

A Construção da Imagem do Fundador como um Mito na Empresa Familiar: Padrões Relacionais e Comportamentais¹

Maria Beatriz Coutinho Lourenço de Lima – Faculdade Novos Horizontes

Adriane Vieira – Universidade Federal de Minas Gerais

Luiz Carlos Honório – Faculdade Novos Horizontes

Resumo

Este artigo apresenta resultados de pesquisa qualitativa, de cunho sistêmico, feita em três empresas familiares brasileiras de porte médio e administradas pela segunda geração, cujo objetivo foi identificar mecanismos que criam, sustentam e reforçam a posição do fundador de empresas familiares como mito. Os principais instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas e genogramas. A análise de conteúdo aprofunda a descrição de padrões de relacionamento e de comportamento estabilizados e mutuamente reforçados por convivência prolongada e recorrente, e descreve sistemas e componentes em cinco domínios: valores do fundador que o sustentam na posição de mito; padrões de comportamento do fundador que reforçam seu status de mito; padrões de relação entre familiares, funcionários e fundador; justificativas para a atribuição e preservação do fundador como mito; cenários da ausência do fundador após sua morte. A investigação conclui que famílias e trabalhadores participam, com o fundador, da construção e preservação do mito do fundador da empresa familiar.

Introdução

Gordon e Nicholson (2008) apontam que a empresa familiar é um dos principais pilares da economia de quase todos os países. Assim, aprender com elas e tirar proveito de suas qualidades pode ser o segredo de se obter vantagem competitiva (GORDON; NICHOLSON, 2008).

Diante da necessidade de se manterem vivos os propósitos de um fundador e a cultura empresarial por ele criada, visando à longevidade das empresas pautadas por valores que unem seus proprietários, as famílias criam a memória da empresa realizando rituais, atividades recorrentes, arquivando e expondo documentos, e abrindo fundações que costumam levar o nome desse personagem mítico. Uma forma de se construir a memória da

¹ Agradecemos a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio à participação neste evento.

empresa e promover sua coesão e perpetuidade, portanto, é manter vivo o mito do fundador (MENDONÇA, 2006).

O que constrói essa visão mítica que transforma o fundador das empresas familiares numa figura de referência, num modelo a ser seguido? São diversos os elementos que engendram o mito. Dentre eles está o próprio sucesso profissional do fundador, seu papel e posição, sua influência na construção da empresa e da família – não raro estendida para outros setores da sociedade em que a empresa se insere –, suas atitudes empreendedoras e capacidade de trabalho, sua liderança, ideias, valores e visão de mundo (MENDONÇA, 2006).

Os padrões relacionais típicos das inter-relações que envolvem alguém num lugar de mito se configuram como um jogo de expectativas reforçadoras, frequentemente silencioso, de ambos os lados. Os familiares e funcionários esperam direcionamentos por parte do fundador, embora ele nem sempre tenha conhecimento dessas expectativas ou até preparo para oferecer essas orientações. Já os fundadores têm expectativas de que familiares deem continuidade e crescimento aos negócios por ele criados. Esperam que os filhos não apenas liderem os negócios como ainda perpetuem a cultura familiar.

Como a família, os funcionários e o próprio fundador constroem, mantêm e reforçam a imagem do mito como fundador na empresa familiar? Com esta pergunta propomos que a análise do funcionamento dessas relações, o modo como se constitui o mito do fundador e os impactos que a manutenção desse mito tem nas empresas.

Para atender este propósito foram analisamos três empresas familiares brasileiras de médio porte, administradas pela segunda geração de membros da família do fundador. Numa visão sistêmica, e com o suporte teórico do Modelo dos três Círculos e de uma visão relacional de mito, buscamos explicitar os padrões relacionais que se estabelecem entre o fundador da empresa, seus familiares e funcionários.

Uma Visão Sistêmica da Empresa Familiar e do Mito

A perspectiva sistêmica é uma abordagem que possibilita a identificação de múltiplos fatores relacionais, internos e externos, envolvidos na dinâmica das empresas familiares em seu contexto, e a compreensão de como padrões de comportamento e de inter-relações se origina e se estabilizam, constituindo a cultura das empresas e suas referências de lideranças (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007; GALLO, 1995).

