



A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DO FUNDADOR COMO MITO NA EMPRESA FAMILIAR: PADRÕES COMPORTAMENTAIS E RELACIONAIS

BUILDING THE MYTH OF THE FOUNDER OF A FAMILY BUSINESS: RELATIONAL AND BEHAVIORAL PATTERNS

LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DEL MITO FUNDADOR COMO UNA EMPRESA FAMILIAR: PATRONES RELACIONALES Y CONDUCTUALES

Maria Beatriz Coutinho Lourenço de Lima, Dra.

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

beatrizcouthino@redesis.com.br

Adriane Vieira, Dra.

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil

vadri.bh@gmail.com

Luis Carlos Honório, Dr.

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

luiz.honorio@unihorizontes.br

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar os padrões de comportamento e de relacionamento que constroem, mantêm e reforçam o *status* do fundador com mito. O artigo apresenta resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com três empresas familiares. A análise dos dados das entrevistas permitiu definir quatro domínios de análise. Humildade e dedicação, cooperação e colaboração foram os componentes destacados no domínio 'valores do fundador que o sustentam na posição de mito'. No domínio 'padrões de comportamento do fundador que o mantêm nessa posição' foram identificados os componentes: comunicar; cooperar; harmonizar e entusiasmar; e despertar capacidades. O domínio 'padrões relacionais que sustentam da imagem do fundador como mito' compreende os componentes: aprendizagem; confiança; persistência, prontidão para mudança e inovação; lealdade; não confrontação; reciprocidade; e identificação. No domínio 'fatores que justificam sua posição', foi possível identificar os componentes: construção da identidade; necessidade de pertencimento; e desejo de ultrapassar o senso comum.

Palavras-chave: Empresa familiar; Mito; Fundador.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the behavior and relationship patterns that build, maintain and strengthen the status of the founder like a myth. The article presents results of a qualitative research conducted with three families businesses. Data analysis of the interviews allowed the definition of four domains of analysis. Humility and dedication, cooperation and collaboration were highlighted components in the field 'of the founding values that sustain the myth of position'. In the field 'founder's behavior patterns that keep him in that position' the components identified were: communication; cooperate; harmonize and enthusiasm; and wake capabilities. The domain 'relational patterns that support the founder's image as a myth' comprises: learning; confidence; persistence, readiness for change and innovation; loyalty; not confrontation; reciprocity; and identification. In the field 'factors that justify its position', it was possible to identify the components: construction of identity; need to belong; and desire to overcome common sense.

Keywords: Family business; Myth; Founder.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar los patrones de comportamiento y de relación que construir, mantener y fortalecer el estado del fundador como un mito. El artículo presenta los resultados de una investigación cualitativa realizada con tres empresas familiares. Análisis de los datos de las entrevistas permitió la definición de cuatro dominios de análisis. La humildad y dedicación, la cooperación y colaboración se pusieron de relieve los componentes en el campo "de los valores fundamentales que sustentan el mito de posición". En el campo 'fundador de los patrones de comportamiento que le mantienen en esa posición' os componentes identificados son: la comunicación; el cooperar; el armonizar y entusiasmo; y el despertar de capacidades. El dominio 'patrones relacionales que apoyan la idea del fundador como un mito' comprende los componentes: el aprendizaje; la confianza; la persistencia, la preparación para el cambio y la innovación; la lealtad; no la confrontación; reciprocidad; y la identificación. En 'factores que justifican su posición' el campo, fue posible identificar los componentes: la construcción de la identidad; necesidad de pertenecer; y el deseo de superar el sentido común.

Palabras clave: Empresa familiar; Mito; Fundador.

1 INTRODUÇÃO

Gordon e Nicholson (2008) apontam que a empresa familiar é um dos principais pilares da economia de quase todos os países. Eles acrescentam, ainda, que as principais corporações do mundo se originaram de empresas familiares, e que mesmo as empresas não familiares têm elementos da gestão do tipo familiar em suas operações. Assim, o segredo de se obter vantagem competitiva pode ser aprender com elas e tirar proveito de suas qualidades (NICHOLSON, 2008).

Diante da necessidade de se manterem vivos os propósitos de um fundador e a cultura empresarial por ele criada, as famílias criam a memória da empresa por meio de rituais, exposição de fotos e documentos e, até mesmo, da criação de fundações que costumam levar o seu nome. Uma forma de se construir a memória da empresa e promover sua coesão e perpetuidade, portanto, é manter vivo o fundador por meio do mito (JOHANN; VANTI, 2001; MENDONÇA, 2006).

Para Ziemer (1996), os mitos organizacionais possuem funções de organização e estruturação, tais como: definir rotinas e regras; analisar eventos passados e apontar soluções no presente e no futuro; diminuir incertezas e complexidades; ajudar na definição de uma identidade organizacional e fazer cumprir os compromissos com ideais e valores da empresa.

