do grupo, apresentando e justificando, numa forma codificada, agradável de entender, fácil de reter e transmitir de geração em geração, a ordem tradicional das instituições e condutas. O mito responde assim, num duplo plano, às exigências da vida coletiva, satisfaz a necessidade de regularidade, de estabilidade e perenidade das formas de existência que caracteriza a sociedade humana; permite também aos indivíduos ajustar-se de acordo com os procedimentos e as regras de uso, suas reações uns aos outros, submeter-se às mesmas normas, respeitar as hierarquias (VERNANT, 2010, p. 204-205).

Sendo os mitos as histórias que as sociedades criam para organizar a sua história, os mitos familiares cumprem esse mesmo papel no âmbito da família, com amplas consequências. Quando se trata de empresas familiares, a situação não difere dessas.

Na contracapa do livro *Família e Mitos*, de Krom (2000), a seguinte citação define o mito familiar, sua força na coesão do grupo e o sentido de eternização dos ideais de uma família e de seu fundador através da transgeracionalidade:

Em toda família manifestam-se conteúdos arraigados, transmitidos de geração a geração que, muitas vezes, são difíceis de reconhecer e identificar, mas possuem poderosa ação nas vidas dessas pessoas: são os mitos familiares, as histórias que se autoperpetuam naquela família e determinam relações, processos e, com frequência, o próprio sentido atribuído à vida. Através da reconstrução das histórias familiares é possível revelar os mitos desorganizadores que geram estigmas e expectativas destrutivas, e avaliar a repetição de conflitos e o papel dos guardiões dos mitos (KROM, 2000, contracapa).

Kellerhals, Ferreira e Perrenoud (2002) destacam que a figura do mito é de alguém que é sempre lembrado e destacado como personagem memorável nas histórias e rituais familiares. Esses autores observam que é sobre a figura desse mito que se funda o modo de coesão do grupo.

Podemos facilmente supor que certas culturas familiares favorecem, através de narrativas e de rituais de encontro, uma consciência *alargada* do parentesco, enquanto outras estão, em contrapartida, mais centradas sobre o presente e sobre os membros da família próxima. Neste último caso, os indivíduos têm uma consciência *estreita* dos seus laços de parentesco (KELLERHALS; FERREIRA; PERRENOUD, 2002, p. 548).

Na visão de De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), os mitos familiares podem desempenhar papéis de defesa e proteção nas famílias, uma vez que funcionam como uma matriz referencial, prescrevendo padrões e rituais de comportamento e

convivência. Esses mecanismos podem, muitas vezes, funcionar como proteção a situações de ameaça à integridade ou à imagem da família. Outras vezes, esses padrões de comportamento constituem conluios, nos quais aspectos indesejáveis ficam ocultados ou são transferidos para outros. Os mecanismos podem ainda funcionar como “camisas de força”, impedindo ou dificultando mudanças e renovações necessárias a qualquer sistema vivo.

Com efeito, os mitos familiares orquestram os mandos e desmandos na empresa, estruturando seu comportamento. Influenciam os tipos de indivíduos trazidos para a empresa [...] determinam questões tabu por serem mecanismos de defesa social de grande eficiência (cujo objetivo tácito é manter a família unida), não são fáceis de serem contestados (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p. 122).

Palazzoli *et al.* (1998), por exemplo, a partir de estudos em família com pacientes psicóticos, perceberam o mito como um fenômeno sistêmico, mantenedor da homeostase de um grupo. Também Andolfi e Angelo (1989), psicoterapeutas familiares, compreendem o mito como uma junção de realidade e fantasias projetadas pelas famílias, que atribuem papéis aos seus membros e delineiam seu destino. Essas posições são reforçadas por Campbell e Moyers (1993) sob o argumento de que, se se levar em conta que os mitos ultrapassam o tempo, eles têm na sua condição a eternização. O ponto de vista desses autores com relação aos padrões comportamentais que geram os mitos é fundamental para a compreensão daquilo a que este estudo se dedica.

Para que o status de mito do fundador seja legitimado, confirmado e constantemente reafirmado, são necessários rituais e, sobretudo uma relação de lealdade entre fundador, familiares e comunidade. Boszormenyi-Nagy e Spark (1983, p. 54) definem lealdade como uma “relação na qual todos os membros adquirem um compromisso. [...] para ser membro leal de um grupo é fundamental cumprir com os mandatos interiorizados”.

Esses mesmos autores pressupõem que lealdade não se dá somente por uma questão moral e ética. Mais do que isso, para pertencer a um grupo ou a uma sociedade, seus membros devem interiorizar suas expectativas, assumir as atitudes especificadas e cumprir seus mandatos. A lealdade com o grau de complexidade

aqui presente, por aproximar e comprometer um conjunto variado de pessoas, implica a existência de expectativas estruturadas de um grupo em relação às quais seus membros adquirem um compromisso.

Boszormenyi-Nagy e Spark (1983) sustentam que as lealdades funcionam como forças invisíveis, leis não escritas, que impulsionam e mantêm a conduta relacional tanto nas famílias como na empresa e na comunidade. A partir dos ideais dos fundadores de uma família, vão se construindo as histórias que irão realizar os propósitos daquela família e, juntamente com suas crenças, vão construindo sua história e seus mitos. Em torno desses ideais, das atitudes e das relações que o fundador estabelece com as pessoas em diversas circunstâncias é que se constrói o mito do fundador. Ali estão cunhados seus atributos que terão forte influência nas relações, sobreposições e destinos dos três grandes domínios: família, empresa e sociedade.

3.2.3 A construção do mito do fundador

Traçando paralelos entre as caracterizações de Campbell e Moyers (1993), Andolfi e Angelo (1989), Palazzoli *et al.* (1998) e Boszormenyi-Nagy e Spark (1983) sobre os mitos e trazendo-os para o contexto organizacional, observa-se que também uma empresa familiar inicia sua trajetória sem uma direção previsível. À medida que empresa e família se desenvolvem, histórias vão sendo construídas, e a forte figura do fundador não raro o coloca no papel de principal protagonista. Uma “narrativa mítica” se fortalece e ao seu fundador se concede a representatividade de um mito. Ao mesmo tempo vão-se criando os personagens da história mítica, que são seus familiares, sócios, empregados, clientes e fornecedores.

Mendonça (2006) entende que os significados das ações, os impactos de opinião, o atendimento às expectativas da família e da sociedade, a posição de mentor para os herdeiros e a sabedoria assim aferida em qualquer circunstância são elementos que ordinariamente compõem a figura de um mito. Não será diferente para a composição e consolidação de um mito de fundador.

O fundador é parte da construção do empreendimento. Ele se orgulha da criação e está consciente da sua importância, do seu status e da responsabilidade que ela lhe traz. O fundador é comprometido com ela. Na visão de De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), como qualquer elemento que se distingue na sociedade, o fundador recebe projeções externas por meio de identificações coletivas, às quais corresponde, muitas vezes sem perceber. As consequências decorrentes dessas identificações são desconhecidas por alguns, enquanto podem se tornar verdadeiros cartões de visita para outros.

São muitas as expectativas que recaem sobre o fundador, protagonista dessa história: ser um líder, um mestre, um homem de visão, em todas as instâncias e para todos os assuntos; ser um administrador, um empreendedor, o mediador de questões que podem ir além daquelas relacionadas à sua família e ao seu trabalho; e ser um provedor, penetrando material e imaterialmente na comunidade em que se insere a sua empresa. São essas qualidades e as narrativas que as constroem, veiculam e reforçam que irão configurá-lo como um homem acima do comum: um mito.

Compreendendo o modo de ver e de se relacionar dos membros da família e dos funcionários da empresa com o fundador, é possível entender um grande número de conteúdos que estão na base dos padrões familiares, bem como entender a atribuição de significados às suas experiências como participantes da construção da história do mito do fundador.

A noção de mito aqui proposta e seus mecanismos de constituição, de consolidação e perpetuação são tratados de maneira narrativa e sistêmica na compreensão dos fenômenos de interesse desta dissertação. A adequação do tratamento pretendido aos três eixos conceituais propostos é fundamental para o diálogo que irá se estabelecer entre eles.

3.3 O pensamento sistêmico

A visão sistêmica tem-se mostrado especialmente pertinente quando estão em questão as relações, a dinâmica histórica que estabiliza padrões relacionais e a consideração de diferentes domínios em interação que possibilitam a emergência de algum fenômeno. Desse modo, essa perspectiva se mostra adequada para o entendimento do tema apresentado, uma vez que para tanto se observam os padrões de relação entre os sistemas indivíduo, família e empresa, e que um entendimento histórico dos padrões observados os justifica, fazendo emergir o mito do fundador da empresa familiar como um personagem que se cultua.

Magro (2002, p. 13) indica como vantagens do pensamento sistêmico em relação às abordagens teóricas tradicionais no Ocidente o fato de que ele:

- a) reage contra a redução de uma entidade, como o corpo humano, por exemplo, às propriedades dos seus elementos, como órgãos e células;
- b) entende que as características gerais do sistema são geradas pelas relações entre suas partes e não são encontradas em nenhum dos componentes em particular;
- c) abre a possibilidade de se lidar com a dinâmica dos sistemas no meio em que interagem, pois afirma que desta interação emergem novas propriedades, numa evolução constante;
- d) [colabora para] escapar do ahistoricismo e do reducionismo típico das propostas anteriores.

No caso desta pesquisa, o item “a” indicado por Magro é evidente quando a interpretação do fenômeno estudado se afasta da atribuição ao fundador de características independentes de seu contexto e de suas relações que seriam responsáveis pelo status que, pode-se dizer, ele exhibe. Esta observação conduz ao item “b”, uma vez que a perspectiva adotada neste estudo aponta que são as relações interpessoais e contextuais que propiciam a emergência do mito do fundador. Quanto aos itens “c” e “d”, os padrões relacionais a serem examinados são exatamente fruto de uma dinâmica recursiva de relações interpessoais, em contexto, estabilizada historicamente.

O termo *sistêmico* vem sendo utilizado corriqueiramente como uma expressão relativa a interconexões entre elementos materiais ou imateriais de um conjunto que, de outro modo, são tratados como desconexos. Além disso, associa-se comumente ao termo *sistêmico* a ideia de visão holística, visão “do todo”, e não parcial ou fragmentada. No entanto, o pensamento sistêmico, nas diversas áreas do conhecimento e profissionais, é bem mais do que isso. No que se segue, apresentam-se características do pensamento sistêmico, contrastando-as com vertentes de uma epistemologia tradicional na cultura ocidental. Ainda, são apresentadas aplicações do pensamento sistêmico e seus instrumentos, relevantes para as observações aqui feitas.

3.3.1 As características do pensamento sistêmico

Schnitman e Fuks (1996, p. 244) observam que conceitos provenientes do pensamento sistêmico impactaram as ciências sociais na década de 1950, e coevoluíram com áreas como Psicologia, Arquitetura, Linguística, Educação, Comunicação, dentre outras, ao serem estendidos a elas. Os autores destacam a trama comum que se estabeleceu em todas essas disciplinas, questionando os modelos deterministas causais, lineares e disjuntivos. Nas diferentes áreas que passaram a absorver esse modo de pensar, dizem eles, entendeu-se que:

- a) Relações entre eventos não podem ser explicadas apropriadamente por mecanismos de causa e efeito.
- b) Um evento não é passível de ser compreendido isoladamente nem fora de seu contexto. E, assim,
- c) Tanto o contexto quanto as inter-relações entre fenômenos aparentemente disjuntos devem ser considerados na compreensão do evento em destaque.

A noção do que seja *sistêmico* pode ficar mais clara quando se compreendem os principais conjuntos de ideias e os elementos centrais dos paradigmas que tradicionalmente deram credibilidade à ciência e que guiaram a vida prática no

mundo ocidental ao longo da história. Esse resgate histórico mostra-se útil para esse propósito e tem sido utilizado com frequência para mostrar a pertinência do conceito, contrapondo esse modo de pensar com a visão corrente e tradicional de mundo (DUPUY, 1996; WHEATLEY, 1999; VASCONCELLOS, 2002).

Vasconcellos (2002) destaca no racionalismo grego o pressuposto da lógica e a exigência da consistência e do silogismo, isto é, a prevalência epistemológica de um nexos causal ou um raciocínio dedutivo, em que o efeito está contido na causa. No pensamento do homem moderno, a autora enfatiza a cisão entre ciência e filosofia por meio da matematização da experiência, “concentrando-se os esforços na identificação das causas eficientes” (VASCONCELLOS, 2002, p. 59). Ainda, a autora reflete sobre a criação dos métodos experimentais em laboratório por Galileu e a posição dualista de Descartes, que separa o domínio do sujeito do domínio da ciência. Segundo ela, esses dois marcos podem ser vistos como tendo dificultado a reflexão sobre conexões entre sistemas de diferentes naturezas, ao mesmo tempo em que deram origem às teorias que exigiram que se pensasse em sistemas complexos, já no século XX.

Dando continuidade ao histórico com o qual se fundamenta o conceito de sistema, a autora faz referência à física newtoniana, à visão de mundo como máquina, apontando a física empírica como tendo sido o próprio modelo e paradigma da ciência até meados do último século. Destaca o século XIX como o momento que “introduz a ideia de que o homem não faz parte da natureza” (VASCONCELLOS, 2002, p. 63), o que leva a filosofia a absorver para si a tarefa de justificar epistemologicamente o que a ciência passa a produzir – ou seja, de construir mundos possíveis para os resultados da ciência (RORTY, 1995).

As dificuldades encontradas pelo pensamento empirista-mecanicista de se manter como o modo predominante de raciocinar criam, no início do século XX, a necessidade de uma nova forma de pensar que permita o tratamento e a compreensão de fenômenos complexos (ANDRADE *et al.*, 2006, p. 43). Isso se deu porque o fundamento do pensamento mecanicista está na decomposição de um fenômeno em partes cada vez menores e na análise dessas em decomposições ulteriores, em busca de uma essência imutável. Esse movimento de redução para

alcançar a menor parte e isolá-la do todo, como forma mais controlada e confiável de se compreender um fenômeno, não fazia frente às questões que passaram a ser levantadas na época. Duas características do pensamento empirista-mecanicista aí implicadas são importantes para se compreender, por oposição, o pensamento sistêmico:

- a) As propriedades de um fenômeno e seu comportamento são reduzidas a uma de suas partes.
- b) Fenômenos conectados são compreendidos de modo fragmentado.

A teoria geral dos sistemas, criada pelo biólogo Bertalanffy e anunciada em 1945, é a primeira manifestação sistematizada contrária àquele pensamento. Rapizo (2002) alerta para o fato de que não se deve confundir a teoria geral dos sistemas de Bertalanffy com “pensamento sistêmico”, embora aquela teoria tenha uma influência grande sobre esse e se possa dizer que nela estão algumas das origens mais evidentes do pensamento sistêmico em suas diferentes abordagens. Pode-se apontar uma distinção crucial entre essas vertentes: apesar de biólogo, Bertalanffy criou sua teoria geral dos sistemas tendo como referência o mundo da física, evidente no uso de conceitos como *entropia* e *homeostase*, referindo-se à dinâmica dos sistemas por ele observados. Já o pensamento sistêmico de origem na cibernética, em especial na cibernética de segunda ordem, tem como referência básica os seres vivos e sua fenomenologia. Rapizo (2002) destaca, dentre os inúmeros pontos de convergência entre uma e outra abordagem, que serão observados quando da análise dos dados deste estudo, a atenção para as interações dinâmicas múltiplas e a incessante dinâmica própria dos organismos vivos. Essas duas vertentes encontram-se ilustradas na Fig. 6.

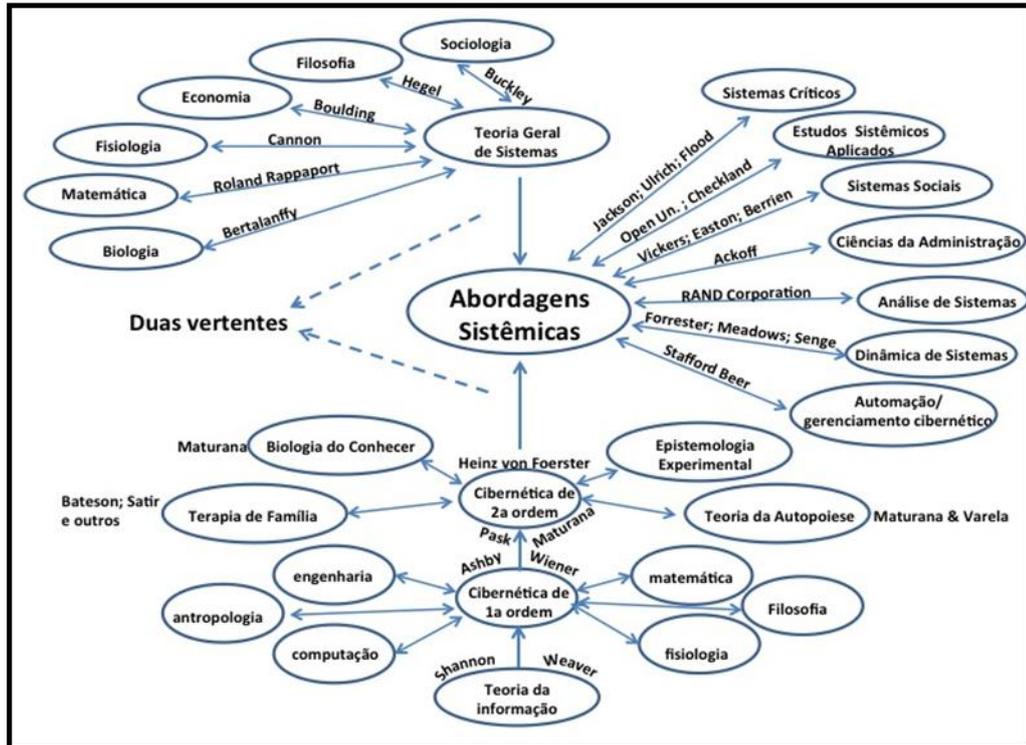


Figura 6 – Duas vertentes do pensamento sistêmico e suas diferentes abordagens
Fonte: Material didático de responsabilidade de Cristina Magro para FDC, 2009

Andrade *et al.* (2006, p. 43-48) elencam dez mudanças de ênfase necessárias para se migrar do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico:

1. das partes para o todo: pensar no sentido contrário ao reducionismo, ou seja, o pensamento sistêmico propõe incluir na reflexão o processo, as relações com o ambiente e com outros sistemas;
2. dos objetos para os relacionamentos: são as relações entre os objetos ou entre sistemas, e não os próprios objetos, que promovem sua dinâmica e que explicam fenômenos a eles relacionados;
3. das hierarquias para as redes: a metáfora do conhecimento como edifício é substituída pela metáfora de rede, na medida em que o que interessa no pensamento sistêmico são as inter-relações entre fenômenos e os processos, que formam redes de relações;
4. da causalidade linear para a circularidade: a inclusão do contexto como elemento da dinâmica dos sistemas complexos promoveu a ênfase nas relações circulares, no modo como o sistema afeta o contexto e por ele é afetado;
5. da estrutura para o processo: são os processos subjacentes que organizam e estabilizam padrões relacionais os quais, num eixo histórico, dão origem àquilo que se pode perceber como uma estrutura;
6. da metáfora da mecânica para a metáfora do organismo vivo: a imagem de um maquinário é substituída pela de um organismo vivo, à qual vêm sendo agregadas outras que ilustram o que é pensar sobre um mundo complexo e uma realidade em constante mudança;
7. do conhecimento objetivo para o conhecimento contextual epistêmico: a observação dos fenômenos não é apartada ou considerada “neutra” em

relação a quem observa, ou seja, o observador humano é parte integrante do que está sendo observado;

8. da verdade para as descrições aproximadas: diz respeito a se reconhecer que a aceitação de modelos teóricos não depende de seu espelhamento de uma realidade externa e objetiva, de modo que a ênfase está na consciência de que é preciso se deslocar da busca da (desse tipo de) verdade para a busca de descrições aproximadas, porém aceitas como verdadeiras no contexto em que são produzidas;
9. da quantidade para a qualidade: a ênfase nas relações, formas e padrões exige uma atitude flexível, que envolve visualização e mapeamento, e não contagens, medidas e estatísticas;
10. do controle para a cooperação, influência e ação não violenta: a evolução depende de um equilíbrio dinâmico entre competição e cooperação, reconhecendo-se que sistemas humanos hierárquicos que trabalham sob controle unilateral são insustentáveis, sendo necessárias tendências autoafirmativas e integradoras para permanência da condição humana sobre a Terra.