Segundo Minuchin (1982), os padrões relacionais ou comportamentais são transações recorrentes que caracterizam o funcionamento de um sistema. 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 recorrentes.

As diferentes definições de empresa familiar giram em torno de três aspectos fundamentais: o controle sobre a empresa; o poder da família sobre a empresa; e a inclusão dos membros da família na empresa para transferi-la a outras gerações. Essas multidimensões são representadas pela tríade *família*, *propriedade* e *gestão*, que compõe o clássico Modelo dos Três Círculos, entendida aqui como um conjunto de três sistemas que interagem entre si.

Cada um desses sistemas exhibe dinâmica relacional própria, pautada por valores e significados distintos. De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) apontam que a dimensão *família* está voltada para o “capital emocional, a influência das experiências familiares compartilhadas através das gerações”. Nesse espaço a reputação, a riqueza e as gerações são valorizadas. Valores e princípios têm aqui proeminência. Na dimensão *propriedade*, o interesse está centrado no capital financeiro, na criação de riqueza, na distribuição de lucros e nos investimentos. Já na dimensão *gestão* estão interesses estratégicos, de reputação de mercado, desempenho, tecnologia e os relativos aos recursos humanos que, no dizer dos autores, são os fundamentais.

A construção de valores e a atribuição de sentido, apontadas por Campbell e Moyers (1993) como sendo o cerne dos mitos, exercem o papel de lente interpretativa, prescritiva e valorativa com a qual se organiza a experiência no mundo. Assim, longe de ser uma imagem de mundo, o mito participa ativamente dos mecanismos de leitura, classificação e interpretação da realidade (ANDOLFI; ANGELO, 1989).

Vernant (2010) também ressalta que o mito não é o veículo de uma verdade ou revelação metafísica de cunho espiritualista, e enfatiza a diferença entre o entendimento simbolista de mito – uma metáfora, mera imagem – e o efetivo papel que os mitos desempenham na sociedade e nas instituições.

Na visão de De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), mitos familiares podem desempenhar papéis de defesa e proteção das famílias. Eles podem funcionar como proteção a situações de ameaça à integridade ou à imagem da família, e outras vezes compõem conluios, nos quais aspectos indesejáveis ficam ocultados ou são transferidos para outros. Podem ainda atuar como “camisas de força” que impedem ou dificultam mudanças e renovações próprias de qualquer sistema vivo.

Para que o status de mito atribuído ao fundador seja legitimado, confirmado, constantemente reafirmado e preservado, são necessários comportamentos e relacionamentos

reiterados, ritualísticos e, sobretudo, uma relação de lealdade entre fundador, familiares e comunidade. Como ressaltam Boszormenyi-Nagy e Spark (1983), a lealdade não se dá somente por uma questão moral e ética: para pertencer a um grupo ou sociedade, seus membros devem interiorizar suas expectativas, assumir as atitudes especificadas e cumprir seus mandatos. Por aproximar e comprometer um conjunto variado de pessoas, a lealdade implica na existência de expectativas estruturadas de um grupo em relação às quais seus membros assumem um compromisso.

Os ideais dos fundadores de uma família criam as histórias que irão realizar os propósitos de sua família e, juntamente com suas crenças, vão se construindo também os seus mitos. Em torno desses ideais, dos valores, 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.

Este é o pano de fundo teórico com o qual foi desenvolvida a pesquisa. Em cada empresa quatro domínios foram investigados: i) valores do fundador que o sustentam na posição de mito; ii) padrões de comportamento do fundador que reforçam seu status de mito; iii) padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador; iv) justificativas para a atribuição e preservação do Mito do Fundador.