São diversos os padrões de comportamento que contribuem para a construção dessa visão mítica, que transforma o fundador das empresas familiares em uma figura de referência e modelo a ser seguido, dentre eles estão: o próprio sucesso profissional do fundador; sua influência na construção da empresa e da família; suas atitudes empreendedoras e capacidade de trabalho; e sua liderança, ideias, valores e visão de mundo (MENDONÇA, 2006). Postos em evidência, esses fatores levam familiares, funcionários e comunidade a estabelecerem padrões de relacionamento com o fundador, equivalentes aos mantidos com um mentor (JOHANN; VANTI, 2001; MENDONÇA, 2006). Por padrão, entende-se aquilo que se repete, que tem uma regra, uma lógica e uma conformação definida, ou seja, uma maneira de agir ou de relacionar, que se repete diante de situações semelhantes.

Os padrões relacionais típicos das inter-relações que envolvem alguém na posição de mito se configuram como um jogo de expectativas reforçadoras, frequentemente silencioso, de ambos os lados (ANDERSON; JOHNSON, 1997; KIM, 1994; PANICHI, 2007). 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. Eles esperam que os filhos não apenas liderem os negócios, mas ainda que perpetuem a cultura familiar (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Nesse contexto, constituiu-se objetivo central dessa pesquisa analisar os padrões de comportamento e de relacionamento que constroem, mantêm e reforçam o *status* de mito do fundador.

De acordo com Pereira e outros (2013), embora a literatura sobre empresas familiares aborde com frequência a complexidade do processo de sucessão e os conflitos familiares decorrentes, pesquisas que abordem a constituição do fundador como mito têm recebido pouca atenção dos pesquisadores.

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), os diferentes conceitos de empresa familiar giram em torno de três aspectos que devem ser considerados. O primeiro é que a empresa é controlada por uma ou mais famílias, o segundo é o poder que a família exerce sobre o gerenciamento das empresas, e o terceiro é a inclusão dos membros da família na gestão com a intenção de transferir a propriedade a outras gerações. Para os autores, essas multidimensões são representadas pela tríade composta pela família, gestão e propriedade, que agem como um sistema cujas partes interagem entre si. Essa perspectiva sistêmica permite analisar a dinâmica das empresas familiares em seu contexto, identificar os múltiplos fatores relacionais internos e externos, e compreender como os padrões de comportamento e de inter-relações se originam e se estabilizam, constituindo a cultura das empresas e suas referências de lideranças (PEREIRA et al., 2013).

O método de investigação utilizado foi o estudo de multicase. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e foram analisados por meio da técnica de análise explanatória. As unidades de observação foram três empresas familiares com mais de 20 anos de existência, comandadas pela segunda geração. Na sequência desse artigo, apresenta-se o referencial teórico, a metodologia de pesquisa, a descrição e análise de dados e as considerações finais.

2 O FUNDADOR E O MITO NA EMPRESA FAMILIAR

A figura do fundador surge na literatura sobre 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 (GERSICK et al., 2001). A relevância do papel dos fundadores, para além da mera abertura de um negócio, é clara na literatura, do mesmo modo que a alusão ao fato de que o fundador costuma se tornar um mito também é encontrada (PEREIRA et al., 2013)

Para Campbell e Moyers (1993), mitos são histórias que as sociedades humanas criam no sentido de construir valores e atribuir significado ao mundo. Corigliano (1999) afirma ser o mito um dos instrumentos para aprender como lidar com a realidade. 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).

A expressão mito familiar foi cunhada por Ferreira (1963), conforme explicam 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, quase sempre são respeitadas por todos os membros da família, uma vez que, é o mito que oferece a razão fundamental de todo o comportamento do grupo familiar.

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.

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 em 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.

Andolfi e Angelo (1989) 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.

Mendonça (2006) entende que os significados das ações, os impactos de opinião, o atendimento às expectativas da família e da sociedade, e a posição de mentor para os herdeiros são elementos que ordinariamente compõem a figura de um mito.

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. 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.

A visão sistêmica tem-se mostrado especialmente pertinente para o entendimento das famílias quando está em foco a dinâmica histórica que estabiliza padrões relacionais, e a consideração de diferentes domínios que em interação possibilitam a emergência de algum fenômeno (RAPIZZO, 2002). O autor 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. Bertalanffy criou sua teoria geral dos sistemas tendo como referência o mundo da física, o que fica evidente ele se utiliza de conceitos como *entropia* e *homeostase* para se referir à dinâmica dos sistemas observados. Já o pensamento sistêmico com origem na cibernética, tem como referência básica os seres vivos e sua fenomenologia (RAPIZZO, 2002).