Os itens 6., 7., e 8., em especial, são diacríticos da abordagem de interesse desta dissertação. Essas mudanças de ênfase, que colaboram para especificar as características do pensamento sistêmico, são consensuais entre autores que advogam em favor das abordagens dessa forma de raciocinar que tem sua origem na cibernética, em diferentes áreas (MATURANA; VARELA, [1984] 2002; MATURANA, 2001; DE GEUS, 1999; SENGE, 2005; VASCONCELLOS, 2002; MAGRO, 1999, 2002; RAPIZO, 2002; ANDRADE *et al.*, 2006).

Nesta dissertação, *sistemas* são unidades que um observador distingue e trata como unidades compostas de elementos interconectados, com um modo particular de organização, de tal maneira que seu comportamento é resultado da dinâmica de sua própria estrutura.

3.3.2 O pensamento sistêmico na prática

As aplicações do pensamento sistêmico são cada vez mais visíveis em todas as áreas. No que interessa a esta pesquisa, o pensamento sistêmico tem alcançado progressiva força no pensamento organizacional e na psicologia, em especial nas terapias de família e de grupo, nas quais recebeu o nome de “terapia sistêmica”, fazendo referência explícita ao modo de pensar que está sendo aqui exposto. Nas organizações, teorias de base sistêmica criam diferentes denominações para as

empresas como apelos de compreensão, dependendo dos aspectos enfatizados. São exemplos disto as “organizações que aprendem” e a “empresa viva”.

O paralelo com os sistemas vivos, amplamente debatido na área de Administração e discutido com propriedade por Arie de Geus (1999), por exemplo, é vital no tratamento das empresas nos dias de hoje. Esta é a principal inspiração que influenciou o pensamento organizacional a partir das três últimas décadas do século passado, sendo as próprias organizações tomadas como sistemas vivos, numa transposição direta de conceitos de uma área para outra (MORGAN, 1996). Nesse contexto, é fundamental identificar padrões de comportamento, que são processos relacionais estabilizados historicamente e que se tornam característicos do funcionamento de organizações. A identificação desses padrões de relação foi apontada inicialmente por Senge (2005) na obra *A Quinta Disciplina*, na qual o autor advoga o uso extensivo da visão sistêmica na prática e na teoria sobre o ambiente organizacional. O mesmo vem sendo especificado por autores como Kim (1994a-c), que apontam essa postura de observação como um instrumento potente para melhorar a performance de empresas.

Na mesma direção, a terapia sistêmica tem sua atenção aguçada para padrões de comportamento e de relações estabilizados com o tempo. A vertente sistêmica de interesse nesta pesquisa afirma ainda a inseparabilidade entre a pessoa e o mundo por ela experimentado, observado e narrado para as relações que ela estabelece em diferentes domínios de sua vida com seres vivos ou com o mundo físico (MINUCHIN; NICHOLS, 1995).

Assim, é esse modo de pensar e de constituir os objetos de estudo como fenômenos complexos, relacionais e contextuais que guiou a investigação aqui relatada, voltada para o entendimento da formação do mito do fundador. Os elementos de maior destaque aqui e que justificam essa abordagem são:

- a) Múltiplas causas que se reforçam mutuamente estão em jogo nesse processo histórico.
- b) Sistemas de naturezas distintas se inter-relacionam.

- c) O mito é consolidado por padrões de relação entre diferentes atores, os quais foram observados.
- d) O fenômeno foi construído progressivamente à medida que as observações forem sendo feitas e os dados se configurando. E, sobretudo,
- e) A pesquisadora, enquanto observador, entende que está integrada na explicação e no relato da experiência.

Portanto, a compreensão da fenomenologia dos seres vivos em geral e dos seres humanos em particular que se desenvolve no pensamento sistêmico, oferece elementos indispensáveis para o entendimento da dinâmica complexa das relações que configuram o mito do fundador das empresas familiares, o tema deste estudo.

Um desses elementos fundamentais é o que Maturana (2002) aponta como sendo característico da dinâmica dos seres vivos, que é a recursividade. Isso significa que, num processo recursivo, os resultados da dinâmica são sempre diferenciais, e não repetidos ou circulares. Ainda, a cada momento o produto é também o produtor do processo, que tem aí continuidade.

Compreender essa dinâmica é crucial para se compreender a construção, a manutenção e o reforço de padrões relacionais, aos quais esta dissertação se dirige. É ainda fundamental para se compreender como dessa dinâmica emergem fenômenos inesperados ou surpreendentes ou, para utilizar uma expressão corriqueira, sem que tivesse havido propósito em sua construção. Esse é o caso do mito do fundador, que surge de diferentes padrões de relação entrelaçados e deles depende para se manter, ao mesmo tempo em que os reforça. Essa dinâmica é responsável pela persistência do mito.

3.3.3 Os instrumentos heurísticos para a compreensão e a comunicação da visão sistêmica

Sendo o pensamento sistêmico uma forma de tratar fenômenos complexos, que envolvem variadas correlações entre componentes de um sistema dado, ele se vale

de recursos tanto de aprendizagem como explicativos, descritivos e para efeitos de comunicação, dentre os quais:

- a) representações gráficas das relações que estão em jogo no sistema; e
- b) narrativas que exibem a dinâmica relacional histórica entre os componentes identificados e considerados como parte do sistema de interesse.

Essas representações gráficas são conhecidas como “diagramas sistêmicos”. Nestes, o fundamental é a possibilidade de se obter uma visão ampla e articulada dos diferentes componentes do sistema, de compreender os tipos de relações e seus efeitos no sistema e de examinar sistemas interagindo, o que facilita seu manejo e possibilita intervenções quando necessárias, possibilita o concurso de distintas visões e facilita a comunicação da rede complexa sob observação.

As representações gráficas tanto emergem de quanto resultam em narrativas que explicitam as relações, seu jogo de reforço e neutralização, e não prescindem de uma perspectiva em eixo histórico e um foco relacional.

Na sequência estão descritos três instrumentos utilizados na pesquisa, a saber: duas formas de representação gráfica, os diagramas sistêmicos e o genograma, e as narrativas.

3.3.3.1 Os diagramas sistêmicos

Diagramas sistêmicos são corriqueiros em análises organizacionais. A Fig. 7 apresenta diagramas simples, feitos em caráter ilustrativo, visando a realçar as forças atuantes em sistemas e maneiras de visualizá-las, tratando de temas simples. O diagrama da esquerda, com apenas dois componentes, evidencia uma dinâmica recursiva de reforço que, neste caso, gera um ciclo virtuoso. O diagrama da direita ilustra uma força estabilizadora. Os sinais + e – indicam o tipo de força em ação.

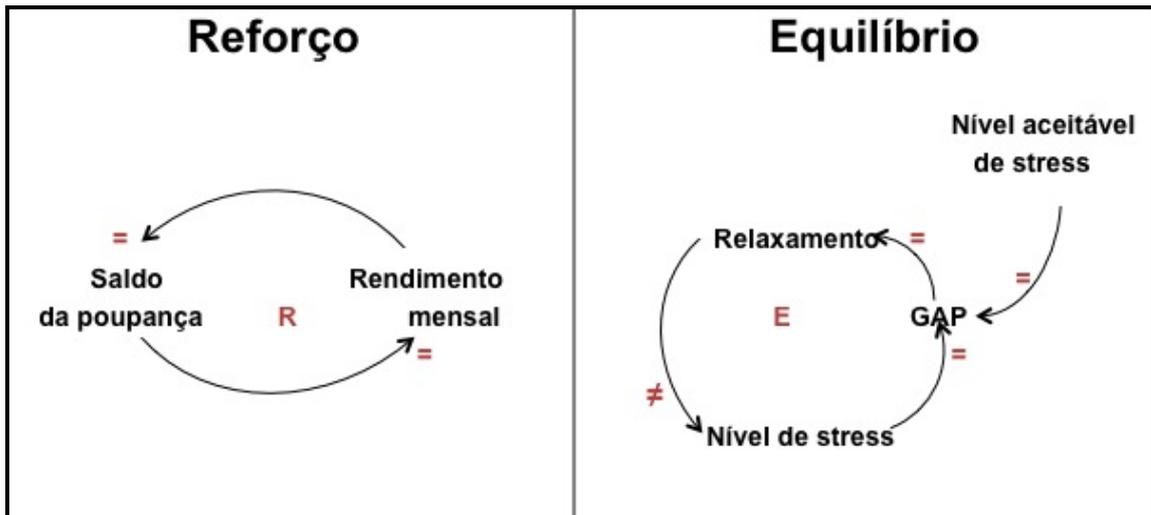


Figura 7 – Diagrama sistêmico e forças atuantes nos sistemas
 Fonte: ANDERSON & JOHNSON, 1997, p. 53.

Os diagramas podem se tornar extremamente complexos. Podem ser adicionados a eles modelos mentais que justificam determinado entendimento, por exemplo. O que importa é ilustrar e compreender as relações neles expressas. Assim, sua legibilidade precisa ser garantida, para cumprir os propósitos de compreensão e comunicação e para ilustrar os aspectos dinâmicos e históricos do comportamento do sistema.

3.3.3.2 Os genogramas

Os genogramas, que são os diagramas apresentados no Capítulo 1, após o relato do encontro da pesquisadora com cada uma das empresas pesquisadas, são, segundo McGoldrick e Gerson (1985), uma forma de desenhar a árvore da família e de registrar informações sobre os seus membros e suas relações durante pelo menos três gerações. A forma gráfica do genograma permite ter uma rápida *gestalt* da configuração familiar e constitui uma rica fonte de hipóteses sobre como as questões, o contexto e a evolução familiar estão interligados nos seus diversos planos geracionais.

Para De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p.181), um genograma:

[é] uma exposição multigeracional, pictórica, da história e das relações familiares, podendo ser de grande utilidade para chamar atenção para padrões de comportamento e eventos inexplorados [...]

[...] pode ser de grande proveito numa entrevista, funcionando como registro dos fatos e das características de uma família.

Padrões relacionais ou comportamentais, de acordo com Minuchin (1982), são transações repetidas que estabelecem o funcionamento de um sistema vivo. Essas transações definem e são definidas por regras que determinam “como”, “quando”, “com quem” e “onde” os membros do sistema vão operar. Na visão de Minuchin (1982), a estrutura familiar interage por meio desse conjunto invisível de regras e pautas repetitivas.

As interações e relações familiares tendem a ser altamente recíprocas, pautadas e reiterativas. São essas pautas redundantes, possíveis de serem exploradas nos genogramas, que nos permitem compreender os padrões comportamentais determinantes dos papéis e funções de um sistema familiar (MCGOLDRICK, 1995).

A Fig. 8 ilustra um genograma padrão. A elaboração de genogramas segue procedimentos aceitos pela comunidade profissional que os utiliza. Assim, a Fig. 9 apresenta símbolos-padrão utilizados na construção de genogramas.

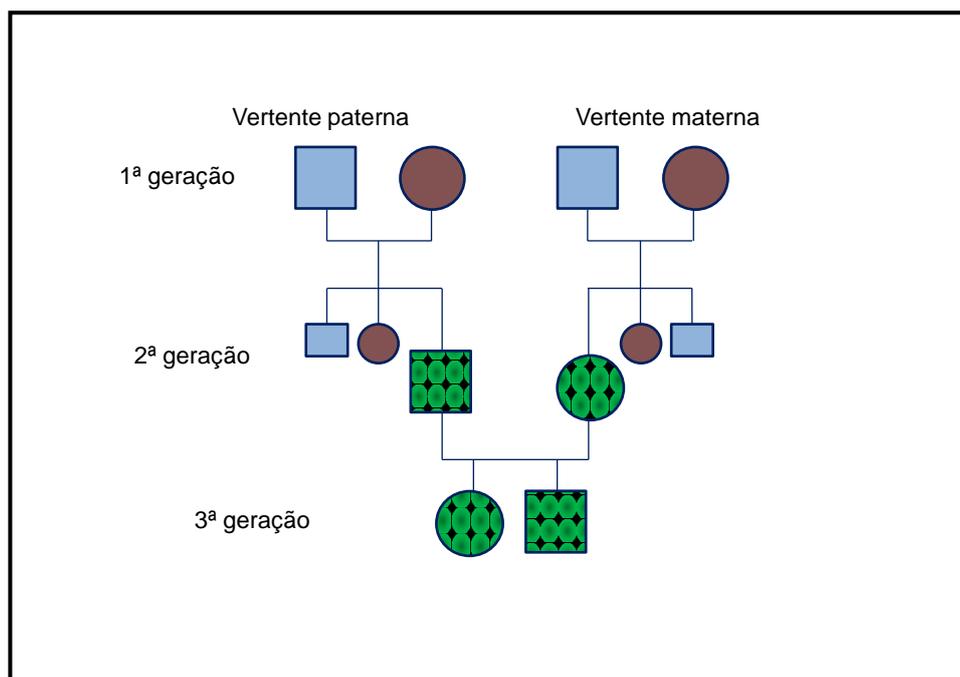


Figura 8 – Diagrama padrão de um genograma
 Fonte: Adaptado de MCGOLDRICK, M.; GERSON, R., 1985, p. 30.

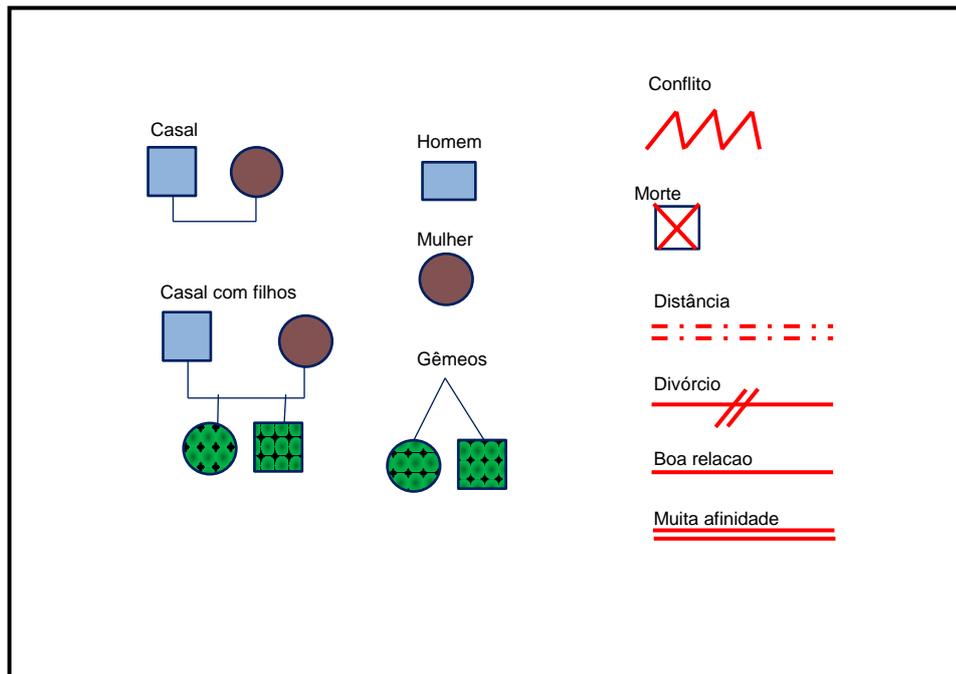


Figura 9 – Símbolos padrão para a construção do genograma.
 Fonte: Adaptado de MCGOLDRICK, M.; GERSON, R., 1985, p.26.

No âmbito empresarial, *Wendel International Centre for Family Enterprise*, centro de estudos, desenvolvimento e consultoria para empresas familiares, localizado no INSEAD⁴, utiliza exercícios de aprendizagem, dentre eles o genograma, para promover o conhecimento funcional que favorece o desenvolvimento de um entendimento compartilhado sobre a própria família e as relações entre família e empresa. A visão do pesquisador do INSEAD Carlock (2009, p. 113) é de que o genograma é um exercício de aprendizagem que, além de trazer as informações sobre a história familiar geracional, lança luzes sobre a distribuição da autoridade, o poder decisório, a constituição das alianças, e a proximidade e distanciamento das relações entre familiares e empresa.

Carlock (2009) identifica cinco áreas para se explorar o genograma. Na visão desse autor, explorando essas cinco áreas é possível obter um entendimento dos padrões

⁴ O Centro INSEAD – The Business for the World, originalmente *Institut Européen d'Administration des Affaires* –, é uma escola de negócios. Tem sedes em Fontainebleau e em Singapura. Reúne líderes acadêmicos em pesquisas contínuas sobre práticas de liderança e mantém um programa de apoio e desenvolvimento para empresas familiares (DE VRIES *et al.*, 2009, prefácio XIX). A homepage do INSEAD pode ser visitada no endereço <www.insead.edu>.

de relação da família e da empresa familiar: os papéis e situações familiares, as estruturas e relacionamentos, o poder e a tomada de decisões, o conflito e a comunicação. O Quadro 2 expõe essas áreas e o que poderia ser explorado em cada uma delas num genograma.

Papéis e situações familiares	Estrutura e Relacionamentos	Poder e tomada de decisões	Conflito	Comunicação
Avô Avó Mãe Pai Irmãos Família nuclear Família ampliada Família por afinidade Comunidade	Limites Alianças Coalizões Gênero Gerações Díades Subsistemas Triângulos	Hierarquia Status Poder Mudança Gênero	Rejeição Distanciamento Rendição Culpa Confrontação Compromisso Colaboração	Ouvir Falar Autoexposição Sentimentos Cooperação Negociação Respeito Consideração

Quadro 2 – Regras familiares governam a maneira pela qual a família se organiza e funciona
Fonte: CARLOCK, 2009, p. 111.

Visualizando graficamente a estrutura geracional familiar e utilizando-se de perguntas informativas e exploratórias, é possível definir os padrões comportamentais de um sistema. Assim, no caso desta pesquisa, é possível identificar os padrões que constituem, mantêm e reforçam o status de mito do fundador da empresa familiar.

Neste estudo, portanto, o genograma foi utilizado como instrumento de coleta de dados, juntamente com a entrevista semiestruturada, com o objetivo de entender a dinâmica relacional dos sistemas fundador, família e empresa na construção do mito do fundador.

3.3.3.3 As narrativas

Narrativas são construções da linguagem resultantes da natureza interpessoal do discurso. São criadas em torno de temáticas, em que passado presente e futuro se mesclam, constituindo sua historicidade.

Desenvolvidas na interação entre indivíduos e suas experiências vividas ou imaginadas, a forma como os eventos, os padrões relacionais e as visões compartilhadas estão sistemicamente estruturadas define o seu roteiro. Assim, é possível escutar as diferentes percepções que as diferentes pessoas têm de um fato entendidos como sendo o mesmo e como elas se organizam para estruturar a narrativa. Na visão de White e Epston (1993), as narrativas são veiculadoras de crenças, valores e conhecimento de uma cultura, ao mesmo tempo em que a cultura é por elas definida.