Metodologia da pesquisa

Esta pesquisa qualitativa, desenhada como um estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), examinou três empresas familiares, duas em Minas Gerais e uma no Espírito Santo, denominadas aqui A, B, e C. Os casos foram selecionados de maneira intencional, sendo os critérios aplicados na identificação das empresas: ser empresa familiar de médio porte; ter 30 anos de existência no mínimo; não estar atravessando crises familiares que demandem ajuda especializada; 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. Em cada empresa foram entrevistados o fundador, um filho que trabalha na empresa, um parente que não trabalha na empresa e um funcionário atuando há pelo menos dez anos na empresa, individualizados na pesquisa pelas siglas apresentadas no QUADRO 1.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Empresa Entrevistado	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Fundador	Homem. 75 anos. FA	Mulher. 78 anos. FB	Homem. 76 anos. FC
Filho que trabalha na empresa	Homem. 46 anos. FiA	Homem. 44 anos. FiB	Mulher. 37 anos. FiC
Parente que não trabalha na empresa	Mulher. 58 anos. Prima do fundador. PaA	Homem. 58 anos. Sobrinho da fundadora. PaB	Homem. 31 anos, irmão do fundador. PaC
Funcionário	Mulher. Secretária da diretoria há 18 anos. FunA	Mulher. Chefe de setor. Na empresa há 30 anos. FunB	Mulher. Chefe da área administrativa. Na empresa há 29 anos. FunC

Fonte: Elaborado pelos autores.

Abordagens sistêmicas requerem um modo próprio de fazer a coleta, o registro das observações e a análise. No caso de fenômenos relacionais humanos, é a narrativa a fonte expressiva dos objetos de interesse. 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. Neste estudo, as narrativas foram construídas dialogicamente com os sujeitos pesquisados.

As Famílias e suas Empresas

Grupo A

Cinco empresas compõem o Grupo A. As primeiras foram uma indústria de escadas e a construtora, vindo a seguir a incorporadora, a imobiliária e a empresa agropecuária. O fundador está presente diariamente nas empresas, servindo de referência para os clientes. Nascido em 1935, começou a trabalhar aos nove anos na roça, cuidando do gado e das plantações de milho e feijão. Aos 17 anos mudou-se para Belo Horizonte, para trabalhar como carpinteiro. Aos 22 já era proprietário da carpintaria. Casou-se aos 23, com a mulher a quem dedica o sucesso “a quatro mãos”. Aos 32 anos construiu o primeiro prédio de três andares. cursou o primeiro ano do segundo grau numa escola noturna, depois de casado, já pai de três dos quatro filhos. A formação secundária ficou incompleta, e o desejo de estudar engenharia

foi direcionado para a indústria de escadas e a construtora. Um dos irmãos tornou-se sócio, melhor amigo e conselheiro.

Tem na esposa sua parceira e confidente, a responsável pela sólida e unida família. A mãe foi a referência, orientadora da sua formação como homem digno e da construção dos seus valores: família, trabalho e humildade. A relação de harmonia e respeito que existe entre os irmãos, os valores de amor, união familiar e trabalho são “os sustentáculos da perenidade dos negócios”. Sucesso, para esse casal, é ter a família em harmonia e poder dar oportunidade de trabalho e conforto para todos.

Os três filhos mais velhos começaram a trabalhar na empresa quando ainda cursavam o secundário e atualmente, junto com o único genro do fundador, ocupam cargos de direção nas empresas do grupo. O filho caçula tem seu próprio negócio de mecânica automobilística, independente da empresa. Tendo nascido com a família já em melhores condições financeiras, teve experiências profissionais diferentes dos irmãos. Os dois netos mais velhos, filhos da única filha, estudam engenharia e fazem estágio na construtora.

As ações das empresas já foram transferidas para os quatro filhos, em proporções iguais. FA e a esposa sentem-se tranquilos quanto à competência e interesse dos filhos na continuidade da empresa. O filho destaca a honestidade e confiança como os valores maiores do pai, e como pilares do respeito da comunidade empresarial por ele. Considera inigualável a capacidade de ver o futuro do pai e o representa como uma “lente de longo alcance”.

A sobrinha aponta no tio as características de idealizador e futurista, e como valores a humildade e a preocupação com os demais. A sua força é a de um “leão” diante das adversidades, explica. A funcionária o vê como uma pessoa fora do comum: “todos procuram nele um caminho, uma orientação. Ele é como uma luz, uma clareira”.