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 (RAPIZZO, 2002; MATUREANA; VARELA, 2002).

Partindo desse entendimento, 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), quando o autor advogou o uso extensivo da visão sistêmica na prática e na teoria sobre o ambiente organizacional.

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 nessa pesquisa afirma, ainda, a inseparabilidade entre a pessoa e o mundo por ela experimentado, observado e narrado, de acordo com as relações que ela estabelece em diferentes domínios de sua vida, com seres vivos ou com o mundo físico (MINUCHIN; NICHOLS, 1995).

No presente artigo, assume-se que *sistemas* são unidades que um observador distingue, e trata como compostas de elementos interconectados, com um modo particular de organização, de tal maneira que seu comportamento é resultado da dinâmica de sua própria estrutura. 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. Entende-se que, 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 fundador como mito nas empresas familiares.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa adotado foi o estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), tendo sido analisadas três empresas familiares, duas em Minas Gerais e uma no Espírito Santo, denominadas de: A, B, e C. Os casos foram selecionados de maneira intencional, utilizando-se os seguintes critérios: ser empresa familiar com no mínimo 20 anos de existência, para que fosse possível que a segunda geração já estivesse na gestão e também para que ela já tivesse uma posição consolidada no mercado; não estar atravessando crises familiares nem financeiras; e o fundador estar vivo e participando da gestão, ou presente no Conselho de Administração. A Figura 1 apresenta o perfil das empresas que participaram da pesquisa.

Figura 1 - Perfil das Empresas Participantes

Empresa	Setor	Fundação	Descrição	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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 na Figura 2. No total foram realizadas 12 entrevistas.

Figura 2 - Perfil dos Entrevistados

Empresa Entrevistado	Grupo A	Grupo B	Grupo C
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)

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 por meio de entrevistas semiestruturadas, dando-se aos sujeitos a oportunidade de expressarem a compreensão dos fenômenos. O roteiro utilizado permitiu abordar os seguintes temas: 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 da imagem do fundador como mito; 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 da imagem do fundador como mito; c) funcionários – foram abordadas 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 da imagem do fundador como mito.

Os dados coletados receberam tratamento sistemático mediante a construção da explanação (YIN, 2005; MILES; HUBERMAN, 1994). O que se destacou na análise dos dados foram sistemas dinâmicos em diferentes domínios. Os domínios especificam o tipo de componentes ou partes de cada sistema observado e que, em sua inter-relação, produzem os efeitos em estudo. A partir da leitura das narrativas extraí-se os domínios e seus componentes, os quais foram descritos e, em seguida, tiveram sua dinâmica ilustrada em diagramas sistêmicos.

Em síntese, para responder ao objetivo dessa pesquisa e analisar os padrões de comportamento e de relacionamento que constroem, mantêm e reforçam o *status* de mito do fundador foram estabelecidos quatro domínios, cujos componentes ou elementos interpretativos estão sintetizados na Figura 3.

Figura 3 - Domínios Investigados e seus Componentes Interpretativos

DOMÍNIOS	COMPONENTES INTERPRETRATIVOS
I – Valores do fundador que o sustentam na posição de mito	Humildade Dedicação 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 relacionamentos 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 fundador como mito	Construção da identidade Necessidade de pertencer Desejo de ultrapassar e ousar

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na sequência deste trabalhos apresenta-se uma descrição sucinta das empresas investigadas e depois a análise dos domínios e seus respectivos componentes, seguidos dos diagramas sistêmicos.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O Grupo A é composto por cinco empresas. As primeiras empresas criadas foram a indústria de escadas e a construtora, vindo a seguir a incorporadora, a imobiliária e a empresa de produtos agropecuários. A construtora é parceira de outras empresas em grandes obras e tem o maior faturamento do grupo.

O fundador está presente diariamente na empresa, servindo de referência para os clientes. Nascido em 1935, começou a trabalhar aos nove anos na lavoura e aos 17 se mudou para Belo Horizonte para trabalhar como carpinteiro. Aos 22 já era proprietário de uma empresa de carpintaria. Casou-se aos 23 anos, com a mulher a quem dedica o sucesso “a quatro mãos”. cursou o primeiro ano do segundo grau em uma escola noturna, depois de casado e 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.

Os três filhos mais velhos começaram a trabalhar na empresa quando ainda cursavam o secundário e ocupam cargos de direção nas empresas do grupo. O caçula tem seu próprio negócio de mecânica automobilística. 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.

O Grupo B originou-se de um serviço para festas, jantares e comemorações, fundado no início de 1965. Nos anos 1970 se transformou em bufê de festas. Em 1980 foi inaugurada a cozinha industrial e, em 1990, a sede própria foi construída, com estrutura para a realização simultânea de três grandes eventos. Em 1993, foi criado 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. O número de empregados oscila entre 100 e 150.