Grandesso (2000), ao ressaltar as narrativas como uma escolha seletiva de acontecimentos da vida que a ela dão sentido, afirma que a narrativa

[...] só pode constituir-se à medida que acontecimentos passados são conectados a acontecimentos presentes e a desdobramentos futuros possíveis, em uma sequência linear, que, brindando a pessoa com um sentido de continuidade da existência lhe oferece um marco referencial para interpretar sua cotidianidade e construir seus futuros possíveis (GRANDESSO: 2000, p.201).

As narrativas se apresentam como o tipo de relato adequado a uma observação sistêmica, pois incorporam a dinâmica histórica de eventos e podem apresentar correlações entre eles e situá-los em contexto. Elas tanto produzem um entendimento sistêmico como dele emerge.

Nesse sentido, nesta pesquisa são as narrativas construídas dialogicamente com os sujeitos pesquisados, seja mediante a tematização das questões propostas pelo roteiro de entrevistas semiestruturadas, seja mediante conversações em torno da representação gráfica do genograma ou de imagens trazidas para a conversação que propiciaram identificar os padrões relacionais que posicionam o fundador na condição de um mito.

A linguagem é a prática, o principal elemento utilizado para a análise das observações feitas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo se ocupa de questões metodológicas, apresentando a abordagem e o método de investigação; a unidade de observação; os casos estudados e os participantes da pesquisa; atitudes e instrumentos para a coleta de dados e informações; e os procedimentos para compreensão e interpretação das relações observadas.

4.1 A abordagem e o método de investigação

A abordagem desta pesquisa é qualitativa e o método escolhido é o estudo de casos. Godoy (1995) afirma que os estudos qualitativos permitem que um fenômeno seja mais bem compreendido quando contextualizado e que, assim, deve ser analisado. A autora considera ainda que, por não possuir uma estrutura rígida, a pesquisa qualitativa abre espaço para que novas contribuições surjam a partir da imaginação e criatividade dos investigadores.

Günther (2006, p. 207), ao discutir a pesquisa qualitativa em contraste com a pesquisa quantitativa, afirma que a opção entre uma e outra

[...]tem implicações de natureza prática, empírica e técnica'. Considerando os recursos materiais, temporais e pessoais disponíveis para lidar com uma determinada pergunta científica, coloca-se para o pesquisador e sua equipe a tarefa de encontrar a abordagem teórico metodológica que permita, num mínimo tempo, chegar a um resultado que melhor contribua para a compreensão do fenômeno e para o avanço do bem estar social.

Essas características da pesquisa qualitativa se adequam tanto ao fenômeno que se quer compreender quanto à abordagem escolhida. A contextualização das relações entre os componentes do sistema visado é um dos princípios do pensamento

sistêmico, o qual responde pela possibilidade de se referir a fenômenos que são contingentes e históricos.

De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 45), ao destacarem o pressuposto sistêmico do observador como parte do sistema, sugerem que pesquisadores, *coaches* e consultores que trabalham com famílias empresárias não ignorem as suas emoções. Ao contrário, recomendam que as identifiquem, absorvam e utilizem como importantes fontes de dados. Os processos de autorreflexão e autoanálise são constantes e fundamentais para o aprimoramento da capacidade de observação de pesquisadores.

Sendo uma pesquisa de caráter qualitativo, é comum se ler que ela está sujeita ao subjetivismo das respostas, ao viés interpretativo do pesquisador e às dificuldades de percepção de dados significativos. No entanto, considerando-se o que foi dito no parágrafo anterior e aceitando-se como pressuposto que o pesquisador é um participante do processo, tal observação não procede. A menção antecipa observações relativas à neutralidade que possam vir dos leitores deste trabalho.

Na análise qualitativa, vários métodos podem ser utilizados, sendo a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia os mais comuns (GODOY, 1995). Esta pesquisa foi desenhada como um estudo de caso, assim definido por Yin (2005, p. 32):

[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Esse mesmo autor diferencia o estudo de caso das pesquisas históricas pelo fato de os primeiros tratarem de assuntos contemporâneos e pela possibilidade de nele os pesquisadores poderem lidar com uma ampla variedade de evidências, como imagens, documentos, entrevistas e objetos, além dos próprios estudos históricos.

A condição para se escolher o método de pesquisa, na concepção de Yin (2005), é ter claro o tipo de questão pesquisada. Assim, compreender como um fundador de

uma empresa familiar se torna um mito, uma referência para a família e para a empresa é a questão tratada. De acordo com o autor, questões como esta procuram pelo “como” e “por que” sendo, portanto, mais explanatórias e sugestivas de que se deve optar pelo estudo de caso.

Ainda segundo Yin (2005), na visão de investigadores empiristas o estudo de caso é um método limitado, pois fornece pouca base para a generalização científica, uma vez que não se fundamenta em métodos estatísticos de amostragem e análise. No entanto, destaca o autor, a estratégia do estudo de caso, ao tratar de casos múltiplos e ao utilizar várias fontes de evidência, permite generalizações de natureza conceitual e favorece, portanto, proposições teóricas.

Esta pesquisa, que atendeu aos critérios estabelecidos citados, foi desenhada como um estudo de múltiplos casos (YIN, 2005), tendo sido escolhidas três empresas familiares, sendo duas de Minas Gerais e uma do Espírito Santo. Além disto, atendendo a uma das importantes características do pensamento sistêmico aqui utilizado, entende-se que as generalizações são o reconhecimento por parte de outros observadores em outros contextos de que o mesmo tipo de dinâmica e de relações que geram o fenômeno em tela se repetem em sua experiência.

Nesta pesquisa, a unidade de observação e análise são padrões de relação, observados na construção do mito do fundador nas empresas selecionadas.

4.2 Os casos em estudo e os participantes da pesquisa

A escolha de três empresas familiares para comporem a pesquisa em número ímpar teve por objetivo evitar que a bipolaridade de informações obtidas em um número par de observações dificultasse a construção da compreensão dos padrões relacionais que sustentam o fundador na posição de mito. Tanto a seleção das empresas quanto a dos sujeitos da pesquisa seguiram critérios, descritos a seguir.

4.2.1 A seleção dos casos

A escolha das empresas tomadas como caso para estudo foi feita segundo os seguintes critérios:

- ser empresa familiar de médio porte;
- ter no mínimo 30 anos de existência;
- não incorrer em crises familiares que demandem ajuda especializada no momento;
- não estar passando por crise financeira;
- ser reconhecida no mercado em seu setor;
- o seu fundador estar vivo, participando da gestão ou presente no Conselho de Administração;
- o conjunto selecionado possibilitar a observação de fundadores do sexo masculino e do sexo feminino;
- o fundador ter filhos adultos, sendo pelo menos um deles casado;
- o fundador ter filhos e parentes na gestão da empresa;
- ter funcionários com pelo menos 10 anos de empresa;
- ter um parente que conviva com a família do fundador, que não trabalhe na empresa e que se disponha a participar da pesquisa;

O contato com os fundadores deu-se por intermédio da Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas (PDA), da Fundação Dom Cabral. Inicialmente, foi discutido com a gerente do PDA as empresas que poderiam ser contatadas. Foram elencadas 15 empresas que atendiam aos critérios da pesquisa.

Como professora do programa PDA, a pesquisadora já havia participado de uma aula com as empresas sugeridas. O anúncio do trabalho foi feito pela gerente a um familiar de cada empresa. Em seguida, a pesquisadora comunicou-se com o fundador, por telefone, explicando a intenção. A primeira entrevista foi, então, agendada. As três primeiras empresas contatadas manifestaram sua concordância, interesse e disponibilidade para participar da pesquisa. Para não incorrer em

desistências ou qualquer outro tipo de impedimento, outras duas empresas foram contatadas e também aceitaram participar. Como não chegaram a compartilhar desta pesquisa, foi feita outra proposta, a qual foi aceita, de participarem da vivência em pesquisa e da vivência empresarial, atividades exigidas pelo programa de mestrado da Faculdade Novos Horizontes.

Foram, então, selecionadas as três empresas apresentadas no Capítulo 2, denominadas empresa A, empresa B, e empresa C. O Quadro 3 resume o perfil das empresas participantes da pesquisa.

Empresa	Setor	Fundação	Característica	Gestão
A	Engenharia	1973	grupo de empresas de construção civil, incorporação, indústria e agronegócios	Segunda geração
B	Alimentos	1976	grupo de empresas de indústria de alimentos; eventos; prestação de serviços no setor de alimentos e investidora em condomínios	Segunda geração
C	Saúde	1963	grupo de empresas composto por laboratório de análises clínicas, laboratório de análise química, um banco de sangue, um centro de pesquisa sobre cordão umbilical e uma importadora	Segunda geração

Quadro 3 – Perfil das empresas participantes

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 A escolha dos participantes

Andolfi (1996) afirma que para se ter uma compreensão sistêmica de um padrão relacional é necessário um mínimo de três atores – ou seja, estruturas triangulares, sendo cada um desses atores contextualizados no seu sistema para compor o sistema maior. Nesta pesquisa, foram considerados quatro atores, escolhidos pelo critério de acessibilidade – ou seja, disponibilidade e abertura para participar da pesquisa (VERGARA, 2009) –, e pelo critério de intencionalidade –, a saber, a possibilidade de se ter uma perspectiva do fenômeno observado no sistema familiar e no empresarial, aceitando indicação dos demais participantes pelo fundador.

Foram colhidos os depoimentos do fundador da empresa, de um familiar que trabalha na empresa, de um familiar que não trabalha na empresa e de um funcionário que estivesse na empresa há pelo menos dez anos, totalizando 12 sujeitos de pesquisa.

O Quadro 4 resume o perfil dos entrevistados e apresenta as siglas com as quais são identificados.

Empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Entrevistado			
Fundador	Homem de 75 anos FA	Mulher de 78 anos FB	Homem de 76 anos FC
Filho que trabalha na empresa	Homem de 46 anos, na empresa desde os 17 anos FiA	Homem de 44 anos, na empresa desde os 12 anos FiB	Mulher de 37 anos, na empresa desde os 15 anos FiC
Parente que não trabalha na empresa	Mulher de 58 anos, prima do fundador. PaA	Homem de 58 anos, sobrinho da fundadora. PaB	Homem de 31 anos, irmão do fundador por parte de pai. PaC
Funcionário	Mulher. Secretária da diretoria há 18 anos. FunA	Mulher. Chefe de setor. Na empresa há 30 anos. Foi a segunda funcionária contratada. FunB	Mulher. Chefe da área administrativa. Na empresa há 29 anos. FunC

QUADRO 4 – Perfil dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

4.3 A coleta de dados – atividades realizadas, instrumentos e a pesquisa

A pesquisa de campo, realizada no período de março a junho de 2010, no local de trabalho de cada um dos entrevistados das três empresas selecionadas, constou de diversas atividades, que permitiram a observação e o registro dos fenômenos de interesse, e as quais se deram em encontros individuais. Além desses encontros com os sujeitos da pesquisa, a investigadora tomou notas de campo e levantou dados secundários.

4.3.1 As atividades

Em regra, os encontros com os entrevistados envolveram as seguintes atividades:

- a) explicação sobre a pesquisa;
- b) estabelecimento do contrato de confidencialidade;
- c) atividade com o genograma: construção do genograma com o fundador, apresentação aos demais respondentes e reflexões sobre ele;
- d) realização de entrevista semiestruturada;
- e) representação da figura do fundador por imagens.

Foram realizados quatro encontros em cada empresa. Com o fundador, em primeiro lugar. As indicações/sugestões de quem seriam os outros três entrevistados foram discutidas com ele: o familiar que trabalha na empresa, o familiar que não trabalha na empresa e o funcionário que está na empresa há pelo menos dez anos.

A pesquisadora construiu, juntamente com o fundador, o genograma de sua família de origem e da família atual (item 3), estendendo-o até as gerações hoje existentes (seus filhos, netos, bisnetos). Nos encontros com os demais participantes da empresa, a atividade com o genograma consistiu em conversações em torno daquela representação gráfica.

Todos os fundadores convidaram a pesquisadora para visitar a sede da empresa. Em todos os casos, a visita foi guiada pelo próprio fundador, para mostrar as instalações, o funcionamento das empresas e os espaços onde estão expostos as fotos, os prêmios, os troféus, os certificados, as reportagens de jornais que constituem a memória da empresa. Esta foi uma oportunidade importante para a pesquisadora observar o fundador na relação com sua empresa, seus funcionários, sua história e sua família.

Nesses encontros, deu-se atenção às quatro habilidades de um pesquisador sugeridas por Yin (2005, p. 83):

- Ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar respostas.
- Ser bom ouvinte; ser adaptável e flexível.
- Ter noção clara das questões que estão sendo estudadas.
- Ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

Essas atitudes foram importantes nos encontros com os participantes da pesquisa, bem como na utilização dos instrumentos de coleta de dados. É importante observar que não houve a pretensão de objetividade da ciência moderna. O alerta quanto à imparcialidade em relação a noções preconcebidas diz respeito à abertura para a construção de um diálogo, visto que o pesquisador é parte deste processo.

4.3.2 Os instrumentos de pesquisa e a coleta de dados secundários

Segundo Godoy (1995), os instrumentos fundamentais de coleta de dados nos estudo de casos são as entrevistas e as observações, que fornecem material como citações, descrições e exemplos que tornam os relatórios de pesquisa mais informais. Podem-se ainda utilizar como fontes de dados numa pesquisa qualitativa documentos, imagens, objetos e a construção conjunta de diagramas sistêmicos ou genogramas que explicitem os componentes do sistema relevantes, bem como sua inter-relação.

Na sequência, estão descritos os instrumentos utilizados para a obtenção de dados primários e o processo de obtenção de dados secundários.

4.3.2.1 O genograma

Wendt e Crepaldi (2008) apontam a validade da utilização de genogramas na coleta de dados com familiares por possibilitar a obtenção de informações sobre o funcionamento e a dinâmica familiar. Os autores propõem, ainda, que no encontro em que o genograma for composto não sejam utilizados roteiros preestabelecidos.

A visão de Carlock (2009, p. 113) sobre o potencial do genograma de elicitar relações pertinentes à gestão de uma empresa familiar, como questões geracionais, questões de autoridade e poder, questões de alianças e questões da caracterização de relações societárias e familiares, expressas no item **3.3.3.2**, foi confirmada nesta pesquisa. Não foi intenção buscar algumas das relações propostas por Carlock, embora todas elas pudessem surgir nas conversações em torno desses diagramas.

As questões do roteiro de entrevistas semiestruturadas tiveram por base a história do fundador, a fundação e a história da empresa, a história da família na empresa, e a visão dos funcionários sobre o fundador e a família. Mediante o uso de perguntas exploratórias que versaram sobre o histórico familiar, política, profissões, regras e valores familiares, expectativas e conflitos, os entrevistados fizeram uma reflexão sobre os padrões relacionais e suas implicações nos âmbitos familiar e empresarial do sistema em destaque.

4.3.2.2 As entrevistas semiestruturadas

O instrumento mais comumente utilizado para a coleta de dados primários é a entrevista semiestruturada, tida como uma forma complexa de se obter dados, o que demanda do entrevistador sensibilidade para dirigir e interferir com perguntas não previstas no roteiro, para aprofundar o conhecimento sobre o tema da pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005).

Para Yin (2005), as entrevistas podem ser conduzidas de forma mais espontânea, com roteiros pouco estruturados, de forma que o entrevistado assuma um papel de “informante”. Na visão do autor, “informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de estudo de casos” (YIN, 2005, p. 117).

Considerando a necessidade de se estabelecer uma boa interação e relação de confiança entre entrevistador e entrevistados, Yin (2005), ao aconselhar a pesquisa qualitativa, ressalta o cuidado que deve ter o entrevistador para não se desviar dos tópicos que são o foco do trabalho.

Nesta pesquisa, para a coleta dos dados que permitam responder à pergunta sobre como a família e as empresas constroem, mantêm e reforçam a posição de mito do fundador da empresa familiar, foi necessário promover uma interação com os entrevistados que aprofundasse questões relacionais surgidas no momento da entrevista e outros aspectos do universo complexo do tema. Por isso, os encontros foram realizados sem tempo definido. Mesmo utilizando um roteiro de entrevista semiestruturada previamente proposto (APÊNDICES A-D), a pesquisadora não fez restrições ao escopo das perguntas. Isso possibilitou, no seu entender, a emergência de respostas aos objetivos da pesquisa e a construção de uma relação de confiança entre pesquisadora e sujeitos da pesquisa.

Os roteiros de entrevista semiestruturada utilizados nos encontros individuais com os sujeitos da pesquisa permitiram tratar os seguintes temas com cada um dos entrevistados:

- a) Fundadores – foram coletadas informações sobre a sua história pessoal, a formação da sua família, a construção da empresa, sua relação com familiares e funcionários e a construção do mito do fundador.
- b) Filho e parente do fundador – foram abordadas questões sobre a história do fundador, a história da família, a história da empresa, a relação do fundador com a família e com os funcionários, e a construção do mito do fundador.
- c) Funcionários – foram enfatizadas a história do fundador e da empresa, a visão dos funcionários com relação ao fundador e sua família, as relações entre o fundador e os funcionários e a construção do mito do fundador.

Tema Entrevistado	Questões históricas			Questões relacionais	
	Fundador	Família	Empresa	Relacionamentos	Mito do fundador
Fundador	história pessoal	formação da família	construção da empresa	com familiares com funcionários	Construção
Filho do fundador	história do fundador	história da família	história da empresa	do fundador com a família do fundador com os funcionários	Construção
Parente do fundador de fora da empresa	história do fundador	história da família	história da empresa	do fundador com a família do fundador com os funcionários	Construção
Funcionário da empresa	história do fundador	visão da família e do fundador	história da empresa	do fundador com os funcionários	Construção

Quadro 5 – Resumo dos temas tratados na entrevista semiestruturada
Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2.3 A representação do mito por imagens

Um recurso adicional utilizado para compreender os padrões de comportamento de familiares e funcionários que sustentam o fundador na posição de mito foi a solicitação aos respondentes de representar os fundadores com imagens.

A imagem é uma forma de comunicar a percepção de algo externo associada às experiências internalizadas. Lapiere (1995) define que a imagem que as pessoas fazem sobre pessoas ou situações está construída nas duas dimensões: cognitiva e afetiva. A dimensão cognitiva se refere ao conceito, à ideia formada. A dimensão afetiva remete aos desejos, anseios e defesas psicológicas. As duas dimensões são indissociáveis, na visão do autor. Considera ainda que a imagem tem suas raízes nas experiências e imagens anteriores registradas de pessoas significativas, lembranças e acontecimentos que continuam a “viver no inconsciente” (LAPIERRE, 1995, p. 30). As imagens são elaboradas a partir do material significativo que está estocado na memória resultantes de projeções e construções ideativas. A partir da imagem criada sobre pessoas ou situações, é que cada um constrói a realidade subjetiva que confere direção a suas ações.

Para Calvino (2004, p. 107-108), o discurso por imagens, que é característico dos mitos, pode surgir a partir de qualquer linguagem. Serve como estímulo figurativo para narrativas, por conterem significados, principalmente para aqueles temas dos quais ainda não se saiba formular um conceito. A memória, que por vezes está limitada às experiências diretas e a um reduzido repertório de imagens advindas da cultura, pode encontrar “nesse invólucro imaginoso a nitidez de uma percepção. [...] A capacidade de pôr em foco visões de olhos fechados, de fazer brotar cores e formas [...] é o pensar por imagens”.

Encorajar as pessoas a buscarem uma imagem para expressar suas emoções e a sua percepção é também, de acordo com Silveira (1992), uma forma de descobrir a si próprio e suas significações.

4.3.2.4 As notas de campo

Um quarto instrumento de pesquisa, também utilizado como fonte primária, foram as notas de campo. Num caderno, foram registradas as percepções do pesquisador nas entrevistas, no trabalho com o genograma e na pesquisa documental. Com essas anotações, o pesquisador pôde formular padrões e tendências, e buscar os seus significados, muitas vezes encoberto, e confrontar sua percepção, posteriormente, com os outros dados obtidos (GODOY, 1995).