Grupo B

O Grupo B originou-se de um serviço para festas, jantares e comemorações, fundado no início de 1965. Nos anos 1970 transformou-se em bufê de festas. Em 1980, inauguraram a cozinha industrial e, em 1990, ganhou sede própria, com estrutura para a realização simultânea de três grandes eventos. Em 1993, criaram um programa de construção de casas próprias para os funcionários. Em 1999, o negócio se transformou em uma empresa de investimentos em construções e condomínios. Os empregados oscilam entre 100 e 150.

A fundadora nasceu em 1932, sendo a décima primeira dos 14 filhos. Nasceu em Cláudio. Viúva há cinco anos, fica na empresa parte do dia, como figura honorífica. Participa do Conselho de Administração e das decisões importantes. Recentemente, os filhos a homenagearam com um livro sobre a história da empresa.

A religiosidade, a disposição física e o sentido de dever da mãe de FB se transformaram nos valores centrais dessa família. FB vendeu doces, serviu de babá de crianças da vizinhança e de operária na fábrica de tecidos. Em 1955, mudou-se para Belo Horizonte indo morar num colégio de freiras, onde trabalhava como cozinheira e dava aulas de cozinha para as moças do curso clássico. Já empregada, trouxe os pais e os irmãos solteiros, o que via como dever e oportunidade. A carreira deslanchou quando se tornou cozinheira no Palácio da Liberdade. Nos quatro anos em que ficou no Palácio, aprendeu a chefiar uma cozinha e, estimulada pelos familiares do governador, tornou-se banqueteira.

Conheceu o marido em Belo Horizonte, um mecânico de automóveis, com quem abriu a primeira empresa cinco anos depois. O marido trabalhava na entrega e na contabilidade dos alimentos e das festas. Tiveram quatro filhos, que desde adolescentes ajudavam na empresa, e aos poucos descobriram suas habilidades e seu lugar nos negócios. Para os filhos, familiares e funcionários, FB e o esposo são referências de trabalho e de sucesso.

Com os funcionários, FB mantém relações estreitas e fortes. É reconhecida como uma pessoa que “não deixa a peteca cair”, e isso se tornou o jeito de ser da empresa. Os quatro filhos e os funcionários acreditam que sentirão falta de FB, mas sabem que a empresa não será afetada pela sua ausência, uma vez que a sucessão já vinha sendo feita há tempos.

Grupo C

O Grupo C é formado por empresas da área de saúde no Espírito Santo. Foi fundado em 1963, como um laboratório de análises clínicas, que em dez anos tornou-se o maior laboratório do Estado. Possui um banco de sangue, um centro de pesquisa para utilização de células de cordão umbilical, um laboratório de análise química e uma importadora. O laboratório tem 26 postos de atendimento no Estado. A empresa tem um sócio não familiar.

O fundador é filho do segundo casamento da mãe e do primeiro casamento do pai que, anos após ter-se separado da mãe de FC casou-se e teve dois filhos. Os dois meio-irmãos de FC são mais jovens do que seus filhos. Ele tem, ainda, duas meio-irmãs do primeiro casamento da mãe. FC cuida dos meio-irmãos como filhos.

Nasceu em Vitória, capital do Espírito Santo. Seus avós foram imigrantes italianos da década de 1920 que vieram ao Brasil em busca de um “mundo novo”, de boas condições de trabalho e de vida. Estudou e formou-se em farmácia e bioquímica, no Rio de Janeiro. Fez concurso para o Ministério da Saúde e foi contratado. A esposa, engenheira, deixou a profissão para criar os filhos e possibilitar ao esposo mais tempo para o crescimento profissional. Tanto o fundador quanto a família vêm no empreendedorismo uma possibilidade de sucesso, e nunca se recusaram a avaliar as oportunidades que surgiam. O

valor dado à família, ao conhecimento e ao trabalho constitui, segundo seu modo de ver, os pilares do seu sucesso.

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 e, 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.

Sobre os filhos, sabe das dificuldades que poderão surgir no futuro, depois que ele morrer. Não percebe neles as características de sua própria liderança, por dois motivos: o comodismo dos filhos, decorrente do conforto que o sucesso paterno lhes proporcionou; o pequeno espaço que lhes foi dado para se destacarem, uma vez que o pai continua atuante profissionalmente. A afinidade do fundador com a filha, expressa-se por sua participação temporã na empresa, o que favoreceu uma permanência prolongada e mais próxima com o pai empresário. Hoje, como diretora administrativa e financeira do grupo de empresas, ela representa para o fundador a confiança que a mãe deixou como base para o sucesso.