A fundadora é a décima primeira de 14 filhos. Nasceu em Cláudio, em 1932, cidade mineira de personalidades da política nacional, fato que FB enfatiza por ter sido ajudada por famílias importantes no cenário político e econômico da cidade quando veio para Belo Horizonte. 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, narrada a partir de casos pitorescos acontecidos com FB.

O pai, imigrante italiano, chegou ao Brasil em 1919, com a esperança de construir um patrimônio e depois voltar para a Itália. Recebeu do estado um quinhão de terras na região de Cláudio, onde começou com o plantio de café. Conheceu a esposa, mãe de FB, brasileira e de família rica de cafeicultores, que não apoiaram o casamento. Pela necessidade de dar estudo aos filhos, em 1940 decidiram vender o sítio onde moravam e se mudaram para Itaúna, cidade próxima. Naquele período, o governo brasileiro passou a exigir a naturalização dos imigrantes que desejassem financiar a compra da casa própria, o que o pai de FB, indignado, se recusou a fazer. Com poucas perspectivas de trabalho, a família ficou em situação financeira complicada, sem o sítio e sem condições de quitar a casa. Os filhos adolescentes saíam em busca de trabalho. As crianças ficavam em casa, ajudando a mãe a preparar doces que eram vendidos nas construções que estavam sendo erguidas pela cidade.

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 em um colégio de freiras, onde trabalhava como cozinheira e dava aulas de culinária para as moças do curso clássico. A carreira deslanchou quando se tornou cozinheira no Palácio da Liberdade. Estimulada pelos familiares do governador, tornou-se banqueteira. Conheceu o marido em Belo Horizonte, um mecânico de automóveis, com quem abriu a primeira empresa de alimentos. Ele trabalhava na entrega de comida para festas e na contabilidade do negócio. Tiveram quatro filhos, que desde adolescentes ajudavam na empresa, e aos poucos descobriram suas habilidades e seus lugares nos negócios.

Os filhos e os funcionários acreditam que sentirão falta de FB quando ela se afastar definitivamente, mas, sabem que a empresa não será afetada pela sua ausência, uma vez que a sucessão já vinha sendo feita há tempos.

O Grupo C é formado por empresas da área de saúde no Espírito Santo. Foi fundado em 1963, como um laboratório de análises clínicas, e em dez anos se tornou o maior laboratório do Estado. O Grupo 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 fundador é filho do segundo casamento da mãe e do primeiro casamento do pai que, anos depois de ter se separado da mãe de FC casou-se e teve dois filhos. Os dois meios-irmãos de FC são mais jovens do que seus filhos. Ele tem, ainda, duas meias-irmãs do primeiro casamento da mãe. FC cuida de todos os meios-irmãos como filhos.

FC nasceu em Vitória, capital do Espírito Santo. Seus avós foram imigrantes italianos. 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, apenas o pai de FC fez curso superior, de medicina, o que lhe deu oportunidade de morar e trabalhar em Cachoeiro de Itapemirim, onde se casou e teve o único filho. O pai especializou-se como médico sanitário, foi professor da Universidade Federal do Espírito Santo e militou

em partidos políticos de oposição. Separou-se de sua mulher quando FC tinha 17 anos, deixando-os desamparados. Foi um fato significativo para FC, que junto com a mãe e as duas meias-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. 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 construiu seu primeiro laboratório. Casou-se e teve três filhos, cada um dos quais trabalha em um negócio dentro do Grupo C. A filha caçula foi a primeira a vir para empresa. Acompanhava o pai nas férias e aos quinze anos começou a trabalhar no laboratório. Os dois irmãos vieram depois de formados.

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.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse item do trabalho são analisados os padrões de comportamento e de relacionamento que constroem, mantêm e reforçam o *status* de mito do fundador, por meio de quatro domínios e seus respectivos componentes, que se entrelaçam e mantêm uma dinâmica de reforço mútuo.

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. Por fim, 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

A seguir, cada um dos domínios é indicado e, imediatamente, os componentes são explicitados e iluminados por meio das narrativas. Todos os fatores são interdependentes e compõem redes recursivas de relações.

5.1 Domínio I: Valores do Fundador que o Sustentam na Posição de Mito

As relações que se estabelecem entre fundador, familiares e funcionários pode ser interpretada, na visão de DeVries, Carlok e Florent-Treacy (2009), como um acordo tácito que confirma as posições dos membros participantes, ou seja, uma articulação de valores e comportamentos esperados, que geram a posição de mito.

O fundador da empresa A tem na esposa sua parceira e confidente, a responsável pela sólida e unida família. A mãe foi a referência, orientadora da sua formação moral e da construção dos seus valores: família, trabalho e humildade.