4.3.2.5 Os dados secundários

A coleta de dados secundários foi feita mediante pesquisa documental, que é importante fonte complementar de informações na qual se pode buscar identificar tendências do comportamento de um fenômeno, obter informações sigilosas, analisar situações do passado ou, ainda, estudar sobre pessoas às quais não se tem acesso (GODOY, 1995). Foram examinados os materiais que os fundadores e os familiares disponibilizaram: certificações, diplomas, propagandas, livros, reportagens

de revistas e jornais. Todo esse material utilizado para complementação de informações está exposto e disponível para visualização dos clientes nas sedes das três empresas.

Os eventos, comemorações, troféus, homenagens, diplomas, jornais e revistas, que fizeram parte da pesquisa documental, confirmam essa associação que Yin (2005) declara que não precisam ser incluídas no texto, mas que fazem parte da coletânea de evidências que vão demonstrar os esforços do pesquisador em seu propósito de realizar uma contribuição à pesquisa científica.

Poder utilizar vários recursos faculta ao observador ampliar a sua percepção. Ou seja, observar um mesmo evento sob ângulos diferentes em diferentes contextos possibilita compreender e confirmar os padrões relacionais que De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) descrevem como pautas que se repetem na relação entre os indivíduos nas instâncias pessoal, familiar e empresarial.

É unânime nas entrevistas a visão de que a história do fundador se confunde com a história da empresa. Não é possível dissociar uma da outra, o que poderá ser observado na análise.

4.3.3 A coleta de dados

Antes do início da construção do genograma com o fundador e de cada entrevista, ocorreu a explicação sobre a pesquisa, seus objetivos e relevância. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente com o fundador e com as pessoas por ele indicadas, de acordo com a disponibilidade de cada um, em data, horário e local que permitiram a privacidade necessária. As gravações tiveram a prévia concordância dos entrevistados, tendo sido firmado com todos um compromisso de sigilo em relação à identificação da empresa e entrevistados, como também ao conteúdo pleno da entrevista.

A Fig. 10 é uma representação gráfica da exploração deste estudo, utilizando o pensamento sistêmico, o que possibilita a ampliação e o aprofundamento da temática, com apoio em recursos diversos e diferentes visões, podendo correlacioná-las e construir uma compreensão acerca de um fenômeno.



Figura 10 – Representação gráfica da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa

4.4 O tratamento do material coletado

Todo o material coletado recebeu um tratamento sistemático e sistêmico, mediante a construção da explanação, com o objetivo de oferecer uma interpretação para as observações feitas, suficientemente consistente e dinâmica.

Yin (2005, p. 139) cita o conjunto de procedimentos analíticos de Miles e Huberman (1994)⁵, que inclui:

- a) dispor as informações em séries diferentes;
- b) criar uma matriz de categorias e dispor evidências dentro delas;

⁵ MILES, M.; HUBERMAN, A.. **Qualitative data analysis**. 2. ed. London: SAGE, 1994.

- c) criar modos de apresentação dos dados;
- d) tabular a frequência de eventos diferentes;
- e) examinar a complexidade dessas tabulações e seu relacionamento calculando números de segunda ordem, com médias e variâncias; e
- f) dispor informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal.

O entendimento da pesquisadora é que a utilização do pensamento sistêmico para exibir uma dinâmica relacional requer a criação de um modo de apresentação dos fenômenos observados, apontando para o item “e” da listagem de Yin. O que se observou foram sistemas dinâmicos em diferentes domínios. Os domínios especificam o tipo de componentes de cada sistema observado. Os componentes são as “partes” de que se compõem cada sistema e que, em sua inter-relação, produzem os efeitos estudados. Os domínios foram listados juntamente com seus componentes, os quais foram descritos e, em seguida, tiveram sua dinâmica ilustrada em diagramas sistêmicos simples.

Na visão de Godoy (1995), a análise dos dados deve estar presente em todas as etapas da pesquisa. A multiplicidade de eventos e de dimensões a serem confrontadas neste estudo sugere a construção de sistemas diagramáticos próprios do arcabouço teórico proposto para a pesquisa.

As várias evidências coletadas por meio de dados primários e secundários foram confrontadas e relacionadas entre si. A técnica da triangulação de dados é definida por Collis e Hussey (2005, p 81) como “o uso de diferentes métodos e técnicas de pesquisa no mesmo estudo, que pode transpor o preconceito e a esterilidade potencial de uma abordagem de método único”. Permite buscar a generalização dos dados, aumentando sua confiabilidade e integridade pelos diferentes métodos de pesquisa (BONOMA, 1985).

A triangulação dos dados, segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991)⁶, citados por Collis e Hussey (2005, p. 81), pode ser aqui identificada pela coleta de dados em momentos diferentes e por meio de diferentes fontes sobre um mesmo fenômeno. Segundo Adami (2005), a triangulação assegura o aprofundamento na compreensão do fenômeno em estudo, proporciona visão holística e provê complementaridade aos achados. A combinação de diferentes métodos adiciona rigor à pesquisa. Nesta pesquisa, foi utilizada a triangulação de dados e teorias, uma vez que foram diversas as técnicas de coleta. A área de administração está aqui neste trabalho sendo posta em conversação com a psicologia familiar.

Num estudo de dimensão qualitativa, os esquemas para interpretar as informações não estão estabelecidos *a priori*. À medida que essas informações obtidas nas entrevistas, no genograma e nos dados secundários vão sendo estudadas, são identificados termos e categorias a serem exploradas e interpretados.

⁶ EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research**: an introduction. London: SAGE, 1991.

5 UMA INTERPRETAÇÃO DAS OBSERVAÇÕES FEITAS

Para responder aos objetivos desta pesquisa, explicitam-se, neste capítulo, os padrões de comportamento que constroem, mantêm e reforçam o *status* de mito do fundador, identificados nas narrativas, nas atitudes, nos padrões de comportamento e nos valores do próprio fundador, bem como nos padrões de comportamento observados nas relações entre o fundador, os familiares e os funcionários da empresa. Dentre os procedimentos descritos por Miles e Huberman (1994)⁷, citado por Yin (2005), para tratamento de dados, está a criação de um modo de apresentação dos fenômenos observados— ou seja, os sistemas dinâmicos em diferentes domínios. Como exposto anteriormente, os domínios especificam o tipo de componentes de cada sistema observado, sendo os componentes as “partes” de que se compõe cada sistema e que, em sua inter-relação, produzem os efeitos estudados. Os domínios foram, assim, listados juntamente com os seus componentes, os quais foram descritos e cuja inter-relação e dinâmica foram apontadas. Diagramas sistêmicos simples ilustraram algumas dessas dinâmicas.

O que é interessante destacar nas observações feitas, com respaldo na perspectiva sistêmica adotada, é que o conjunto de domínios que cabe propor e seus componentes e os exemplos que os ratificam não poderiam ser dispostos numa estrutura matricial clássica, uma das sugestões metodológicas de Yin (2005), sob pena de se perder a visão dinâmica de interesse desta pesquisa. Esses componentes se entrelaçam na dinâmica de reforço mútuo. Além disso, os componentes e os exemplos poderiam ser alocados em diferentes posições numa matriz, o que a tornaria, por si só, inadequada. Isso se dá pelo fato de as ações humanas serem multifacetadas e admitirem diferentes focos interpretativos.

Nas empresas familiares aqui pesquisadas, o *sentido de família* está presente em toda a sua extensão, seja por parte dos fundadores, dos parentes que trabalham na

⁷ MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis**. 2. ed. London: SAGE, 1994.

empresa e dos que não trabalham, bem como dos funcionários de muito ou pouco tempo de casa.

Todos têm pontos positivos e negativos para expor, e com eles convivem. Por ser esta uma pesquisa cujo objetivo é esclarecer a manutenção da figura do fundador como um mito, os aspectos positivos estão presentes na maioria nas entrevistas. Os aspectos negativos aparecem como sustentação das ilustrações dos períodos de crise e demonstração de resiliência do fundador, familiares e funcionários, o que poderá ser observado nos trechos destacados das entrevistas para este estudo.

A composição dos aspectos destacados pelos entrevistados sobre o fundador na posição de mito aponta para a possibilidade de se considerar também os estudos sobre liderança. Concordando com Lapierre (1995) que não se pode falar em líder sem liderados, é também nesse modo de correspondência que as relações dos familiares e dos funcionários com o fundador se erguem.

Embora não faça parte do escopo deste estudo investigar a liderança, a título de correspondência, vale ressaltar o que afirma De Masi (1999, p.20) sobre os líderes fundadores:

- a) São capazes de uma dedicação heroica aos seus objetivos
- b) São eficazes na criação de um *set* psicossocial, do clima e do entusiasmo
- c) Têm orientações equivalentes para objetivo, para o grupo e para consigo mesmos
- d) São carismáticos e competentes
- e) Comportam-se como se desejassem que a empresa criada por eles morresse com eles
- f) São atentos à memória e à história da empresa e do grupo através de documentos, fotografias, cartas, etc.
- g) São capazes de transformar conflitos em estímulos para a idealização e a solidariedade
- h) O grupo formado pelo fundador aceita sua liderança com respeito e às vezes até veneração.

O item “e”, relativo ao comportamento dos líderes como desejosos de que a empresa morresse com eles, não foi identificado nas observações. À exceção deste, os demais estão em acordo com a pesquisa. Pode-se dizer, portanto, que as

observações aqui feitas confirmam a figura do fundador como um líder com essas características, na visão tanto de familiares quanto de funcionários.

Nas falas dos entrevistados, observou-se que o filho entrevistado falava não só por ele como também pelos irmãos. De forma semelhante, o parente que não trabalha na empresa falava pelos demais parentes que não trabalham na empresa ou que já trabalharam lá. Por último, o funcionário entrevistado também falava em nome dos funcionários da empresa. Isso pode ser confirmado por autores como Andolfi (1989) e Minuchin (2008), que entendem a expressão verbal de um membro de um grupo como sendo a expressão do seu grupo de convivência.

Um aspecto importante de ser ressaltado é que as redes de convivência recorrentes e prolongadas num grupo vão estabelecendo padrões de relação e construindo uma realidade experimentada. Os indivíduos, atores dessas relações, comparecem como mantenedores do mito do fundador, e este como o agente da segurança dos funcionários e familiares.

Tampouco faz parte do escopo desta dissertação tratar de maneira aprofundada a questão dos valores, que, como salta aos olhos, são fortes nas configurações empresariais visitadas, seja no discurso ou no comportamento do fundador, seja no dos familiares e dos funcionários com os quais se teve contato. Isso não significa dizer que valores não participam da criação, manutenção e reforço dos padrões de relação a que esta dissertação se dirige. Ao contrário. Por isso mesmo, serão listados como parte desse mecanismo, como a Categoria IV, a seguir, valores que fundamentam e criam o contexto para essa dinâmica.

São valores identificados em todos os fundadores:

- a) a humildade de compreender que não é detentor de todo o conhecimento necessário para o desenvolvimento da empresa, bem como o desenvolvimento das pessoas com quem se relaciona, e o orgulho de ter “começado do zero”, contando somente com o esforço e o trabalho;

- b) os laços familiares, sendo recorrentes as indicações da influência da mãe no seu trajeto, do apoio incondicional do cônjuge e da confiança nos descendentes para continuar sua criação;
- c) a dedicação à família e aos empregados, reforçada pelo reconhecimento da parceria que se estabelece entre eles; e
- d) a cooperação e colaboração como padrões relacionais fundamentais, mesmo com os concorrentes de sua empresa.

Como é possível observar na descrição que se segue, esses valores constituem um importante contexto no qual os padrões de relação e atitudes podem se estabelecer. Eles se traduzem em atitudes e comportamentos os mais recorrentes, que permitem identificar e caracterizar os padrões relacionais observados.

Os domínios propostos para exame das observações feitas são:

- I. Padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador
- II. Atitudes do fundador que o mantém na posição de mito
- III. Fatores que justificam a manutenção do padrão relação entre funcionários, familiares e fundador.
- IV. Valores dos fundadores que os sustentam na posição de mito.

Esses domínios se desdobram em componentes, em termos sistêmicos, como componentes de um sistema de relações dinâmico, os quais, imbricados a outros componentes de outros sistemas relacionais, produzem o que se buscou observar.

A seguir, cada um dos domínios é indicado e, imediatamente, os componentes são explicitados e iluminados por exemplos coletados nos encontros com os participantes da pesquisa. Todos os fatores são interdependentes e compõem redes recursivas de relações. Estão expostos de modo itemizado, para facilitar sua compreensão.

5.1 Os domínios e componentes interpretativos e suas correlações

Domínio I – Os padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador

Como foi dito anteriormente, segundo Minuchin (1982) os padrões relacionais ou comportamentais, são transações recorrentes que estabelecem o funcionamento de um sistema vivo. Essas transações definem e são definidas por regras que determinam “como”, “quando”, “com quem”, “onde”, os componentes do sistema vão operar. No dizer do autor, a estrutura familiar interage com esse conjunto invisível de regras e pautas repetitivas.

Componentes do domínio I

a) A aprendizagem

A relação de admiração e de exemplo a ser seguido que acontece entre o fundador, familiares e funcionários destaca o desejo destes últimos de tê-lo como mentor, de preservar sua figura e posição, e de permanecer como parte das redes de relacionamentos nas quais ele está. Admiração e exemplo são vistos aqui como facilitadores da aprendizagem.

Eu queria ter mais contato com ele. Queria aprender a enxergar as coisas que ele enxerga, e ninguém vê. Eu deveria ter estudado engenharia pra fazer um estágio com ele. Mas aí eu iria querer trabalhar ao lado dele todos os dias. (PaA)

Ela é mãe e mestra. Aprendi com ela que para crescer na vida a coisa mais importante é aprender o que a gente não sabe. Aprendi quase tudo que sei com ela, até a falar corretamente e a não ter medo de tratar com pessoas importantes. (FunB)

As pessoas chamam ele de “grande mestre”. (PaC)

O prazer experimentado ao perceber ressonância entre as expectativas e possibilidades de realizá-las nesse processo relacional pode ser observado no trecho seguinte:

Sei que ele nunca teve apoio financeiro de ninguém. Começou tudo do zero, e sempre acreditando. Não é que ele não tinha nada a perder. Não é nesse sentido. Ele sempre fez tudo de forma exemplar. Toda vez que eu tenho um problema, falo pra mim mesmo: “Se dedica mais, faz com a sua capacidade e com a vontade de verdade que dê certo. É só lembrar o jeito como ele faz as coisas”.Pra mim, isso é um combustível. É assim que eu sempre vi ele fazendo. (PaC)

O que se pode compreender nesse trecho é que a possibilidade de aprendizagem se relaciona de forma dinâmica e como um mecanismo de reforço com outros padrões relacionais, tais como o de persistência, prontidão para mudança e inovação (ver adiante item 3) e o de identificação para a construção da identidade (ver adiante, item 7).

De Geus (1999) argumenta que ocorre o aprendizado da experiência quando existe mudança nas crenças, ideias e atitudes. O autor cita Piaget⁸, ressaltando a *aprendizagem por acomodação*, que é um processo fundado em experimentos profundos no inter-relacionamento, em que os atores estão cientes do valor daquela vivência, mesmo sem saber os benefícios concretos ou o seu resultado final. O incentivo dessa fundadora à aprendizagem, ao crescimento profissional, à formação educacional de todos, sejam seus funcionários ou familiares, é descrito pela filha:

Meu pai fez o que pôde para os filhos estudarem. Todos nós fizemos ou especialização ou mestrado fora do país. Quando eu fui fazer, eu sabia que ele não podia ter essa despesa. A empresa estava um momento financeiro muito difícil, devendo muito. Mas ele falou: “Você tem de ir. Eu me viro aqui e pago seu mestrado”. Meu irmão tinha acabado de chegar do doutorado na Inglaterra, e ele deu duro pra manter ele lá. Ele foi sem bolsa, sem nenhuma ajuda institucional. Meu pai faz a mesma coisa com todos os funcionários. Se a pessoa já fez faculdade, tem de fazer mestrado; se tem

⁸ PIAGET, Jean. **The Psychology of Intelligence**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1986.

curso secundário, tem de fazer faculdade. Então, a maioria do corpo técnico tem mestrado. E isso é o maior orgulho pra ele. (FiC)

O incentivo, a liberdade oferecida e a confiança na forma particular de cada indivíduo aprender e se desenvolver são visíveis no convívio com esses fundadores, como aponta o funcionário da empresa C:

Ele vai dando as ferramentas pra gente aprender e deixa a gente fazer do jeito de cada um. Não usa da força e nem impõe o jeito dele de fazer. Ele fala assim: “O curió tem que cantar. Eu não posso ensinar ninguém a cantar porque senão ele vai ser um papagaio”. (FunC)

Essas falas confirmam também a visão de De Geus (1999,p.63), segundo a qual para uma empresa que tem no aprendizado um objetivo é necessária uma interação com confiança, com experimentações constantes e com liberdade para acertos e erros. Quanto mais estimulados a imaginação e o aprendizado, melhor o resultado da empresa, afirma o autor. Para que isto se dê, e conforme se observa nas falas anteriores, a confiança é fundamental como um padrão relacional recorrente.

b) A confiança

A relação de confiança e estima promovida entre fundadores, familiares e funcionários cria e mantém uma atmosfera na qual são recorrentes atitudes como cooperação, liberdade para criar e despertar capacidades e harmonia e entusiasmo. Esta situação demanda tempo para que os padrões comportamentais se instalem a partir da percepção dos benefícios mútuos que são gerados. “Seja no âmbito da família ou nas empresas, as relações de confiança criam uma zona de conforto para que indivíduos possam interagir na sociedade e atender às suas necessidades sociopsicológicas e objetivos pessoais” (ZANINI, 2007, p. 23).

Todos aqui gostam dele. Nenhum funcionário fala mal dele ou reclama dele. Sabe por quê? Aos olhos dele, todos que trabalham aqui são iguais. Pode ser engenheiro, pode ser pintor, diretor, servente, faxineira, os filhos dele, ele nunca diferenciou ninguém. Ele respeita, escuta com paciência tudo que

qualquer funcionário quer falar. Se vai chamar atenção, ele chama, com educação. (FA)

A reciprocidade nessa relação de confiança da parte dos funcionários para com o fundador está bem clara na fala abaixo:

Foi um período muito difícil. Eu não tinha dinheiro pra nada. Na minha casa, com minha esposa a gente, contava moedas. Chegou o final do ano e falei pra turma: "Vou pagar o décimo terceiro de todo mundo, e as dívidas com os bancos, vamos resolvendo depois. Funcionário não pode ficar sem receber nem salário, nem vale alimentação, nem INSS e FGTS. Eles em primeiro lugar. Paguei todo mundo e viajei para o Rio de Janeiro, no dia 18 de dezembro, pra reunião no BNDES, pra conseguir dinheiro emprestado. Consegui, mas seria liberado só em final de janeiro. Sabia que o Natal ia ser festejado só com alegria. Sem festa e sem presente. Você acredita que no dia 20 fui verificar o extrato bancário e todos os funcionários tinham depositado na conta da empresa 50% do décimo terceiro que eles tinham recebido? Pra poder pagar uma dívida que naquela época era grande e que se virasse o ano iria dobrar. Quando fiquei sabendo que foram os funcionários, eu ria e chorava ao mesmo tempo. Naquela hora eu pensei: "Tô no caminho certo. Meu time é forte!" (FC)

O indivíduo que confia se antecipa a algum tipo de risco e se coloca voluntariamente dependente das atitudes dos demais. Esta é uma visão de Zanini (2007), que afirma serem notáveis os ganhos para uma empresa na qual existe alta confiança, como pode ser observado na situação anterior, descrita por FC.