A Construção e Preservação do Mito do Fundador nas Empresas Estudadas

A observação da emergência do Fundador como Mito nas empresas estudadas foi feita em cinco domínios, cujos componentes – os elementos interpretativos – foram identificados nas atividades de observação desenvolvidas. O QUADRO 3 sintetiza esses resultados.

Quadro 2 – Síntese dos Domínios Investigados e seus Componentes Interpretativos

DOMÍNIOS	COMPONENTES INTERPRETATIVOS
I – Valores do fundador que o sustentam na posição de mito	Humildade; Dedicção à família e funcionários; Cooperação e colaboração
II – Padrões de comportamento do fundador que reforçam seu status de mito	Comunicação; Cooperação; Criação e o despertar capacidades; Relações harmônicas e de entusiasmo
III – Padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador	Aprendizagem; Confiança; Persistência, prontidão para mudança e inovação; Lealdade; Não confrontação; Reciprocidade

	Identificação para a construção da identidade
IV – Justificativas para a atribuição e preservação do Mito do Fundador	Construção da identidade; Necessidade de pertencer; Desejo de ultrapassar e ousar
V – Cenários da ausência do fundador após sua morte	Perda da pessoa de referencia; Perda da segurança; Perda da coesão informal do grupo Possibilidade de renovação; Visão de futuro após a própria morte

Fonte: Elaborado pelos autores.

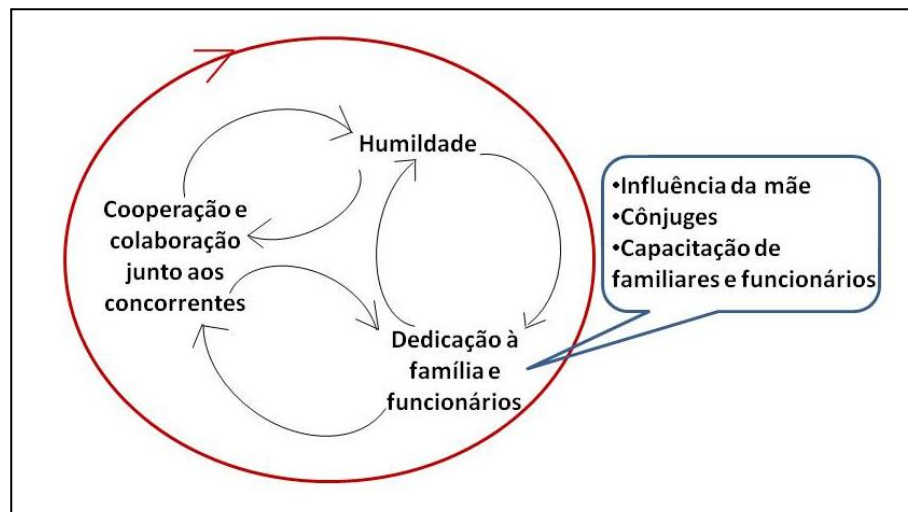
É notável que, em todos esses domínios, o padrão de dinâmica entre os componentes é um padrão de reforço mútuo. Esse padrão está indicado pelas setas em ambas as direções nos diagramas sistêmicos (FIGs. 4, 5, 6 e 7), com os quais apresentamos a análise de cada um desses domínios, o que gera uma história de resultados diferenciais, ou seja, robustece e amplia a figura de Mito do Fundador preservada nessas relações.

O Domínio I ‘Valores do fundador que o sustentam na posição de mito’, indica que esses ideais e princípios *formam o nicho contextual* no qual os padrões de relação e de comportamento podem se estabelecer. É notável a recorrência dos valores cultivados pelos fundadores em todos os casos estudados, e que são apontados com destaque por eles, por seus familiares e empregados:

1. A humildade de compreender que não é detentor de todo o conhecimento necessário para o desenvolvimento da empresa e das pessoas com quem se relaciona, aliado ao orgulho de ter “começado do zero”, contando com seu esforço e trabalho;
2. A dedicação à família e aos empregados, reforçada pelo reconhecimento da parceria que se estabelece entre eles;
3. Os laços familiares, sendo recorrentes a influência da mãe, o apoio incondicional do cônjuge, e a confiança nos descendentes para continuar sua criação;
4. A cooperação e colaboração, mesmo com os concorrentes da empresa.