O filho destaca a honestidade e confiança como os valores maiores do pai, e como pilares do respeito da comunidade empresarial. A prima 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 PaA. A funcionária o vê como uma pessoa fora do comum: “todos procuram nele um caminho, uma orientação. Ele é como uma luz, uma clareira” (FunA).

Além do legado materno e da cumplicidade e parceria do casal, que compõem o eixo da história narrada pela família e perpetuam seus valores e ideais, a união familiar é também reforçada pelas festividades cristãs e saraus, hoje promovidos pela primogênita.

No caso de FB, a religiosidade, a disposição física e o sentido de dever da mãe se transformaram nos valores centrais da família. 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. Tem fama de atrevida, com a qual ela concorda, mas, redefina como ousadia. A humildade é lição diária de FB. O valor de ensinar, de crescer e de ter vida com dignidade marcou a todos que com ela convivem.

Com o filho primogênito, FB desenvolveu os projetos de moradia para os empregados. Os valores sociocomunitários confirmam a influência das alianças que se formaram entre as gerações. O empreendedorismo incorporado e praticado pela própria fundadora, com o apoio e retaguarda do esposo, foram fundamentais para que o sucessor de FB, seu filho mais velho, pudesse dar continuidade aos projetos e criar novos empreendimentos.

FC, por sua vez, é tido como homem de muitas habilidades é considerado bem sucedido, profissional e socialmente. A expansão dos seus negócios deu-se por atitudes que herdou da mãe, de acordo com os entrevistados, como o forte senso de oportunidade e de autonomia, e do pai, como o senso de justiça e lealdade aos princípios. O valor dado à família, ao conhecimento e ao trabalho constitui, segundo seu modo de ver, os pilares do seu sucesso.

O domínio em análise é composto pelos seguintes elementos: humildade; dedicação à família e funcionários; e cooperação e colaboração.

Sobre a humildade, é importante destacar que 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. Eles compartilham, também, o fato de terem sido suportes para a sobrevivência e educação de seus familiares. Os familiares e funcionários os vêem como pessoas de destaque, diferenciadas e de sucesso, que conquistaram muitas coisas. Os fundadores concordam, mas, humildemente e se recusam a serem colocados em posição de superioridade em relação aos demais.

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

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)

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

No que se refere ao componente ‘dedicação’, em todas as empresas familiares pesquisadas, a importância do apoio e confiança da família na capacidade de o fundador dar continuidade aos negócios foi a tônica das entrevistas. Os fundadores também ressaltam a importância dos seus cônjuges como parceiros fundamentais na construção da família e da empresa, exercendo o papel de mediadores e modeladores das tensões entre o fundador e os demais.

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)

O componente 'cooperação e colaboração' está associado à dedicação e ao valor atribuído à família e à formação dos filhos, e à preocupação de que todos se sintam parte da empresa, incluindo os funcionários da empresa.

Minhas netas já vêm trabalhar aqui de vez em quando. Ficam junto das confeitadeiras aprendendo a enrolar doces. 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 e funcionários. (FA)

Outro aspecto da cooperação e colaboração que chama a atenção é que os fundadores entrevistados estão concentrados em suas próprias atividades e nos projetos da empresa, e não se deixam perturbar pelo crescimento dos concorrentes, ao contrário, acreditam que eles os desafiam a permanecer no mercado.

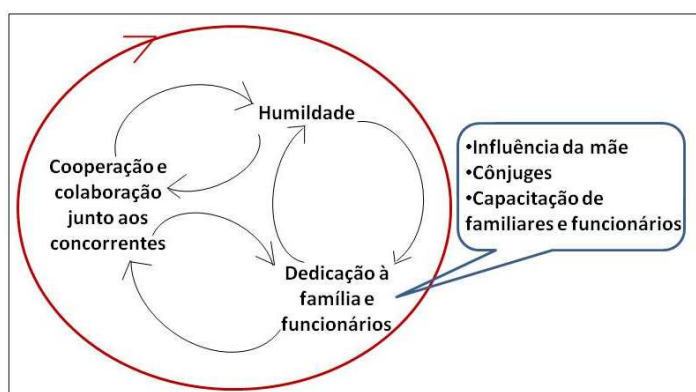
Concorrência no nosso setor se chama consórcio. É uma relação em que todos fazem parte de um empreendimento. Uns foram chefes de outros ou foram estagiários de outros. A gente chama de 'ninho de profissionais' que viraram empresários. (FA)

Tenho ótimas relações com as empresas chamadas de concorrentes. Se eu precisar de ajuda eles me ajudam e vice versa. (FB)

Meus concorrentes ou são meus professores ou são meus alunos, então, não podemos nos relacionar como concorrentes. (FC)

A Figura 4 apresenta a dinâmica de reforço entre os elementos.