A confiança gera padrões comportamentais recursivos, alimentadores da própria confiança e geradores de novos padrões relacionais, como os de cooperação, liberdade para criar e despertar capacidades e harmonia e entusiasmo. Isto é o que está ilustrado pela Fig. 11.

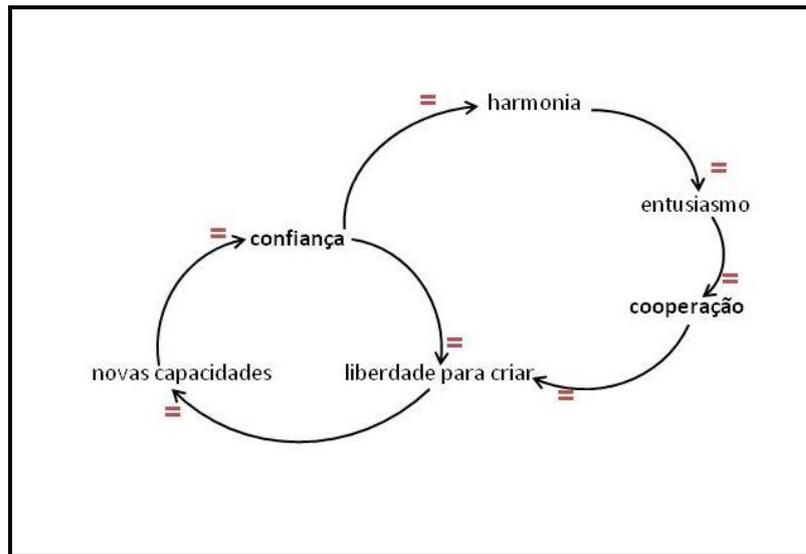


Figura 11 – Diagrama de padrões recursivos
Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo autor verificou que nas empresas com alta confiança os funcionários têm percepção de justiça e cooperação espontânea, sendo mais eficientes e absorvendo com mais facilidade ações que colaborem para a preservação do negócio.

c) A persistência, prontidão para mudança e inovação

A persistência e a mudança são aspectos que tradicionalmente são tratados como disjuntos. No entanto, ao serem tratados sistemicamente, podem ser vistos como parte de um modo de conduzir as experiências nas quais o aprendizado, a confiança, o envolvimento com o trabalho e a própria vivência sobressaem ao medo ou ao comodismo. De modo conjuntivo, persistência e mudança produzem a inovação, não só na perspectiva conceitual como também na ação prática.

A persistência no objetivo, aliada à prontidão para as mudanças exigidas pelo mercado, gera novos conceitos e novos produtos, como pode ser observado nas falas a seguir.

Ela foi sempre criativa. Sempre inventou coisas novas! Nunca teve medo de enfrentar desafios. Uma vez, fizemos um jantar contratado para quatrocentas pessoas. No meio da festa, os porteiros avisaram que já tinham entrado mais de oitocentas pessoas. Ela ligou pra cozinha e disse: "Juntem tudo que tem na dispensa, que já estou chegando aí. Vamos

inventar um novo bobó de camarão.” E assim fez, e foi um sucesso. Todos elogiaram, e esse bobó versátil se tornou um dos carros chefe do nosso cardápio. (FiB)

Ele é formidável! Manter todos os clientes acompanhando tudo pela internet. Imagina você inventar isto: seus exames e tudo que está acontecendo com você na clínica e com os médicos estão lá na internet. O cliente ganha uma senha e acessa tudo que quer saber sobre ele mesmo. (PaC)

Ninguém imaginava que o local onde ela queria instalar a indústria fosse se desenvolver. Foi muito criticada por isso. Foi a primeira a comprar na região, a primeira a construir os andares para estacionamento dentro do próprio espaço para eventos. Depois dela, os outros vieram atrás adotando o mesmo padrão. (PaB)

Ele sempre foi uma pessoa futurista. Parece que tudo que sempre faz tem que atender o presente e o futuro. Então, ele já faz para o futuro. Veja o caso dos produtos que começaram na carpintaria, como uma coisa simples, e que foram patenteados e que são usados em vários lugares no mundo. (PaA).

d) A lealdade

As relações entre fundador, familiares e funcionários, presentes nos comentários dos entrevistados, confirma o caráter de lealdade que Boszormenyi-Nagy e Spark (1983, p. 54) definem como “uma relação onde todos adquirem um compromisso e cumprem os mandatos interiorizados”.

Em relação à aderência e à lealdade aos propósitos dos fundadores, existe uma clara correspondência dos desejos e expectativas por parte dos familiares e funcionários, o que Maturana (2002) denomina *processo recursivo*. Ou seja, cada momento é produto e produtor do processo. Esse mecanismo pode também ser entendido como um padrão interativo no qual esses desejos, expectativas e valores se comunicam e se alimentam mutuamente, gerando novas necessidades.

Desde sempre eu quis ser alguém. Nasci numa ruazinha de bairro de cidade pobre de interior. Sabia que eu teria de sair dali para encontrar alguém com quem trabalhar e aprender a crescer na vida. Ali todo mundo era acomodado. Olhavam para o mundo como se não pudessem fazer parte dele. O mundo era longe. Encontrei o meu chefe, que ainda não era importante como é hoje. Mas desde o início foi uma sintonia. Eu queria crescer e sabia que com ele isso seria possível, porque ele gosta de ver todo mundo crescendo. (FunC)

Pensando aqui agora, posso dizer que sei quais as pessoas que são mais leais à empresa. São aquelas que trabalham aqui e que têm sintonia com o jeito da empresa. Essas são as pessoas que crescem aqui, que ficam muitos anos. Os que não têm essa sintonia ficam criticando tudo e logo logo vão embora. (FunB)

Os padrões comportamentais destacáveis nos diálogos e por vezes descritos pelos entrevistados evidenciam a identificação, a admiração e a lealdade estabelecidas entre fundador, familiares e funcionários. Esses padrões se reforçam participando, eles mesmos, do contexto de outros padrões descritos anteriormente. Esta dinâmica está ilustrada na Fig. 12.

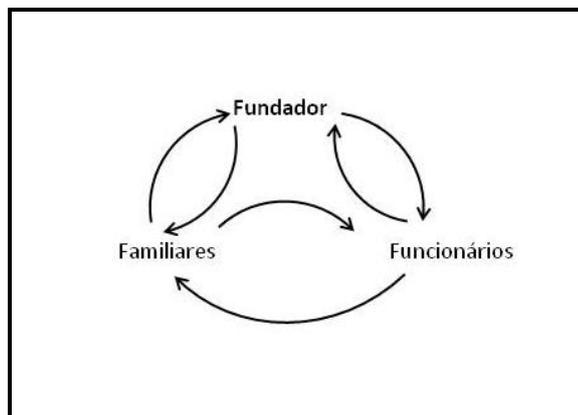


Figura 12 – Sistemas de padrões relacionais
Fonte: Dados da pesquisa

e) A não confrontação

Também como fator de manutenção da posição de mito está o fato de que familiares e funcionários o percebem como uma figura distinta, com quem jamais irão confrontar no que diz respeito a competência, a inteligência e a perspicácia. Para

alguns entrevistados, o fundador mito ocupa o altar sagrado e sua figura deve ser assim preservada. Alvejar essa figura, tornando-a uma referência constante, é um padrão comportamental de devoção, uma contribuição essencial à sua preservação.

O cuidado com que todos tratam o fundador demonstra o respeito que têm por ele. Não é porque ele já tem a cabeça branquinha, nem é porque ele é dono. É porque ele tem sabedoria. Ele sabe que aqui todo mundo precisa dele e da empresa, e ele precisa de todo mundo para que a empresa funcione bem. E aqui tudo funciona, e a cada ano cresce mais. (FunA)

Sou muito atenta ao chefe. As pessoas acham que ele é um super homem. E não é. Ele é um ser humano. Faço uma barreira de proteção a ele, filtro coisas que podem aborrecê-lo e que ele não tem necessidade de participar. (FunC)

f) A reciprocidade

A reciprocidade, inerente aos padrões relacionais, reafirma o caráter indissociável dos atores nas redes de convivência. Apoio, cooperação e satisfação são, de acordo com Miermont (1994), elementos necessários à convivência e à reciprocidade, os quais promovem o enfrentamento à incompletude e às diferenças entre as pessoas.

Várias vezes, fui surpreendido pelo apoio e pela disposição de enfrentar barras pesadas que passamos na empresa. Eles, tanto me dando cobertura quanto quebrando o galho de colegas, até virando noite trabalhando. (FC)

Você acha que eu posso deixar de atender um pedido dela? Foi ela quem sempre me socorreu. Já rimos juntas muitas vezes porque ela fala que não pode deixar de socorrer nenhum funcionário porque todos socorrem ela todos os dias. (FunB)

Quando ele desafiou o plano de saúde, ele me questionou se os funcionários deveriam acompanhar o processo ou se ele deveria comunicar só quando tivesse o resultado. Respondi que se foi ele quem sempre entusiasmou todos, porque agora os outros não ficariam ao lado dele? E assim aconteceu. A maioria dos funcionários aqui aprendeu a se preocupar com o chefe porque ele está o tempo todo preocupado com todos nós. (FunC)

g) A identificação na construção da identidade

A atividade profissional é também participa da construção da identidade e colabora para realizar um projeto de vida, produzir conhecimento e dar prazer. De forma indissociável, os indivíduos se vinculam com a empresa e passam a participar, nela, de redes recorrentes de relacionamento que envolvem valores e atitudes, e que reconhecem como legítimos. Daí emerge uma identificação que é parte da construção da identidade desses indivíduos. Em todos os casos observados, os entrevistados se sentem inteiramente integrados e identificados com a comunidade constituída pelos funcionários, familiares e fundador.

Sendo essa identificação forte, ela também participa, como um padrão relacional, do processo estabilizador dos demais padrões de relação. Este tipo de força atuante na dinâmica de sistemas está ilustrada na Fig. 13 em um diagrama sistêmico.

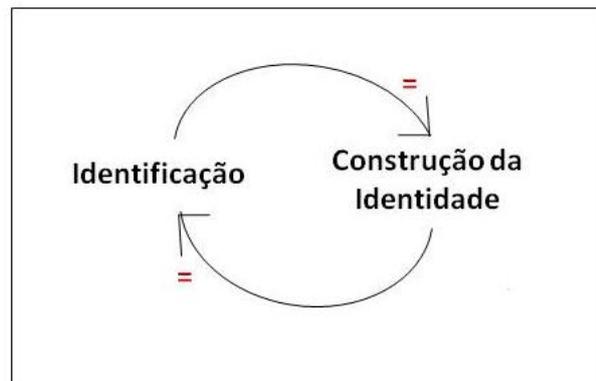


Figura 13 – Dinâmica de reforço do processo de construção de identidade
Fonte: Dados da pesquisa

A personalidade é formada pelo que a gente recebe da família e pelo que a gente deseja ser. Estou certa, psicóloga? A maior parte do que eu queria ser na vida encontrei nesta empresa. São mais de trinta anos que estou aqui. Mais da metade da minha vida. Posso até imaginar que no meu DNA devem conter genes da cultura dessa empresa C, se é que empresa tem gene, né? (FunC)

Trabalhei numa empresa que todos os dias a gente cantava uma musiquinha para honrar o trabalho. Cantava com todo mundo, mas nem prestava atenção. Um dia prestei atenção na letra da música e pensei comigo: “Isso não tem nada a ver comigo!” Eu cantava da boca pra fora. Foi

quando tomei consciência que trabalhava ali só pelo salário. E, pior, enchia a boca pra falar que eu trabalhava naquela empresa, porque ela era super conhecida. Nesta empresa que estou hoje, tenho certeza de que o que eu faço é o que eu acredito. (FunA)

Tenho orgulho da pessoa que sou. No princípio, todos lá em casa diziam que eu queria ser meu pai, que imitava tudo que ele fazia, que ele era meu ídolo. Era mesmo. Demorei pra perceber que a minha irritação com a minha mãe era por ciúme. Tive até apelido de Édipo. Só aceitei conversar disso na terapia. Só queria ter um namorado que fosse parecido com ele. Demorei mas vi que eles tinham razão. Graças a Deus que isso passou! Não ia nunca conseguir pensar por mim mesma. Admiro muito o meu pai, o que ele realizou, mas tenho a minha personalidade, meu jeito de ser diferente dele. E sei o que faço pela empresa, e as pessoas reconhecem. (FiC)

A Fig. 14 apresenta o diagrama sistêmico do domínio I, explicitando seus componentes e dinâmica.

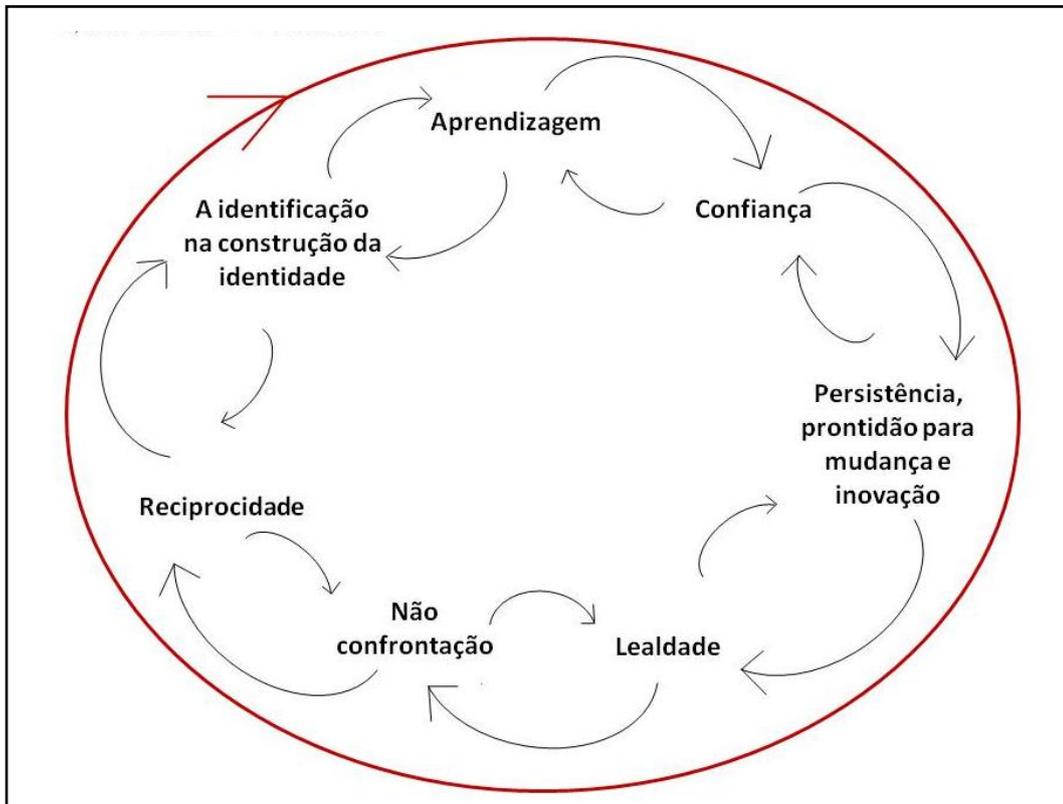


Figura 14 – Componentes do domínio I: Dinâmica de padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador

Domínio II – As atitudes do fundador que o mantém na posição de mito

Componentes do domínio II

a) O comunicar

A comunicação facilitada pelo uso de uma linguagem horizontalizada estabelece relações de igualdade e identidade, abrindo caminho para a coesão e identificação do grupo.

Todos os dias eu passo nas cozinhas. Vejo todo mundo. Vejo se está tudo arrumado, limpo. E paro um pouquinho em cada mesa e pergunto alguma coisa, por exemplo: “Todo mundo já decorou os nomes chiques dos cogumelos? Quem ainda tá chamando cogumelo shitaki de cogumelo tic-tac?” Aí, todo mundo ri, e eu pergunto: “Quem tem caso pra contar?” E sempre eles contam algum caso engraçado. (FB)

Se a gente tinha de viajar para um evento em outra cidade, todo mundo ia no mesmo carro ou no mesmo ônibus. Se fosse de avião, todo mundo ia de avião, só não ia quem tinha medo. Chegava lá, todo mundo dormia no mesmo lugar: se era hotel, todo mundo no hotel; se era local do evento, todo mundo junto. Isso fazia todo mundo ficar unido, porque a dona era unida na gente. (FunB)

A comunicação feita numa linguagem coloquial cria uma realidade também informal, produzindo uma horizontalidade que de outra forma seria impossível.

b) O cooperar

A possibilidade de sentir, perceber e estar em situação de cooperação dá sentido para as relações humanas. Bateson (1972) chama atenção para o fato de que o sentido da relação entre as pessoas não está em lutar entre si ou superar-se uns aos outros, e sim na tentativa de encontrar sentido para a vida. Essa perspectiva de relação pode ser observada no programa de ajuda financeira para a aquisição da casa própria criado por um fundador:

Muitos anos atrás, numa enchente que teve aqui na cidade, duas funcionárias perderam a casa. Era fim de ano, estávamos lotados de trabalho. Uma delas deixou os três filhos com parentes e veio trabalhar. No final do dia, ela me falou: “A senhora pode me adiantar um dinheiro pra comprar um lençol e um cobertor?” E contou o que havia acontecido. Fiquei impressionada com a atitude dela. Resignada, sem casa, veio trabalhar, porque sabia que se faltasse ia prejudicar a gente. Mas ela era a mais prejudicada! Pensei nos apertos que eu também já passei, mas nunca fiquei sem teto pra morar. Enchi a Kombi de arroz, feijão, óleo, macarrão. Mandeí comprar colchões, cobertores, e fomos levá-la para a casa de parentes. Esse dia eu pensei: “Nenhum funcionário meu vai passar mais por essa situação. Falei para o meu filho, diretor-financeiro: “Quero um programa de ajuda para os funcionários comprarem suas casas. Inventá aí!” (FB)

Também o compartilhamento do sucesso e a distribuição dos lucros e benefícios decorrentes do trabalho de todos podem ser observados na fala seguinte:

A gente pode confiar nele. Se ele fala que vamos ter aumento, temos mesmo. Não é só aquele aumento que ajusta salário; é sempre um tanto a mais que ele divide e que vem do crescimento da empresa. (FunC)

E o prazer contagiante ao compartilhar os resultados conquistados com os desafios:

Resolvi que a gente não podia mais ficar refém desses planos de saúde. É um absurdo o que eles fazem com a gente. Exploram de todos os lados. Decidi tomar posição mesmo todos falando: “Você é um louco de descredenciar! Nosso faturamento dependia 40% deles!” E eu tinha um plano de como recuperar essa perda. Apresentei para os funcionários e falei com eles: “Vocês podem acreditar. Vai dar certo, e todo mundo vai ganhar.” E aconteceu. Recuperamos a perda e ganhamos a mais. Mostrei pra todos os funcionários o resultado. Juntaram dinheiro e fizeram uma festa pra comemorar, lá no refeitório mesmo, com discurso, serpentina, confete. (FC)

c) O criar e despertar capacidades

A autonomia para criar é percebida pelos funcionários como incentivo. É também uma forma para despertar capacidades:

Um dia, falei com o pessoal: “Vocês podem inventar o que quiserem pra melhorar a nossa empresa. O que for aproveitado pela empresa vai dar prêmio pra turma que inventar.” Uma das invenções foi um sistema de reaproveitamento de água. Perguntei qual era o prêmio que eles queriam ganhar. E a resposta foi que a gente utilizasse o sistema nas obras e que eles ganhassem uma porcentagem, como se eles tivessem vendendo pra empresa. Achei certo, justo e inteligente. Todos ganham! (FA)

Não existe quem não fica feliz quando alguém dá espaço para que as competências e talentos sobressaiam. Isso vale mais do que qualquer aumento de salário. (FunC).

d) O harmonizar e entusiasmar

Destacados como pessoas geradoras de entusiasmo e de harmonia no ambiente de trabalho, os fundadores considerados sabem reconhecer quando estão errados. Eles são capazes de voltar atrás numa decisão se ela não for positiva para a empresa e para os funcionários:

Fomos auditados pela Receita. Foi uma situação muito difícil. Todo mundo teve de dar um tempo nos seus projetos para ajudar na auditoria. A gente não tinha ideia se estávamos certos ou errados, se seríamos punidos ou não. O ambiente tinha tudo para virar um caos. Era uma tensão só. Ele foi fenomenal. Conduziu tudo com tranquilidade, reconheceu os nossos erros como sendo da responsabilidade dele e no final ainda comemoramos o fato de não termos sido multados. (FunA)

É uma mistura de respeito aos outros, justiça, competência e admiração. Ela não protege ninguém, não fala sobre um com outros. Se tiver que falar com alguém, faz isso diretamente, sendo, às vezes, dura. Mas é em particular. Isso dá segurança para as pessoas. (FunB).