A dinâmica observada entre esses elementos é uma dinâmica de reforço recíproco (FIG. 4). No balão desse diagrama sistêmico estão indicados elementos do componente *Dedicação à família e funcionários*, dadas a sua importância e recorrência nas empresas familiares com forte e positiva figura do fundador.

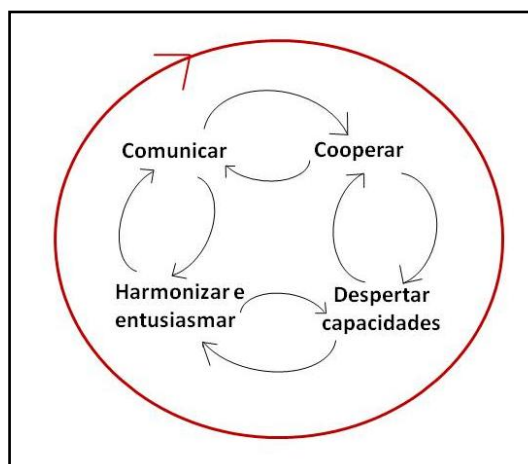
Figura 1 – Domínio I: Valores do Fundador que o Sustentam na Posição de Mito



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Domínio II 'Padrões de comportamento do fundador que reforçam seu status de mito' é integrado pelos componentes: *comunicação*, facilitada pelo uso de uma linguagem coloquial e informal; *cooperação*, a *criação e o despertar de capacidades*; e *relações harmônicas e de entusiasmo*. Essas são marcas das atitudes do fundador que promovem e facilitam a coesão e a identificação com o grupo. A FIG. 5 destaca esses componentes e a dinâmica de reforço mútuo observada em todos os casos estudados.

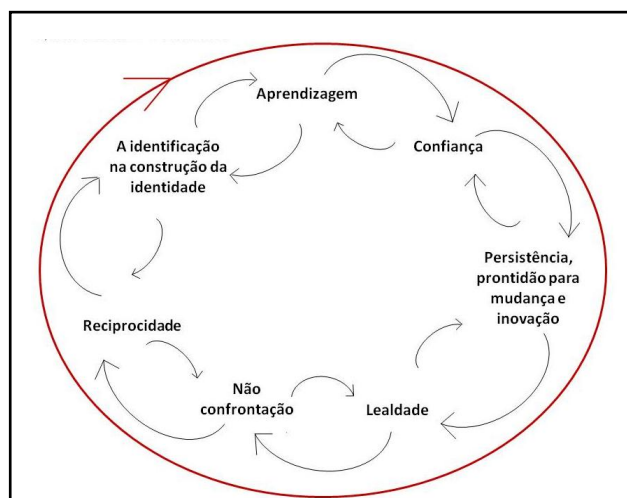
Figura 2 – Domínio II: Padrões de Comportamento do Fundador que Reforçam seu Status de Mito



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Domínio III refere-se aos ‘Padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador’. Destacam-se a aprendizagem, a confiança, a persistência, a prontidão para mudança e inovação, a lealdade, a não confrontação, a reciprocidade e a identificação na construção da identidade. A FIG. 6 retrata esses componentes e sua dinâmica de reforço.

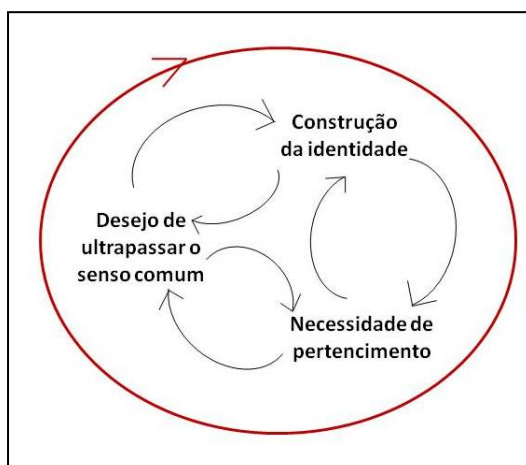
Figura 3 – Domínio III: Padrões de Relação Estabelecidos entre Familiares, Funcionários e Fundador



Fonte: Elaborado pelos autores.