Figura 4 –Valores do Fundador que o Sustentam na Posição de Mito



Fonte: Elaborada pelos autores.

5.2 Domínio II: Padrões de Comportamento do Fundador que Reforçam seu Status de Mito

A análise das entrevistas permitiu identificar quatro componentes nesse domínio: comunicação; cooperação; criação de capacidades; relações harmônicas e de entusiasmo.

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, 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 tictac?. Aí, todo mundo ri, e eu pergunto: “Quem tem caso para contar?” E eles sempre contam algum caso engraçado. (FB)

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.

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)

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. Uma das invenções foi um sistema de reaproveitamento de água. Perguntei qual era o prêmio que eles queriam e a resposta foi que a gente utilizasse o sistema nas obras e que eles ganhassem uma porcentagem. Achei justo. (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).

Destacados como pessoas geradoras de entusiasmo e de harmonia no ambiente de trabalho, os fundadores são descritos como pessoas capazes de voltar atrás em uma decisão se ela não for positiva para a empresa e para os funcionários.

Fomos auditados pela Receita Federal. A gente não tinha ideia se estávamos certos ou errados, se seríamos punidos ou não. Era uma tensão só. Ele foi fenomenal. Reconheceu os nossos erros como sendo da responsabilidade dele. (FunA)

Essas são marcas dos comportamentos do fundador que promovem e facilitam a coesão e a identificação com o grupo. A Figura 5 destaca esses componentes e a dinâmica de reforço mútuo.

Figura 5 – Padrões de Comportamento do Fundador que Reforçam seu Status de Mito



Fonte: Elaborada pelos autores.

4.2.3 Domínio III: Padrões de Relacionamento Estabelecidos Entre Familiares, Funcionários e Fundador

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. Para o autor, a estrutura familiar interage com esse conjunto invisível de regras e pautas recorrentes.

O domínio III refere-se aos padrões de relação estabelecidos entre familiares, funcionários e fundador e seus componentes são: aprendizagem; confiança; persistência, prontidão para mudança e inovação; lealdade; não confrontação; reciprocidade e; identificação na construção da identidade.

A relação de admiração e de exemplo a ser seguido entre 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 entendidos nesta pesquisa como facilitadores da aprendizagem: “As pessoas o chamam de grande mestre” (PaC).

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 para 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 necessário uma interação com confiança, com experimentações constantes e com liberdade para acertos e erros. Quanto mais a imaginação e o aprendizado forem estimulados, melhor o resultado da empresa, afirma o autor. Para que isso se dê, e conforme se observa nas falas, a confiança, enquanto padrão relacional recorrente, é fundamental.

Aos olhos dele, todos que trabalham aqui são iguais. Ele respeita, escuta com paciência tudo que qualquer funcionário quer falar. Se vai chamar atenção, ele chama com educação. (FA)

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. Segundo Zanini (2007), 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.

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.

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. (PaA).

As relações entre fundador, familiares e funcionários 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 e Varela (2002) denominam de processo recursivo, ou seja, o produto é produtor daquilo que o produz. A ideia de recursividade se refere, então, aos processos em que os efeitos e produtos são necessários ao próprio processo que os gera. Esse mecanismo pode também ser entendido como um padrão interativo, no qual desejos, expectativas e valores se comunicam e se alimentam mutuamente.

O fato de que familiares e funcionários percebem o fundador como uma figura distinta também contribui para a manutenção da posição de mito, e com quem jamais irão se confrontar no que diz respeito à competência, à inteligência e à perspicácia. Para alguns entrevistados, o fundador mito ocupa o altar sagrado e sua figura deve ser assim preservada.

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. (FunA)

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.

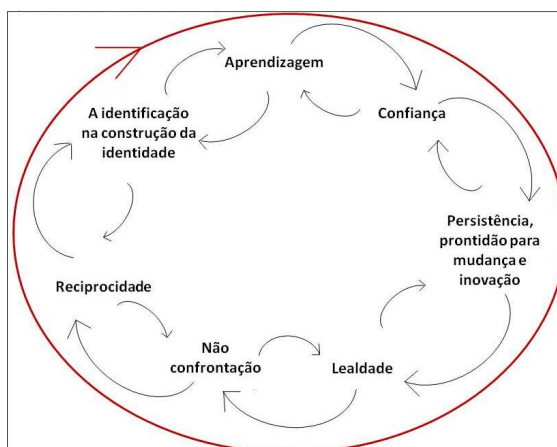
Quando ele desafiou o plano de saúde, ele me questionou se os funcionários deveriam acompanhar o processo ou se ele deveria comunicar só quando tivesse o resultado. Respondi que se foi ele quem sempre entusiasmou todos, porque agora os outros não ficariam ao lado dele? E assim aconteceu. A maioria dos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

De forma indissociável, os indivíduos se vinculam com a empresa e passam a participar das redes de relacionamento decorrentes, compartilhando valores e atitudes reconhecidos como legítimos. Daí emerge uma identificação, que permite a construção de uma identidade coletiva. Em todos os casos observados, os entrevistados se sentem inteiramente integrados e identificados com o coletivo.