A Fig. 15 apresenta em diagrama sistêmico o domínio II, explicitando seus componentes e sua dinâmica.

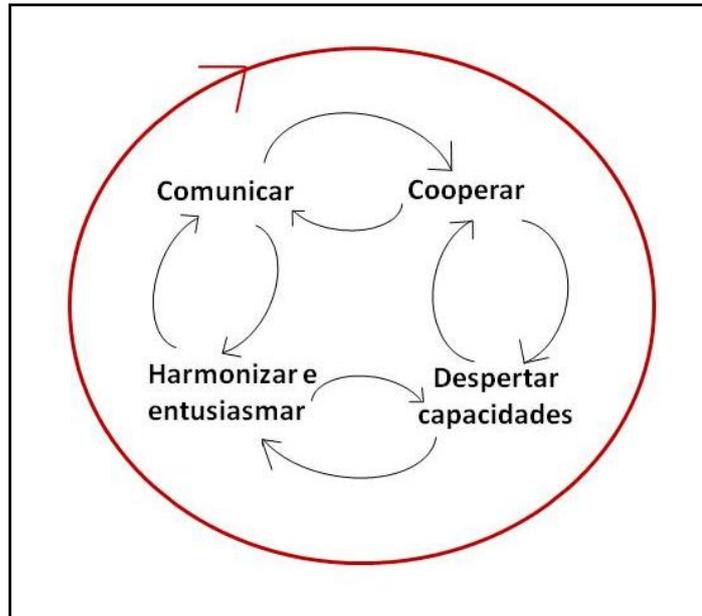


Figura 15 – Componentes do domínio II: Atitudes do fundador que o mantêm na posição de mito
 Fonte: Dados da pesquisa

Domínio III – A manutenção do padrão relação entre funcionários, familiares e fundador

Os padrões de relação, ou padrões comportamentais, são atividades conjuntas que definem pautas ou práticas interacionais, que são recorrentes, tornando-se, portanto, padrões. Nesta pesquisa, observa-se que familiares e funcionários contribuem com sua lealdade, seus valores e atitudes, conservando o mito do fundador. Considerando esses aspectos, alimentadores dos padrões de relações, cabe a questão: O que motiva essas pessoas a permanecerem nessas redes de relação e se dedicarem à sua manutenção?

Kellerhals, Ferreira e Perrenoud (2002) identificam três fatores que justificam essa dedicação e que podem ser confirmados neste estudo.

Componentes do domínio III

a) A construção da identidade

Nesta empresa, todo mundo tem nome. Todo mundo tem família. Quem não tem a sua família tem as pessoas da empresa como sua família. O fundador

conhece todas as pessoas e quase todas pelo nome. Ele sabe e participa dos acontecimentos importantes na vida de todos os funcionários, seja casamento, nascimento de filhos, morte de parente. E, claro, todo mundo sabe da sua importância para o chefe. (FunA)

b) A necessidade de pertencimento

Faço parte de uma empresa de destaque. Quando vou a algum lugar e alguém me pergunta onde trabalho, a reação é sempre de admiração. (FunB)

c) O desejo de ultrapassar o senso comum e de ser parte de ações ousadas

O dia em que o fundador decidiu desfazer um contrato de serviços com a empresa X, até então intocável, todos se assustaram. Ninguém imaginava aquela ousadia. Mas ele foi lá e tomou a atitude. Me senti tão corajoso como ele. Parecia que era eu tinha ido lá e desafiado aqueles que eram os poderosos e que nos humilhavam. Fiquei mais orgulhoso ainda de ter ele como meu chefe. Aí, outras empresas vieram atrás e fizeram o mesmo. (FunC)

Na visão de Minuchin (1995), constituir a identidade, pertencer a um grupo, a uma comunidade ou a uma família diferenciados e desafiar o senso comum são indicadores de um *self* adulto, diferenciado; ou seja, um *si mesmo* autônomo.

Grandesso (2000, p. 214) afirma que a definição de *self* deve ser entendida como uma autobiografia em constante desenvolvimento, não como uma essência interna do indivíduo, chamando atenção para o conceito de *self* de Bruner (1997)⁹ como “a identidade construída nas transações entre as pessoas, envolvidas em um mundo de significados, imagens e vínculos sociais”.

Para Miermont (1994, p.189), um *self* diferenciado, é “uma identidade que pode deslocar-se, participar, separar-se, pertencer a diversos sistemas”. Sendo autônomo, pode ser percebido, como descreve Minuchin (1995), pela responsabilidade em

⁹ BRUNER, J. **Atos de significação**. Porto Alegre: Artes Médicas: 1997.

relação ao grupo de convivência, pela tolerância às diferenças, pela satisfação com o crescimento pessoal e pela crença na possibilidade de ir além daquilo que foi imposto pelo costumeiro.

Ter a identidade diferenciada e construir ou ser parte de uma empresa ou de uma comunidade que se destaca do trivial trazem como compensação prazer e alegria, fatores que justificam a dedicação em conservar o fundador na posição de mito.

A Fig. 16 apresenta em diagrama sistêmico o domínio III, seus componentes e sua dinâmica relacional.

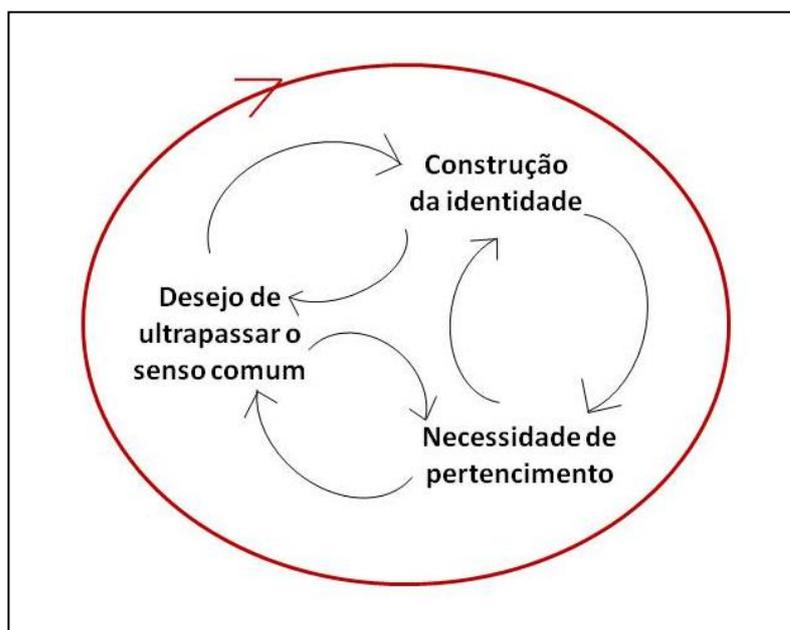


Figura 16 – Componentes do domínio III: Fatores de manutenção dos padrões de relação entre funcionários, familiares e fundador

Fonte: Dados da pesquisa

Domínio IV – Valores dos fundadores que os sustentam na posição de mito

Componentes do domínio IV

a) A humildade

As empresas familiares escolhidas para este estudo têm em comum o fato de que os fundadores começaram do zero e construíram uma empresa reconhecida no mercado, bem sucedida.

No início, fazia de tudo: os exames, pagar contas em banco, preparar o lanche que serve no laboratório todas as manhãs...(PAC)

Esses fundadores compartilham também o fato de terem sido suportes financeiros e de educação para os seus familiares.

Vim na frente. Todos diziam que o que eu ia fazer era perigoso. Mulher, sozinha, na cidade grande. Mas eu sabia que tinha que vir para depois trazer minha família e dar trabalho e educação para todos. Trabalho eu arranjei pra todo mundo. Educação foi a de dentro de casa. Mas os sobrinhos todos foram estudar nos melhores grupos escolares da cidade. (FB)

Enquanto eu estava aqui em Belo Horizonte e minha família lá naquele interior pobre, sem recurso nenhum, eu não ficava sossegado. Alguns vieram e trabalharam comigo. Aprenderam um ofício e foram arrumar bom emprego ou abrir o seu negócio. Só tive sossego quando eu vi que todo mundo tinha melhorado. (FA)

Não sei por que sou assim. Eu sou assim. Trabalho e quero todo mundo a minha volta bem formado, minha família e meus empregados. Você que é psicóloga deve saber por quê. Meu pai abandonou minha mãe. Acho que deu a doida nele. Ela ficou revoltada. Dei razão e fiquei do lado dela. Mas também eu não podia abandonar nem ela e nem meu pai. (FC)

Difícilmente familiares e funcionários contestam percepções sobre a figura do fundador. Todos o veem como uma pessoa de destaque, como uma pessoa

diferenciada, de sucesso, que conquistou muitas coisas. Os fundadores, por sua vez, concordam que conquistaram muitas coisas e discordam da visão dos filhos em relação à intenção sobre a posição que ocupam. Sobretudo, nutrem a humildade de compreender que não são detentores de todo o conhecimento necessário para o desenvolvimento da empresa, como explicitado pelas falas a seguir:

Eu me tornei uma referência sem saber. Não trabalhei para isso. Não sou isso que eles falam. Eu não sou importante. Me dei conta de que as pessoas pensavam isso de mim há poucos anos. (FA)

Ele gosta dessa posição. Às vezes, é o governador que vem cumprimentá-lo numa festa; outras vezes, é um empresário famoso que quer conhecê-lo. (FiA)

Uma vez, o governador me convidou para receber uma medalha. Iam receber as pessoas que tinham feito a cidade crescer e melhorar. Eu era uma delas. Achei uma maravilha! Eu nem sabia que tinha ajudado a cidade a crescer. Foi a única vez que fui a uma festa importante. Não gosto. (FB)

Ela fica muito feliz de ser convidada para essas ocasiões especiais. Não gosta de ir. Mas é muito vaidosa de tudo que conseguiu. (FiB)

Eles têm mais orgulho de mim do que eu mesmo. Mas sou um cara realizado. (FC)

Os funcionários e os filhos têm muito orgulho dele. Eu tenho o maior orgulho do meu pai e sei que ele se sente orgulhoso por tudo que faz, pelo tanto que ajuda a todo mundo. (FiC).

Essa relação que se estabelece entre fundador, familiares e funcionários pode ser interpretada, na visão de De Vries; Carlok; Florent-Treacy (2009), como um acordo tácito que confirma as posições dos membros participantes, ou seja, uma articulação dos comportamentos esperados, de modo que o equilíbrio não fique ameaçado.

Na resolução dos momentos difíceis está a maturidade adquirida pela experiência, com a consciência de que não sabe tudo:

Quando você não tem a calma pra resolver as coisas com uma boa conversa, fique calado! (FA)

Se eu não souber o que é pra fazer, tenho certeza de que alguém sabe! Aí é só falar que aparece o salvador da situação! (FC)

Eu sou boa pra inventar coisa, pra fazer planos, pra ir pra cozinha da indústria. Sou boa pra fazer os outros rirem. Mas não sei como se resolve problemas pessoais e administrativos. Só sei resolver problema da cozinha. Mas meus filhos sabem! (FB)

b) A dedicação à família e aos funcionários

Em todas as empresas familiares visitadas, os laços familiares, a importância do apoio da mãe e do cônjuge, a confiança nos descendentes para continuar sua criação são uma tônica. Isso se desdobra num cuidado com a formação da família e dos funcionários.

b) 1 A influência da mãe

Outro aspecto a ser destacado é a forte influência da mãe dos fundadores na decisão de irem lutar pelo próprio sustento e pelo próprio negócio. Também a gratidão deles com suas mães.

Sustentei minha mãe com o melhor que eu pude. Ela foi fundamental na minha formação. Já meu pai, não; ele foi meu filho rebelde. Tive que sustentar ele e a mulher dele. Minha mãe falava assim: “Você não vai ser igual seu pai. Não vai ser empregado de ninguém! Vai trabalhar e fazer seu negócio.” (FC).

Meu pai caiu de cama quando exigiram dele a cidadania pra liberar o dinheiro dele no banco. Ele era teimoso e nunca aceitou se tornar cidadão brasileiro. Hoje, eu sei que foi depressão. Minha mãe, ao contrário, pegou os filhos todos e foi pra rua arrumar emprego pra todo mundo. Ela era valente! (FB).

Minha mãe era o esteio, a força da família. Boa, educada, cuidava da nossa casa pobre, mas com tanto carinho. Fazia a horta. Era uma comida pobre,

mas muito gostosa. Quando eu fui para a cidade trabalhar, tinha 12 anos, ela falava: “Você vai melhorar a vida de todos nós.” E melhorei. E como! (FA).

b) 2 Os cônjuges

Nas entrevistas, os três fundadores ressaltam seus cônjuges como parceiros complementares, desempenhando papéis expressivos e fundamentais na construção da família e da empresa. São personagens que fazem mediações, modeladores das tensões, enfim, as conexões entre o fundador e os demais. De modo cuidadoso, esses fundadores expressam a percepção de seus parceiros como figuras que ficaram na sombra. Veem seus cônjuges conscientes dessa posição e, como efeito disso, suas atitudes ambivalentes, ora orgulhosos do mito, ora incomodados por essa circunstância.

Essa empresa foi construída a quatro mãos. Duas mãos estiveram aqui dentro mais dias do ano, outras duas mãos estiveram mais dias do ano ocupadas com a formação dos filhos que hoje são os dirigentes dessa empresa. (FA)

Uma vez falei para o meu marido: “Vai querer crescer, ter casa, carro, os filhos estudando? Então vem fazer aqui dentro o que você faz para o seu chefe.” Se ele não tivesse vindo, não teríamos chegado onde estamos. (FB)

Minha esposa criou os filhos, ensinou os filhos a gostarem da empresa que eu estava construindo. Foi ela a responsável por essa empresa ter se tornado familiar. Eu só queria ter trabalho e dinheiro pra sustentar todo mundo. Ela foi além. (FC)

b) 3 A capacitação da família e dos funcionários

A dedicação e o valor atribuídos à família e à formação dos filhos e a preocupação de que todos estejam realizados como eles, os fundadores, se estende aos funcionários da empresa. O tom familiar da empresa pode ser percebido pelos vínculos afetivos, pelos ensinamentos e pela transmissão de experiências nos terrenos tanto profissionais quanto pessoais.

Minhas netas já vêm trabalhar aqui de vez em quando. Ficam junto das confeitadeiras aprendendo a enrolar doces, colocar nas bandejas. Elas adoram. E os funcionários gostam mais ainda. É a hora que eles são os professores. (FB)

Estou interessado em que a gente possa conviver com as virtudes. Ensinar o que eu sei e aprender o que não sei são as coisas mais importantes da vida, e eu quero transmitir isso para meus filhos, netos, funcionários. (FA)

O dinheiro veio sem eu ficar preocupado se viria ou não. Eu queria ter trabalho, a família e meus funcionários bem formados. (FC)

Ela é uma referência no setor não é porque a empresa é grande e fatura bem é porque ela é desbravadora, não tem medo do que não conhece e do que não sabe. (PaB)

c) A cooperação e colaboração como padrões relacionais fundamentais, mesmo com os concorrentes de sua empresa

Outro aspecto que chama atenção é o pouco interesse que esses fundadores entrevistados têm pelos seus concorrentes. Estão concentrados em suas próprias atividades e nos projetos da empresa. Não se perturbam pelo crescimento deles. Mantêm o foco na sua empresa e na sua família, e acreditam que os concorrentes são positivos como desafios a se manterem no mercado.

Meus concorrentes ou são meus professores ou são meus alunos. Então, não podemos nos relacionar como concorrentes. Temos ótimas relações. Tenho certeza de que quanto melhor eles estiverem melhor eu também estarei. (FC)

Concorrência no nosso setor chama-se consórcio. É uma relação em que todos fazem parte de um empreendimento. Uns foram chefes de outros ou foram estagiários de outros. A gente chama de ninho de profissionais que viraram empresários. Todos nós cooperamos uns com os outros e você pode ver o resultado aí. São belas obras. (FA)

Tenho ótimas relações com as empresas que as outras pessoas chamam de concorrentes. Se eu precisar de ajuda, eles me ajudam e vice versa.

Como ninguém sabe tudo e ninguém tem condição de fazer de tudo, todos têm que aprender a compartilhar do bolo. (FB)

A Fig. 18 a seguir explicita a dinâmica dos componentes do domínio IV sob a forma de um diagrama sistêmico. Estão indicados no balão elementos do componente Dedicção à família e funcionários, dada a sua importância e recorrência em empresas familiares com forte e positiva figura do fundador.

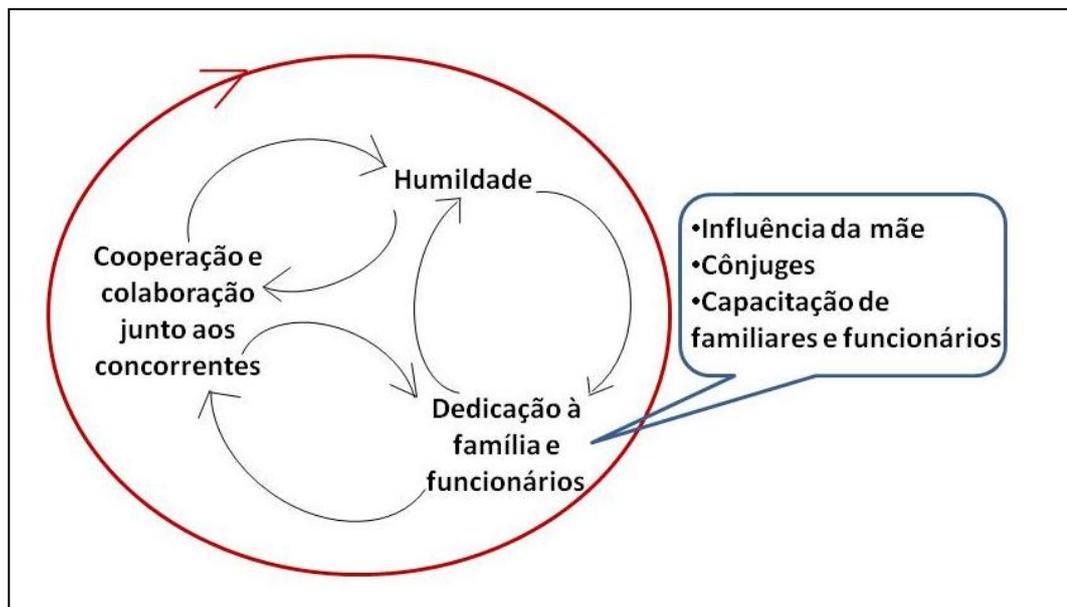


Figura 17 – Componentes do domínio IV: Valores dos fundadores que os sustentam na posição de mito

Fonte: Dados da pesquisa

Domínio V – Depois da morte do fundador

Ao abordar a morte do fundador com os entrevistados, pensou-se da perda de um valor que fundamenta uma história. Tratou-se, ainda, de imaginar o esvaziamento de um espaço que não será substituído. Mendonça (2006,p. 71) afirma que para os membros da família a morte do fundador significa a perda da pessoa de referência, daquela que transmite segurança, do orgulho da família. Para os funcionários a morte do fundador significa perder o tom familiar da empresa, a coesão informal do grupo, mas é também a possibilidade da renovação, sem perder os valores e as concepções da empresa que estão embutidos em sua cultura. Neste estudo podem ser confirmados os achados da autora mencionada pelas impressões dos entrevistados.