No Domínio IV foram investigadas as ‘Justificativas para a atribuição e preservação do fundador como mito’. De maneira recorrente nas três empresas estudadas, familiares e funcionários apontaram a construção da identidade; a necessidade de pertencimento e o desejo de ultrapassar o senso comum, tornando-se parte de ações ousadas que atribuem como características do perfil do fundador. Esses componentes do Domínio IV exibem a mesma dinâmica de reforço recíproco observada nos domínios anteriores, que pode ser apresentada como no diagrama sistêmico que se segue (FIG. 7).

Figura 4 – Domínio IV: Justificativas para a Manutenção do Mito do Fundador



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao abordar a morte do fundador com os entrevistados, tema do Domínio V ‘Cenários da ausência do fundador após sua morte’, os relatos fizeram referência a perda de um valor que fundamenta uma história. Trataram, 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, em todas as situações de observação criadas com familiares e funcionários, foram confirmados os achados da autora.

Orquestrar a coesão e funcionalidade do grupo, a transmissão e absorção de regras, procedimentos e cultura da empresa, a atribuição dos papéis, criar 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.

Familiares e funcionários trataram 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. Os entrevistados destacam como aspectos relevantes a perda da pessoa de referência, a perda da segurança, a perda da coesão informal

do grupo, mas também a possibilidade de renovação sem perder os valores e concepções da empresa e a sua visão de futuro.

Os fundadores, vistos pelos familiares e funcionários através de imagens, ampliam a percepção e acrescentam significados a algo sobre o qual ainda não se tem um conceito formulado. 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 idéias 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 4 são, como bem aponta o autor (2004, p. 108), “visões de olhos fechados” dos entrevistados sobre o fundador de cada empresa, uma síntese imagética do mito criado, reforçado e perpetuado nas dinâmicas relacionais anteriormente descritas.