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 (FunC)

A Figura 6 retrata esses componentes e sua dinâmica de reforço.

Figura 6 –Padrões de Relacionamento Estabelecidos entre Familiares, Funcionários e Fundador



Fonte: Elaborada pelos autores.

4.2.4 – Domínio IV: Justificativas para a Atribuição e Preservação do Fundador como Mito

No Domínio IV foram investigadas as justificativas para a atribuição e preservação do fundador como mito. De maneira recorrente, os entrevistados apontam os componentes: construção da identidade; necessidade de pertencimento; e desejo de ultrapassar o senso comum, tornando-se parte de ações ousadas que atribuem como características do perfil do fundador.

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

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)

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* como uma identidade construída nas transações entre as pessoas envolvidas, em um mundo de significados, imagens e vínculos sociais.

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. (FunA)

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 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.

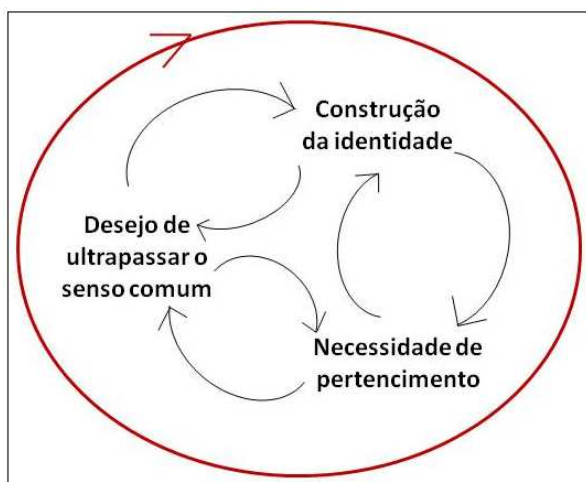
Ter a identidade diferenciada, ou seja, uma identidade que aproxime os membros de uma determinada organização, mas, ao mesmo tempo os distinga de outras organizações, e construir ou ser parte de uma empresa ou de uma comunidade que se destaca no mercado, trazem como compensação prazer e alegria, fatores que

justificam a dedicação em conservar o fundador na posição de mito. Na frase abaixo é possível identificar a necessidade de ultrapassar o senso comum.

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. Senti-me 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. (FunC)

A Figura 7 exibe a dinâmica de reforço dos componentes do Domínio IV.

Figura 7 – Justificativas para a Manutenção do Mito do Fundador

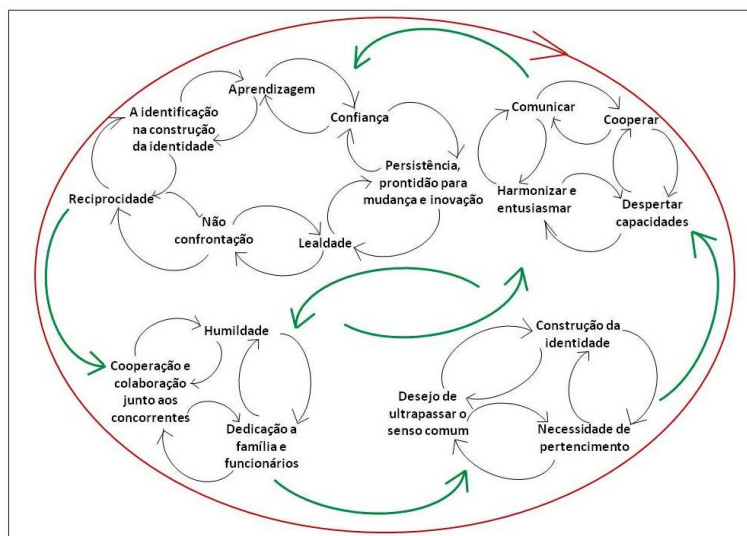


Fonte: Elaborada pelos autores.

4.2.5 Síntese dos Domínios

A Figura 8 contém o diagrama sistêmico que reúne os diferentes domínios investigados, para atender ao objetivo da pesquisa, exibindo a dinâmica interna de cada domínio e as inter-relações entre eles. Para facilitar a leitura, indica-se as relações entre os domínios com setas de cores diferentes. No centro do diagrama as duas setas indicam a dinâmica de reforço mútuo, observada também na inter-relação entre os diferentes domínios.