Orquestrar a coesão e funcionalidade do grupo, a transmissão e absorção de regras, procedimentos e cultura da empresa, a atribuição dos papéis, a criação de mecanismos que mantenham a união e perenidade do grupo, a defesa e proteção da empresa, família e funcionários promovem o compromisso e a eternização dos ideais. Essas observações foram apontadas por funcionários e familiares e podem ser destacadas em suas respostas sobre o futuro da empresa quando o fundador não estiver mais aqui.

Componentes do Domínio V

a) A perda da pessoa de referência

Ele não é o RH da empresa, mas sabe enxergar as competências de cada funcionário; sabe ensinar como ninguém o que é se comprometer com um projeto novo. Sabe delegar, distribuir funções; sabe fazer todo mundo acreditar que vai dar certo. Vinte anos depois que ele morrer, todo mundo vai saber que foi ele quem criou isso tudo aqui. Tem empresas que não têm a cara de ninguém. Essa, não. Ela tem a cara e os valores de fundador. (FunC)

Acho que as pessoas já estão se acostumando com a ideia de não tê-lo aqui por muito tempo. Somos avisados disto sempre. Nós, filhos, somos ótimos, somos competentes, mas acho ele insubstituível na capacidade de solucionar os problemas com os clientes. Tanto que na entrega de qualquer imóvel, os clientes fazem questão da presença dele. (FiA)

b) A perda da segurança

A falta dele vai gerar muita saudade. Vai gerar insegurança, porque as pessoas reconhecem que ele é um líder de fato. Ele sabe transmitir o que ele quer para a empresa, para os funcionários e para a família. E existe uma coisa séria aqui nessa empresa: é a lealdade, e isso todos nós aprendemos com ele. Sabe que todo mundo que trabalha aqui parece com ele? Mas não sei se com os filhos na direção tudo vai continuar como é hoje. Hoje, pra nós, ele é insubstituível. (FunA).

c) A perda da coesão informal do grupo

A falta dela tanto para familiares quanto para os funcionários vai ser difícil. Porque ela é o técnico desse time, é o maestro da banda. Mesmo não estando dentro da empresa no dia a dia, todo mundo funciona como se ela estivesse lá. Com os parentes, irmãos, sobrinhos é a mesma coisa. Se você perguntar isso pra eles, provavelmente dirão que estão preparados. Mas só na hora mesmo é que vamos ver o que vai acontecer. (PaB)

d) A possibilidade de renovação sem perder os valores e concepções da empresa

Quando ela não estiver mais aqui, todo mundo vai lembrar com muito carinho e saudade. Ela ensinou todo mundo, funcionários e filhos, a trabalhar, a confiar, a ter fé, a acreditar que vai dar certo. Eu acho que os filhos vão continuar como é hoje. Já é assim. Eles são como ela. Não vai mudar nada. (FunB).

Familiares e funcionários tratam a ausência do fundador como a falta de uma pessoa fundamental, aquela que lutou pela sobrevivência, que venceu, que é exemplo. Pode-se ver nisso a possibilidade de continuidade dos padrões relacionais que vão manter esse fundador na posição de um mito, que sobrevive a ele.

e) A visão de futuro, após a morte, explicitada pelos fundadores

Estou certo de que fiz tudo como eu achava que devia. Não sei se eles vão achar a mesma coisa. Isso vai ser com eles. (FA)

Está tudo organizado. A empresa é deles. Eu já não sou mais nada. Agora sou só eu mesma. E feliz! Vou viver muito ainda para fazer tudo que gosto e melhor, sem nem saber se vendeu se não vendeu... Estou livre até pra morrer!... (FB)

Tomara que lá do céu a gente não veja nada! Assim, não corro o risco de ficar frustrado. Mas se de lá eu enxergar a turma fazendo confusão, pode ter certeza, vou querer voltar aqui na vida da próxima vez passarinho. (FC)

Fica ressaltado nesses breves comentários o bom humor e o sentido da realização de algo que fez diferença para a família.

Uma síntese dos domínios propostos e dos componentes interpretativos encontra-se no Quadro 6.

DOMÍNIOS	COMPONENTES INTERPRETRATIVOS
I – Padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador	a) Aprendizagem b) Confiança c) Persistência, prontidão para mudança e inovação d) Lealdade e) Não confrontação f) Reciprocidade g) Identificação para a construção da identidade
II – Atitudes do fundador que o mantém na posição de mito	a) Comunicar b) Cooperar c) Criar e despertar capacidades d) Harmonizar e entusiasmar
III – Fatores que justificam a manutenção do fundador na posição de mito	a) Construção da identidade b) Necessidade de pertencer c) Desejo de ultrapassar e ousar
IV – Valores do fundador	a) Humildade b) Dedicção à família e funcionários c) Cooperar e colaborar
V – Depois da morte do fundador	a) Perda da pessoa de referencia b) Perda da segurança c) Perda da coesão informal do grupo d) Possibilidade de renovação e) Visão de futuro após a própria morte

Quadro 6 – Síntese dos domínios e componentes interpretativos

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 A compreensão do mito por imagens

O uso de uma imagem para expressar emoções e percepção deve ser encorajado como forma de descobrir a si próprio e suas significações (SILVEIRA, 1992). “Isto se dá especialmente quando se fala de temas sobre os quais ainda é difícil formular um conceito”.(CALVINO: 2004, p. 107-108).

A palavra *mito* não surgiu espontaneamente nas entrevistas feitas. Os participantes foram questionados pela pesquisadora se era possível dizer que o fundador em questão é um mito, o que recebeu imediata adesão.

As imagens são representativas da relação entre fundadores familiares e funcionários. Os seus significados estão ali embutidos, fazendo referência à liderança, conquista, inteligência, visão, força, equilíbrio, ser político, ter luz própria, ser paciente e ser persistente.

Esses aspectos são traduções do modo de ser e de agir desses fundadores, em sua relação com os familiares e funcionários.

O Quadro 7 sintetiza imagens criadas pelos entrevistados sobre os fundadores de todas as empresas:

PARTICIPANTE	IMAGEM
Fi	<ul style="list-style-type: none"> • Uma lente de longo alcance • Vejo-o caminhando com a frase escrita ao lado: “Não desisto nunca!” • Uma brisa aconchegante
Pa	<ul style="list-style-type: none"> • Um leão • Guerreiro • Um estadista e a balança da justiça
Fun	<ul style="list-style-type: none"> • Uma luz, uma clareira • Um camelo que vai e volta, paciente, tranquilo, e sempre chega onde tem de chegar • Ghandi e uma águia

Quadro 7 – A imagem do fundador

Fonte: Dados da pesquisa

Ao explorar as imagens com os entrevistados, é possível extrair seus significados afetivos e as representações mentais por elas sugeridas.

As histórias narradas são convergências de imagens e ideias geradas no diálogo pela memória e desencadeadas pelas questões de roteiro de entrevistas. As imagens, na visão de Calvino (2004), são um meio de alcançar um conhecimento

extraindividual, extraobjetivo. Ao mesmo tempo, provocam o repertório do que existe em potencial ou do que é hipotético. Assim, dá liberdade para todas as combinações possíveis entre ideias e imagens. O imaginador é quem escolhe aquela que tem relevo e que vai atingir o seu objetivo ou a sua finalidade.

As imagens sintetizadas no Quadro 6 são, como aponta Calvino (2004, p. 108), “visões de olhos fechados” dos entrevistados sobre as suas percepções com relação à posição do mito do fundador.

Por parte dos entrevistados filhos dos fundadores, destacam-se as características *visionária, persistente e acolhedora* de seus pais. A título de exemplificação, a fala a seguir caracteriza o pai como visionário:

Você já o entrevistou. Repare como ele gosta de conversar olhando para o horizonte. Quando criança, eu achava que as histórias que ele contava vinham de muito longe, porque esse é o jeito dele de olhar. Você reparou? Por isso que eu confirmo pra você que ele nasceu visionário. É pequenininho, mas vê longe... (FiA)

Na perspectiva dos parentes, entrevistados que não trabalham na empresa, as imagens sugerem o poder legítimo, direção, proteção e justiça. O exemplo a seguir mostra isso:

Tem gente que fala sobre justiça o tempo todo. Acho que eu nunca vi ele falando que é justo ou que alguém é justo. Ele, sim, age com justiça, e é natural dele. Acho que ele não fica pensando se tal coisa é justa ou não. Por isso todo mundo tem ele de exemplo, de referência, confia e segue o que ele faz de olhos fechados. (PaC)

Os funcionários revelam, no seu líder, a inteligência, a perspicácia, a paciência, a inovação e a naturalidade com a qual se ligam nele e o seguem. É isso o que mostra o exemplo a seguir:

Quando o patrão é famoso e vaidoso, é egoísta, gosta de aparecer. Só se interessa pelo sucesso dele, pelo sucesso da empresa. Meu irmão é motorista de um patrão assim, que não liga para os empregados e nem para a família. Agora, quando o patrão é um líder de verdade ele não fica

perdendo tempo; usa a inteligência dele pra ter boas ideias e fazer o bem pra todo mundo. Convivo com minha patroa há trinta anos e vejo que tudo que ela pensa e quer fazer de novidade é bom pra todo mundo, e os filhos aprenderam isso com ela. Por isso, aqui todo mundo confia neles, e eles sabem que podem confiar em quase todos os empregados. Quase todos! (FunB)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido sob a ótica da abordagem sistêmica, com o objetivo de compreender o funcionamento dos padrões relacionais que se estabelecem entre o fundador da empresa, seus familiares e funcionários, os quais constroem, sustentam e reforçam sua posição de mito do fundador. Esses padrões relacionais apresentaram-se interligados a três sistemas de três domínios distintos: a família, a empresa e a pessoa do fundador.

De forma mais específica, teve-se por objetivo descrever a história do fundador na constituição do negócio; apontar os padrões de comportamento do próprio fundador que reforçam seu status de mito; descrever os padrões de comportamento observados nas relações entre familiares, funcionários e fundador que constroem, mantêm e reforçam o status de mito.

Como mito, os fundadores das empresas pesquisadas são identificados como alguém que é sempre lembrado e destacado como personagem memorável nas histórias e nos rituais familiares, mantendo a coesão do grupo. A admiração pelo fundador, a identificação com a sua pessoa, o reconhecimento do setor, a percepção de familiares e funcionários da empresa como a melhor do setor, o fundador como pessoa “única” são partes de padrões de relação que reforçam a figura de um mito.

O diálogo criado entre a visão da administração sobre empresa familiar e as perspectivas da psicologia e da antropologia sobre mito familiar, sustentados pelo pensamento sistêmico, possibilitou elucidar e relacionar, nos diferentes domínios, os padrões de relação que se estabelecem entre familiares, funcionários e o fundador da empresa familiar.

O pensamento sistêmico, como uma abordagem multifacetada, permite perceber cada um dos sistemas, com seu modo próprio de existência e perceber as inter-

relações e conexões entre eles, mesmo que sejam de diferentes domínios. Para se ter consciência do que efetivamente ocorre em empresas familiares, é crucial transitar por esses domínios distintos, uma vez que cada um deles é caracterizado por coerências operacionais diferentes e por diferentes emoções.

No domínio *família* residem o “capital emocional”, as experiências e a riqueza da convivência entre gerações. No domínio *empresa*, situam-se as questões estratégicas, a relação com o mercado, os recursos humanos, o desempenho e a tecnologia. No domínio do *indivíduo*, estão os valores, a história de vida, a preocupação com as relações interpessoais.

O interesse em aprofundar este assunto decorre de observações feitas com famílias de empresas familiares, participantes da Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas da Fundação Dom Cabral, no qual a pesquisadora atua como professora.

Para esta pesquisa, foram utilizados genogramas, entrevistas semiestruturadas e construções de imagens. Realizar as entrevistas utilizando o genograma possibilitou averiguar as informações de diferentes níveis e correlacioná-las, ampliando a visão sobre as características da personalidade do fundador, sobre o contexto e a história desse grupo familiar, sobre as ligações formais e informais entre fundador, família, não familiares e empresa e sobre a dimensão da posição desse fundador como um líder para a família e para a empresa. Por meio de uma visão também gráfica dos diagramas sistêmicos, foi possível fazer as correlações entre todos esses aspectos.

Com relação às imagens, elas são importantes para se tratar de temas sobre os quais ainda não se tem uma ideia formulada. Assim, as imagens que os entrevistados construíram sobre o fundador participaram do diálogo e ampliaram a percepção entre as visões da administração e da psicologia sobre o comportamento do fundador da empresa familiar.

Foram pesquisadas três empresas familiares brasileiras de médio porte administradas pela segunda geração de familiares do fundador, com 30 a 45 anos de existência, estando o seu fundador presente na gestão ou no Conselho de Administração. As empresas foram codificadas como A, B e C. A empresa A

participa do setor de construção, a empresa B está presente no setor de alimentos e a empresa C atua no setor de saúde.

Com o objetivo de resgatar a história dos fundadores, foi reservado um capítulo no qual, por meio de uma narrativa, desenvolveu-se a trajetória histórica de cada um desses fundadores que ganharam a posição de um mito pelos familiares e funcionários. Em seguida, apresentaram-se a empresa e os principais aspectos das entrevistas realizadas com o fundador, um filho que trabalha na empresa, um parente que não trabalha na empresa e um funcionário com pelo menos dez anos de empresa. No total, foram realizadas 12 entrevistas, as quais foram gravadas e transcritas com o compromisso de sigilo de informações.

Os fundadores têm trajetórias de vida que influenciaram de forma positiva seus familiares e funcionários. Tornaram-se, informalmente, líderes de setor, em decorrência de seus valores e atitudes para com a sociedade. Criou-se um contexto no qual foi possível identificar, entre familiares, funcionários e o fundador, como padrões de relação: aprendizagem, confiança, persistência, inovação, lealdade, não confrontação, reciprocidade e construção da identidade pela identificação. Como atitudes do próprio fundador que o mantém na posição de mito, foram identificadas: comunicação, cooperação, criação de um espaço para se despertar capacidades, harmonia e entusiasmo no ambiente de trabalho.

Observados os fatores que justificam manter o fundador nesta posição, foi possível identificar nos familiares e funcionários uma referência para a construção da identidade, a necessidade de pertencer a um grupo de destaque e o desejo de ultrapassar e de ousar, tendo o fundador como espelho.

Humildade, dedicação à família e aos funcionários, cooperação e colaboração foram ressaltados como valores dos fundadores que sustentam suas relações entre os sistemas família, empresa e respeito à propriedade, e consolidam o seu status de mito.

O diagrama sistêmico a seguir (Fig. 18) reúne os diferentes domínios explorados na busca do entendimento do processo de construção, sustentação e reforço do mito do fundador, comumente observado em empresas familiares.

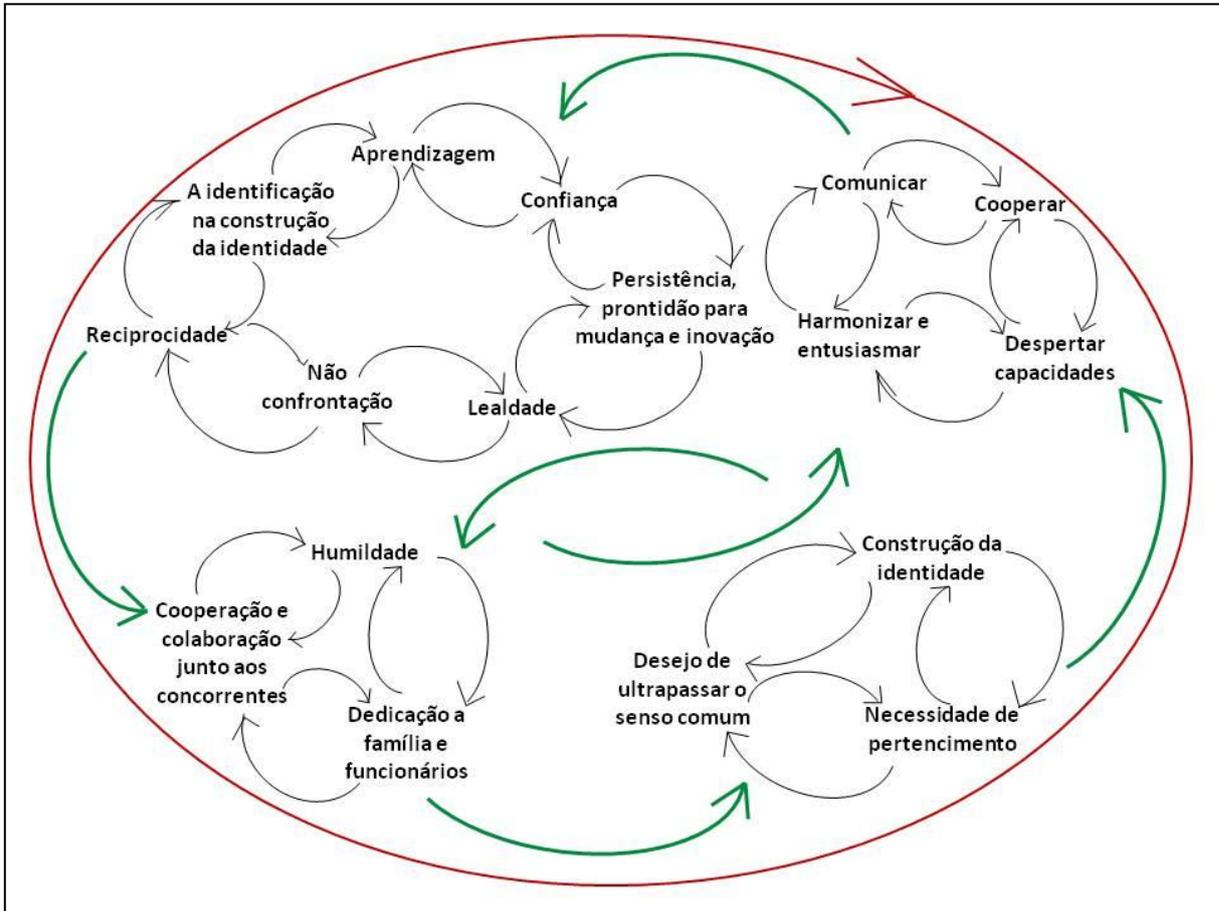


Figura 18 – Síntese do processo de construção, sustentação e reforço do mito do fundador
Fonte: Dados da pesquisa

Por último, é importante ressaltar o que foi encontrado nas entrevistas com relação ao futuro após a morte do fundador. Familiares e funcionários apontam a perda da pessoa que sempre foi referência, a perda da segurança e, principalmente, da coesão informal do grupo. De outro lado, a possibilidade de renovação foi salientada pelos funcionários. Por parte do próprio fundador ficaram evidenciados a realização pessoal e profissional, e o bom humor com que refletem sobre a própria história.

A identificação e a compreensão desses padrões relacionais reforçam a percepção de que familiares e funcionários participam ativamente com o fundador da construção da posição de mito de um fundador de empresa familiar.

Não foram objetivos aqui tratar essas construções visando à investigação sobre a sucessão familiar, um assunto bastante demandado por fundadores, familiares e funcionários de empresas familiares, além de consultores especializados. No entanto, as observações feitas podem ser sugestivas e iluminadoras da continuação deste trabalho de pesquisa nessa área.