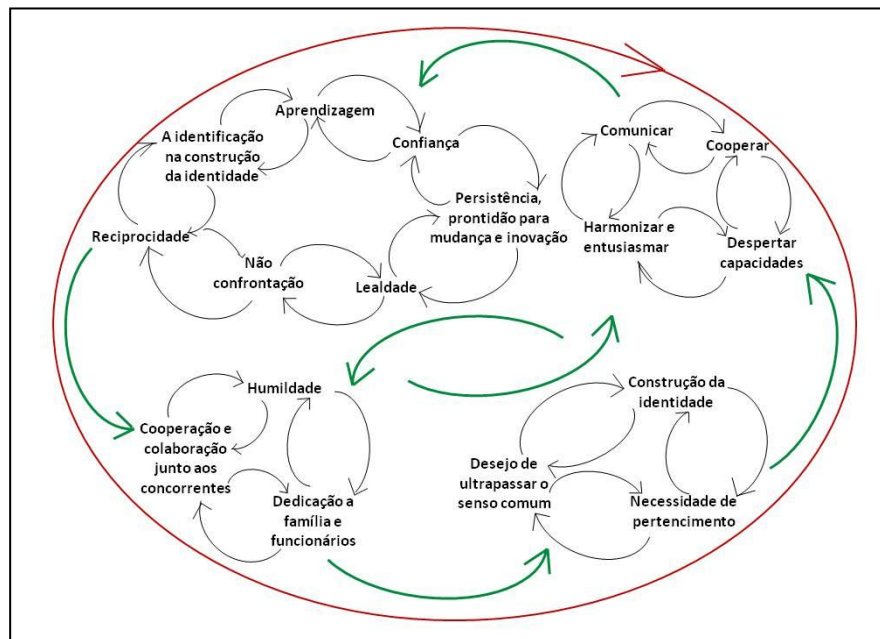
Quadro 3 – A Imagem do Fundador

PARTICIPANTE	IMAGEM
Fi	Uma lente de longo alcance; Vejo-o caminhando com a frase escrita ao lado: “Não desisto nunca!”; Uma brisa aconchegante.
Pa	Um leão; Guerreiro; Um estadista e a balança da justiça.
Fun	Uma luz, uma clareira; Um camelo que vai e volta, paciente, tranquilo, e sempre chega onde tem de chegar; Ghandi e uma águia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Iniciamos nossa pesquisa perguntando-nos de que maneira a família, os funcionários e o próprio fundador constroem, mantêm e reforçam a imagem do fundador como mito na empresa familiar. Propusemos que essa pergunta fosse respondida investigando cinco diferentes domínios relacionais, utilizando uma visão sistêmica que pudesse nos oferecer também uma compreensão da dinâmica que sustenta esse fenômeno, tão recorrente em empresas familiares de todo o mundo. Cabe agora mostrar como esses domínios interagem entre si, promovendo assim a síntese do que foi até o momento apresentado. Essa dinâmica está representada na FIG. 8.

Figura 5 – Síntese do Processo de Construção, Sustentação e Reforço do Mito do Fundador



Fonte: Elaborado pelos autores.

Este diagrama sistêmico (FIG. 8) reúne os diferentes domínios investigados para responder a pergunta de pesquisa, exibindo a dinâmica interna de cada domínio e as inter-relações entre os diferentes domínios. Apenas o domínio dos cenários da ausência do fundador após sua morte não é apresentado aqui. Entendemos que esses cenários, vislumbrados pelos entrevistados, são eles mesmos, fruto dessa dinâmica e, portanto, não participam dela do mesmo modo. Para facilitar a leitura indicamos, com setas de cores diferentes, as relações entre os domínios. No centro do diagrama as duas setas indicam a dinâmica de reforço mútuo observada também na inter-relação entre os diferentes domínios.

Considerações Finais

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 investigados, os padrões de relação que se estabelecem entre familiares, funcionários e o fundador da empresa familiar. A abordagem aqui desenvolvida é inovadora no contexto da administração, por 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, um fenômeno que não estava presente, enquanto tal, em nenhum dos domínios previamente à sua dinâmica mutuamente reforçadora. Ainda, introduz o genograma como

método de coleta de dados de pesquisa, e a visualização das dinâmicas relacionais e de comportamento por meio de digramas sistêmicos.

Não foi objetivo da pesquisa tratar dessas construções visando a 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 da pesquisa nessa área. Ainda, análises de conteúdo e de discurso sobre o material coletado poderiam aprofundar o entendimento do mundo emocional e das contradições humanas, ampliando as relações entre cognição, emoção e história – o que fica aqui como sugestão de pesquisa futura.

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 mantêm 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 na posição de mito, 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.

Como mito, os fundadores das empresas pesquisadas são identificados como alguém que é 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 alguns elementos fundamentais dos padrões de relação que reforçam a figura do fundador como um mito.

Referências

- ANDOLFI, M.; ANGELO, C. *Tempo e mito em psicoterapia familiar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- BOSZORMENYI-NAGY, I.; SPARK, G. *Lealtades invisibles*. Buenos Aires: Amorrortu, 1983.
- CALVINO, Í. *Seis propostas para o próximo milênio*. São Paulo: Cia. das Letras, 2004.
- CAMPBELL, J.; MOYERS, B. *O poder do mito*. São Paulo: Palas Athena, 1993.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thompson, 2007.
- DE VRIES, M. K.; CARLOK, R.; FLORENT-TREACY, E.. *A empresa familiar no divã*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GALLO, M. A. *Empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis, 1995.
- GORDON, G.; NICHOLSON, N. *Empresas familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles*. São Paulo: Disal, 2008.
- MENDONÇA, S. 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.
- MINUCHIN, S. *Famílias: funcionamento e tratamento*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1982.
- VERNANT, J. P. *Mito e Sociedade na Grécia Antiga*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.
- WHITE, M.; EPSTON, D. *Medios narrativos para fines terapêuticos*. Buenos Aires: Paidós, 1993.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.