Figura 8 – Síntese do Processo de Construção, Manutenção e Reforço do Mito do Fundador



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os diagramas sistêmicos são representações gráficas que possibilitam obter uma visão ampla e articulada dos diferentes componentes e dos tipos de relações e seus efeitos no sistema, o que possibilita visualizar a interação entre os sistemas, intervir quando necessário, além de ampliar a visão do observador.

Os valores humildade, dedicação e cooperação sustentam a posição do fundador como mito, bem como os padrões de comportamento que vão reforçá-lo nesta mesma posição. Isso acontece porque os valores do fundador são compartilhados pela família e funcionários, e seus comportamentos servem de inspiração e modelo, ou padrão de repetição. Esse padrão de comportamento é fortalecido pelas relações sociais, emocionais e profissionais em rede, amparadas pelos componentes de aprendizagem, confiança, persistência, lealdade, reciprocidade, não confrontação e identificação. Todo esse conjunto de interações se preserva porque atende a necessidade de pertencimento, construção das identidades e de estar em constante processo de construção e superação dos conflitos e das dificuldades, inerentes a qualquer sistema, seja ele familiar ou empresarial.

Sendo o pensamento sistêmico uma forma de tratar fenômenos complexos, que envolvem variadas correlações entre componentes de um sistema, ele se vale das representações gráficas e das narrativas como recursos de aprendizagem, descrição e explicação dos fenômenos. Para se ter consciência do que efetivamente ocorre em empresas familiares, é crucial transitar por domínios distintos, como os expostos nesse trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diálogo criado entre conhecimentos sobre empresa familiar advindos da área de administração, 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 comportamento e de relacionamento que se estabelecem entre familiares, funcionários e o fundador da empresa familiar, permitindo a criação, manutenção e reforço de um mito.

O pensamento sistêmico, como uma abordagem multifacetada, permite perceber cada um dos sistemas, com seu modo próprio de existência e, também, as inter-relações entre eles, nos seus 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.

Os fundadores têm trajetórias de vida que influenciaram de forma positiva seus familiares e funcionários. Tornaram-se líderes de setores, em decorrência de seus valores e atitudes para com a família, a empresa e a sociedade.

Como valores do próprio fundador, que o mantêm na posição de mito, foram identificados os componentes: comunicação, cooperação, criação de um espaço para se despertar capacidades, harmonia e entusiasmo no ambiente de trabalho. Como padrões de relação entre fundador, família e funcionários, destacaram-se: aprendizagem, confiança, persistência, inovação, lealdade, não confrontação, reciprocidade e construção da identidade pela identificação. 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, e a percepção de que a empresa que ele fundou é a melhor do mercado, são alguns elementos fundamentais dos padrões de relação que reforçam a figura do fundador como um mito.

A abordagem aqui desenvolvida é inovadora no contexto da administração, por concentrar o foco interpretativo na compreensão de padrões comportamentais e de relacionamento entre indivíduos, e nas conexões entre sistemas de domínios diferentes, possibilitando a emergência do fenômeno do fundador como um mito.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados, utilizando tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa, para verificar a pertinência dos domínios e componentes propostos para melhor compreensão das empresas familiares, no que se refere a sua perpetuação e sucesso nos processos de sucessão.

Artigo submetido para avaliação em 27/08/2014 e aceito para publicação em 26/08/2015

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

BOSZORMENYI-NAGY, I.; SPARK, G. **Lealtades invisibles**. Buenos Aires: Amorrortu, 1983.

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.

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

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

DE VRIES, M. K.; CARLOK, R.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FERREIRA, A. Family myth and homeostasis. **Archives of General Psychiatry**, n. 9, p. 457-463, 1963.

GERSICK, K., E.; DAVIS, J., A.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 2001.

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

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

JOHANN, S. L.; VANTI, A. A. Organizações de alto desempenho: uma metodologia de convergência fundamentada na cultura organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., 2001, São Leopoldo/RS. **Anais...**São Leopoldo: ABC, 2001.

KELLERHALS, J.; FERREIRA, C.; PERRENOUD, D. Linguagens do parentesco: lógicas de construção identitária. **Análise Social**, Lisboa, v. 37, n. 163, p. 545-567, 2002.

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

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. As Bases Biológicas da Compreensão Humana. São Paulo: Palas Athena, 2002.

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

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

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

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

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

NICHOLSON, N. Evolutionary psychology and family business: a new synthesis for theory, research and practice. **Family Business Review**, v.21, n.1, p.103-118, 2008.

PANICHI, R. M. D. Mito e a narrativa da estrutura familiar sobre o tempo, o nascimento e a morte presentificados. **Contemporânea – Psicanálise e Transdisciplinaridade**, n.3, p.269-275, 2007.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A. ; GARCIA, F. C. ; ROSCOE, M. T. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 518-535, 2013.

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

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

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.

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.