Uma possibilidade de interpretação dos fenômenos observados nesta pesquisa e uma limitação importante a ser ressaltada é que não foram feitas análises de conteúdo e de discurso sobre o material coletado. Essas possibilitariam aprofundar o entendimento do mundo emocional e das contradições humanas, ampliando as relações entre cognição, emoção e história. Esta é uma sugestão de tema de pesquisa futura. Nesta dissertação, o objetivo foi concentrar o foco interpretativo na compreensão de padrões relacionais entre indivíduos e nas conexões entre sistemas de domínios diferentes, o que possibilita a emergência do fenômeno do mito do fundador.

REFERÊNCIAS

ADAMI, Maria Fenech. The use of triangulation for completeness purposes. **Nurse Researcher**, England, v. 12, n. 4, p. 19-29, 2005.

ANDERSON, Virginia; JOHNSON, Lauren. **Systems thinking basics**: from concepts to causal loops. Waltham: Pegasus, 1997.

ANDOLFI, Maurizio. **A linguagem do encontro terapêutico**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

ANDOLFI, Maurizio; ANGELO, Cláudio. **Tempo e mito em psicoterapia familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

ANDOLFI, Maurizio; ANGELO, Claudio; MENGHI, Paolo; NICOLO-CORIGLIANO, Anna Maria. **Por trás da máscara familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

ANDRADE, Aurélio; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís Henrique; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento sistêmico**: caderno de campo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BAGAROZZI, Dennis A.; ANDERSON, Stephen A. **Mitos personales, matrimoniales y familiares**: formulaciones teóricas y estrategias clínicas. Barcelona: Paidós, 1996.

BATESON, Gregory. **Steps to an ecology of mind**. New York: Ballantine, 1972.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevista em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan./jul. 2005.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Processes. **Journal of Marketing Research**, American Marketing Association, v. 22, p. 199-208, May, 1985.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Brookman, 2005.

BOSZORMENYI-NAGY, Ivan; SPARK, Geraldine. **Lealtades invisibles**. Buenos Aires: Amorrortu, 1983.

CALVINO, Ítalo. **Seis propostas para o próximo milênio**. São Paulo: Cia. das Letras, 2004.

CAMPBELL, Joseph; MOYERS, Bill. **O poder do mito**. São Paulo: Palas Athena, 1993.

CARLOCK, R. Coaching de liderança em empresas familiares. In: DE VRIES, KOROTOV, FLORENT-TREACY. **Experiências e técnicas de coaching**. A formação de líderes na prática. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 113 – 117.

CARTER, Betty; MCGOLDRICK, Monica. **As mudanças no ciclo de vida familiar**. Uma estrutura para a terapia familiar. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

CASILLAS, Jose C.; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thompson, 2007.

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

CORIGLIANO, Ana Maria Nicolò. A dimensão transgeracional entre o mito e o segredo. In: PIEUR, Bernard (Coord.). **As heranças familiares**. Lisboa: Climepsi, 1999. p. 75-86.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: PubliFolha, 1999.

DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DE VRIES, Manfred K.; CARLOK, Randel; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa familiar no divã**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DE VRIES, Manfred. ; KOROTOV, Konstantin.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **Experiências e técnicas de coaching**. A formação de líderes na prática. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DUPUY, Jean-Pierre. **Nas origens das ciências cognitivas**. São Paulo: UNESP, 1996.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 2001.

GHASARIAN, Christian. **Introdução ao estudo do parentesco**. Lisboa: Terramar, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 66-71, mai./jun. 1995.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Empresas familiares**: seus conflitos clássicos e como lidar com eles. São Paulo: Disal, 2008.

GRANDESSO, Marilene. **Sobre a reconstrução do significado**: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Instituto de Psicologia Universidade de Brasília, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago., 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

KELLERHALS, Jean; FERREIRA, Cristina; PERRENOUD, David. Linguagens do parentesco: lógicas de construção identitária. **Análise Social**, Lisboa, vol. XXXVII, n. 163, p. 545-567, 2002.

KIGNEL, Luiz; WERNER, René. **E Deus criou a empresa familiar**. São Paulo: Integrare, 2007.

KIM, Daniel H. **Systems archetypes I**: diagnosing systemic issues and designing high-leverage interventions. Waltham: Pegasus, 1994a.

KIM, Daniel H. **Systems archetypes II**: using systems archetypes to take effective Action. Waltham: Pegasus, 1994b.

KIM, Daniel H. **Systems archetypes III**: understanding patterns of behavior and delay. Waltham: Pegasus, 1994c.

KROM, Marilene. **Família e mitos**. São Paulo: Summus, 2000.

LAPIERRE, Laurent (Coord.). **Imaginário e liderança**. Na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1995.

MAGRO, Cristina. **Café com Maturana**. Publicação eletrônica de circulação livre. 2002. 1 CD ROM.

MAGRO, Cristina. **Linguajando o linguajar**: da Biologia à Linguagem. 1999. 287 f. Tese (Doutorado em Linguística) – Programa de Pós-Graduação em Linguística do Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 1999.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

MATURANA, Humberto. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. MAGRO, Cristina; PAREDES, Víctor (Orgs.). Belo Horizonte: UFMG, 2001.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**. As Bases Biológicas da Compreensão Humana. São Paulo: Palas Athena, [1984] 2002.

MCGOLDRICK, Monica. **You can go home again**. Reconnecting with your family. New York: Norton & Company, 1995.

MCGOLDRICK, Monica; GERSON, Randy. **Genograms in family assessment**. New York: Norton & Company, 1985.

MENDONÇA, Solange L.F. **Os sentidos da morte do fundador de uma empresa familiar**: uma abordagem sócio-construcionista. 2006. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

MIERMONT, Jacques. **Dicionário de terapias familiares**: teorias e práticas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

MINUCHIN, Salvador. **Famílias: funcionamento e tratamento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1982.

MINUCHIN, Salvador. **Dominando a terapia familiar**. Porto Alegre: ArtMed, 2008.

MINUCHIN, Salvador; NICHOLS, Michael P. **A cura da família** – histórias de esperança e renovação contadas pela terapia familiar. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PALAZZOLI, Mara S.; CIRILLO, Stephano; SORRENTINO, Ana Maria. **Os jogos psicóticos na família**. São Paulo: Summus, 1998.

RAPIZO, Rosana. **Terapia sistêmica de família**. Rio de Janeiro: Noos, 2002.

RORTY, Richard. **Filosofia e o espelho da natureza**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1995.

SCHNITMAN, Dora; FUKS, Saul. Metáforas da mudança: terapia e processo. In: SCHNITMAN, D. (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. cap. 14, p. 244-253.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 19.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SILVEIRA, Nise. **O mundo das imagens**. São Paulo: Ática, 1992.

VASCONCELLOS, Maria José. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papirus, 2002.

VERGARA, SYLVIA. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WENDT, Naiane C.; CREPALDI, Maria A. A utilização do genograma como instrumento de coleta de dados na pesquisa qualitativa. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, vol. 21, n.2, 2008. Scielo Brasil. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722008000200016&script=sci_arttext&tIng=g. Acesso em: 20 jan. 2010.

WHEATLEY, Margareth. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.

WHITE, Michael; EPSTON David. **Medios narrativos para fines terapêuticos**. Buenos Aires: Paidós, 1993.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança**. O principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o/a fundador/a da empresa	151
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com filho/a na gestão da empresa	153
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com familiar que não trabalha na empresa	155
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com funcionário/a da empresa	157

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o/a fundador/a da empresa

DIMENSÃO	QUESTÃO / TEMA
História pessoal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Origem dos pais. 2. Casamento e formação da família de origem (ano, local, contexto social, econômico e profissional, político e religioso). 3. Perspectivas profissionais sociais e econômicas possibilitadas pelas famílias. 4. Questões étnicas e de educação. 5. Regras, exigências e conflitos familiares. 6. Fatos significativos na história da família de origem. 7. Visão de sucesso por parte da família de origem. 8. Visão de fracasso por parte da família de origem. 9. Valor dado ao trabalho por parte da família de origem.
Formação da família nuclear do fundador	<ol style="list-style-type: none"> 10. Construção do genograma da esposa do fundador para os dados de origem, local e contexto da sua família de origem. 11. Conhecimento do casal: namoro, casamento, aprovação das famílias. Nascimento dos filhos. Regras de convivência, formação, educação profissão dos filhos. Expectativas dos esposos com relação ao casamento e com relação a cada um dos filhos. Fatos significativos.
Construção da empresa	<ol style="list-style-type: none"> 12. Origem da empresa. 13. Desenvolvimento da empresa. Marcos históricos e fatos significativos. 14. Presença da família na empresa 15. Visão que o fundador tem da sua família hoje com relação à empresa; dos funcionários com relação a ele fundador; dos funcionários com relação à empresa. 16. Visão de futuro que o fundador tem da sua família com relação à empresa e dos funcionários com relação a ele. (após a sua morte) 17. Percepção do fundador sobre as expectativas que familiares e funcionários nutrem com relação aos seus posicionamentos sobre o futuro
Construção do mito do fundador	<ol style="list-style-type: none"> 18. O sucesso de um empreendimento o torna uma referência. O seu empreendimento é uma referência no setor? 19. O senhor também se tornou uma referência no setor? Como o senhor percebe ser uma referência no setor? Como empreendedor / executivo / figura pública, como percebe essa relação de referência que as pessoas têm como o senhor? 20. As pessoas têm comportamentos diferenciados com o senhor? 21. Que expectativas os familiares e funcionários da empresa têm do senhor?

	<ol style="list-style-type: none">22. No que difere as expectativas dos familiares das expectativas dos funcionários?23. Como o senhor responde a essas expectativas? É diferente responder a expectativas dos familiares e dos funcionários?24. Tornar-se uma referência num setor pode ser um fato momentâneo ou pode ser algo duradouro. No seu caso há quanto tempo o senhor percebe ocupar esse lugar?25. Quais as vantagens de ocupar essa posição. E as desvantagens?26. O que é preciso fazer para se manter nesse lugar?27. Já observou se os familiares e funcionários apreciam vê-lo nessa posição?28. Já observou se eles têm comportamentos, ou atitudes que mantenham o senhor nessa posição?
--	---

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com filho/a na gestão da empresa

DIMENSÃO	QUESTÕES / TEMAS
História da família	1. De posse do genograma: Parentesco com o fundador. Como é a composição da família hoje e como era na fundação da empresa. Descrever o histórico da família. Falar sobre as expectativas da família com relação ao fundador. Conflitos entre familiares. Fatos significativos da família.
História da empresa	2. Fazer um histórico da empresa, desde a origem até os dias de hoje. Fatos marcantes. Presença da empresa no mercado.
O fundador na empresa	3. Como é a história do fundador da empresa? Quais as características da sua personalidade que marcam a empresa? Como é a relação do fundador com a empresa, os funcionários e familiares? O que ele espera dos familiares e funcionários? 4. Como ele é visto pelos familiares, parentes e funcionários. Qual a expectativa dos familiares com relação ao fundador? E dos funcionários com relação ao fundador? 5. Como é relacionamento entre os funcionários e familiares diante do fundador? 6. Como é o relacionamento dele com outros empresários e concorrentes? Relações políticas? Relações com a comunidade? 7. Existe uma preocupação com a figura do fundador, com sua imagem, na sociedade, na empresa ou na família?
O fundador na família	8. De posse do genograma, pedir que o entrevistado descreva as relações entre o fundador e os familiares. Proximidade; distanciamento; afinidade; conflitos. 9. Como é o fundador no seu papel familiar? (no papel de pai, no papel de avô, no papel de tio...) 10. Na sua visão qual desses papéis ele tem melhor desempenho, ou fica mais confortável: pai, empresário, figura social de destaque? 11. Como ele gosta de ser tratado? Na família? Na empresa? 12. Como ele gosta que tratem a empresa. 13. Como gosta de ser visto? 14. Represente o fundador com uma imagem. Qual seria? 15. Em geral as pessoas o veem como uma pessoa (completar). 16. Se ele pudesse definir o futuro como você acha que ele definiria?
Construção do mito do fundador	17. O sucesso de um empreendimento torna-o uma referência. Você considera essa empresa / grupo empresarial, uma referência no setor? 18. Na sua visão o fundador é uma referência no setor?

	<ol style="list-style-type: none">19. Através de que situações você percebe ser ele uma referência no setor?20. Como empreendedor / como executivo / como figura pública, é perceptível essa relação de referência das pessoas com o fundador? Pode dar exemplos de situações onde isso ocorre?21. As pessoas têm comportamentos diferenciados com o fundador, por ele ter essa posição?22. Que expectativas os familiares e funcionários da empresa têm do fundador?23. Existem diferenças de expectativas dos familiares das expectativas dos funcionários?24. Como o fundador responde a essas expectativas? Ele responde de modo diferente para familiares e para funcionários?25. Tornar-se uma referência num setor pode ser um fato momentâneo ou pode ser algo duradouro. Há quanto tempo o fundador tem essa posição de referência?26. Quais as vantagens que ele tem de ocupar essa posição.27. Que vantagens a família obtém dele, fundador, ocupar essa posição? E as desvantagens?28. Os funcionários têm interesse que permaneça nessa posição? Que vantagens os funcionários obtém dele, fundador, ocupar essa posição? E as desvantagens?29. O que os funcionários fazem para ele se manter nesse lugar?30. Existe uma apreciação em vê-lo nessa posição? O que as pessoas sentem?31. E ele, fundador, como se sente nessa posição? É uma posição natural? É preciso fazer algum esforço para ele se manter nessa posição?
--	--

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com familiar que não trabalha na empresa

DIMENSÃO	QUESTÕES / TEMAS
História da família	<ol style="list-style-type: none"> 1. De posse do genograma: 2. Parentesco com o fundador. Como é a composição da família hoje e como era na fundação da empresa. Descrever o histórico da família. Falar sobre as expectativas da família com relação ao fundador. Conflitos entre familiares. Pedir os fatos significativos da família.
História da empresa	<ol style="list-style-type: none"> 3. Fazer um histórico da empresa, desde a origem até os dias de hoje. Fatos marcantes. Presença da empresa no mercado.
O fundador na família	<ol style="list-style-type: none"> 4. De posse do genograma, descrever as relações entre o fundador e os familiares: proximidade; distanciamento; afinidade, conflitos. 5. Como é o fundador no seu papel familiar? (pai, avô, tio...) 6. Na sua visão ele se sente melhor em algum desses papéis: pai, empresário, figura social de destaque? 7. Como ele gosta de ser tratado? Na família? Na empresa? 8. Como ele gosta que tratem a empresa. 9. Como gosta de ser visto? 10. Represente o fundador com uma imagem. Qual seria? 11. Em geral as pessoas o veem como uma pessoa (completar). 12. Se ele pudesse definir o futuro como você acha que ele definiria?
O fundador na empresa	<ol style="list-style-type: none"> 13. Como é a história do fundador da empresa? Quais as características da sua personalidade que marcam a empresa? Como é a relação do fundador com a empresa, os funcionários e familiares? O que ele espera dos familiares e funcionários? 14. Como ele é visto pelos familiares, parentes e funcionários. Qual a expectativa dos familiares com relação ao fundador? E dos funcionários com relação ao fundador? 15. Como é relacionamento entre os funcionários e familiares diante do fundador? 16. Como é o relacionamento dele com outros empresários e concorrentes? Relações políticas? Relações com a comunidade? 17. Existe uma preocupação com a figura do fundador, com sua imagem, na sociedade, na empresa ou na família?
Construção do mito do fundador	<ol style="list-style-type: none"> 18. O sucesso de um empreendimento torna-o uma referência. Você considera essa empresa / grupo empresarial, uma referência no setor? 19. Na sua visão o fundador é uma referência no setor?

	<ol style="list-style-type: none">20. Através de que situações você percebe ser ele uma referência no setor?21. Como empreendedor / como executivo / como figura pública, é perceptível essa relação de referência das pessoas com o fundador? Pode dar exemplos de situações onde isso ocorre?22. As pessoas têm comportamentos diferenciados com o fundador, por ele ter essa posição?23. Que expectativas os familiares e funcionários da empresa têm do fundador?24. Existem diferenças de expectativas dos familiares das expectativas dos funcionários? Quais?25. Como o fundador responde a essas expectativas? Ele responde de modo diferente para familiares e para funcionários?26. Tornar-se uma referência num setor pode ser um fato momentâneo ou pode ser algo duradouro. Há quanto tempo o fundador tem essa posição de referência?27. Quais as vantagens que ele tem de ocupar essa posição.28. Que vantagens a família obtém dele, fundador, ocupar essa posição? E as desvantagens?29. Os funcionários têm interesse que permaneça nessa posição? Que vantagens os funcionários obtém dele, fundador, ocupar essa posição? E as desvantagens?30. O que os funcionários fazem para ele se manter nesse lugar?31. Existe uma apreciação em vê-lo nessa posição? O que as pessoas sentem?32. E ele, fundador, como se sente nessa posição? É uma posição natural? É preciso fazer algum esforço para ele se manter nessa posição?
--	---

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com funcionário/a da empresa

DIMENSÃO	QUESTÕES / TEMAS
Visão dos funcionários: história da empresa	1. Cargo na empresa e tempo de empresa. Relação com o fundador. Histórico de como começou na empresa. Fazer um histórico da empresa, desde a origem até os dias de hoje. Fatos marcantes. Presença da empresa no mercado. Perspectivas de futuro da empresa.
Visão dos funcionários: história do fundador	2. Contar a história do fundador; como ele é na empresa; a relação com os funcionários; a relação com a sociedade empresarial; as expectativas do fundador quanto ao futuro da empresa, quanto aos funcionários, quanto aos familiares
Visão dos funcionários: família do fundador	3. Contar sobre a família do fundador. A relação da família com a empresa. A relação da família com os funcionários. Como os funcionários veem a presença dos familiares na empresa. Como os funcionários veem a relação e expectativas dos familiares com o fundador. Como são as expectativas do fundador com relação aos seus familiares.
Visão dos funcionários: relação funcionários e fundador	4. Como é a relação dos funcionários com o fundador hoje. No dia em que ele não estiver mais aqui como será lembrado?
Construção do mito do fundador	5. O sucesso de um empreendimento torna-o uma referência. Você considera essa empresa / grupo empresarial, uma referência no setor? 6. Na sua visão o fundador é uma referência no setor? 7. Através de que situações você percebe ser ele uma referência no setor? 8. Como empreendedor / como executivo / como figura pública, é perceptível essa relação de referência das pessoas com o fundador? Pode dar exemplos de situações onde isso ocorre? 9. As pessoas têm comportamentos diferenciados com o fundador, por ele ter essa posição? 10. Que expectativas os familiares e funcionários da empresa têm do fundador? 11. Existem diferenças de expectativas dos familiares das expectativas dos funcionários? Quais? 12. Como o fundador responde a essas expectativas? Ele responde de modo diferente para familiares e para funcionários? 13. Tornar-se uma referência num setor pode ser um fato momentâneo ou pode ser algo duradouro. Há quanto tempo o fundador tem essa posição de referência? 14. Quais as vantagens que ele tem de ocupar essa posição. 15. Que vantagens a família obtém dele, fundador, ocupar essa posição? E as desvantagens?

	<ol style="list-style-type: none">16. Os funcionários têm interesse que permaneça nessa posição? Que vantagens os funcionários obtém dele, fundador, ocupar essa posição? E as desvantagens?17. O que os funcionários fazem para ele se manter nesse lugar?18. Existe uma apreciação em vê-lo nessa posição? O que as pessoas sentem?19. E ele, fundador, como se sente nessa posição? É uma posição natural? É preciso fazer algum esforço para ele se manter nessa posição?20. Represente o fundador com uma imagem. Que imagem seria?
--	--