

## O Papel da Mentoria na Longevidade de Empresas Familiares: O caso “Ferreira Costa”

**Autoria:** Simone Savi Ferreira da Costa, Sônia Maria Rodrigues Calado Dias

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo identificar as relações de mentoria ocorridas em Ferreira Costa, uma empresa familiar centenária de Pernambuco. Buscou-se identificar as principais características e valores da família e da empresa, uma vez que as empresas familiares costumam carregar crenças e valores da família proprietária. Procurou-se compreender como foi utilizada a mentoria como processo de transmissão de valores entre gerações e avaliar os elementos que possibilitam o processo de mentoria, particularmente em empresas familiares. A longevidade da empresa, fundada em 1884 e cada vez mais pujante (do segmento de varejo, uma das maiores contribuintes de ICMS do Estado de Pernambuco), justifica a escolha do caso, dado que apenas 30% das empresas familiares no Brasil para a segunda geração e não mais que 10 % chegam à terceira. O quadro teórico está centrado na temática Mentoria, uma relação de desenvolvimento, frequentemente entre um jovem adulto e um mais velho e mais experiente, que ajuda o jovem a se tornar competente e bem-sucedido ao longo da vida. Esta característica apresenta-se de maneira particularmente forte em empresas familiares, como é o caso em foco. De acordo com o modelo mais tradicional (Kram, 1985), a mentoria é exercida em duas dimensões: as funções de carreira e as funções psicossociais. As primeiras constituem aspectos da relação que aprimoram os laços de aprendizagem e preparam para o progresso na organização. Já as segundas enfatizam o senso de competência, a identidade, a auto-estima e a efetividade nos papéis profissionais. A pesquisa foi qualitativa, “descritiva” e utilizou o método da história oral, cuja base é o depoimento gravado, para capturar as trajetórias da família e da empresa. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, apoiadas em um roteiro flexível, de modo a dar aos entrevistados plena liberdade de expressão. Estes foram os membros da família ocupantes dos cargos da mais alta direção, capazes de perceber e explicitar os valores e as crenças norteadores da família e da organização: o Sr. Cyro Ferreira da Costa, presidente da empresa desde 1947 e seus dois filhos, Guilherme Ferreira da Costa e André Ferreira da Costa, ambos diretores da empresa desde 1979 e 1981, respectivamente. Para fazer sentido dos dados, foi utilizada a análise de enunciação, uma linha da análise de conteúdo. Os resultados mostram que as relações de mentoria estiveram sempre presentes e, além de influenciar a vida profissional, também tiveram forte impacto na vida pessoal dos entrevistados. Dentre as funções psicossociais destacam-se modelo, aceitação-e-confirmação, aconselhamento e amizade. Dentre as de carreira, patrocínio e tarefas desafiadoras ficaram claramente demonstrados. Muito embora os entrevistados não possuíssem a exata dimensão do conceito de mentoria, fica evidente que ela sempre foi praticada, na família e na empresa, e que trouxe resultados positivos nas diversas dimensões das vidas dos entrevistados. Estes sentem-se beneficiados e fazem questão de reproduzir tais comportamentos com os mais jovens.

## **O Papel da Mentoria na Longevidade de Empresas Familiares: O caso “Ferreira Costa”**

### **INTRODUÇÃO**

A maioria das empresas do mundo é de propriedade de famílias. Esta preponderância é retratada em um artigo publicado nos Estados Unidos sob o título de *Managing Continuity in the Family Owned Business*, de Beckhard e Dyer Jr. (1983), onde se estima em aproximadamente 96% a participação das empresas familiares no número total de empresas americanas.

Estudos sistemáticos e revisões literárias sobre empresas familiares apresentam resultados que suportam a prevalência significativa das empresas familiares na economia americana, onde estudos estimam que 90% de todas as empresas americanas são de propriedade de famílias (LANSBERG, 2001). Gersick et al. (1997) estimam que, das quinhentas maiores empresas que são mencionadas na revista *Fortune*, 40% sejam controladas por famílias ou sejam de propriedade delas. Segundo os mesmos autores, cerca de metade dos empregos e o mesmo percentual do Produto Nacional Bruto (PNB) norte-americano é gerado por empresas familiares.

Nos Estados Unidos, as empresas familiares, ao contrário do que se costuma pensar, são respeitadas na condição de familiar, e percebidas como esteio da economia, grandes geradoras de empregos e uma fonte de riquezas, estando presentes entre as grandes corporações americanas (VIDIGAL, 1996).

O estudo das empresas familiares é relativamente novo no mundo. O trabalho acadêmico começou com descrições de casos de empresas familiares relatados por consultores. Nas últimas décadas, pesquisadores iniciaram uma série de eventos no que diz respeito ao comportamento organizacional, estratégia, gerenciamento de recursos humanos e finanças da pequena e média empresa, bem como a de capital fechado (ULLER, 2002).

No caso do Brasil, em sua maioria as empresas nacionais são familiares, sendo responsáveis por grande porcentagem de geração de empregos, da sustentação da economia e do aquecimento do mercado (MACÊDO, 2001). Para Vidigal (1996), com exceção das empresas criadas pelo governo, todas as demais possuem em sua origem um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que são seus donos. As ações ou cotas destas empresas possivelmente serão herdadas pelos filhos destes fundadores. Desta forma, o autor entende que praticamente todas as empresas foram familiares em sua origem. Empresas familiares e sociedades empresariais continuam sendo, portanto, a espinha dorsal da economia brasileira.

As empresas familiares constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força de suas histórias, da identidade e da linguagem comuns às famílias. (MACÊDO, 2001).

A empresa familiar brasileira é fortemente influenciada pelos traços culturais de imigrantes. As principais características dessas empresas sustentam-se em um modelo marcado pela solidariedade, desejo de vencer as adversidades e pela confiança mútua gerada

pelo vínculo em comum. A figura familiar origina um sistema baseado na lealdade e na submissão que acaba por impedir qualquer movimento contrário. Dessa forma, a natureza da empresa familiar mescla pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco (GRYBOVSKI, 2002).

Nesse contexto, podemos destacar a figura do mentor, geralmente representada pelo membro mais velho da família, o qual transmite aos parentes mais jovens ensinamentos não apenas profissionais, mas também crenças e valores pertencentes ao grupo familiar de que fazem parte. Assim, a análise do processo da relação de mentoria é muitas vezes fundamental para a compreensão da constituição e/ou do funcionamento das empresas familiares, uma vez que tal relação apresenta-se como um alicerce fundamental na estrutura empresarial em questão.

O presente trabalho propõe, assim, um estudo de caso a fim de avaliar os elementos que possibilitam o processo de mentoria. Para tanto, optou-se por uma empresa familiar, Ferreira Costa e Cia., fundada em 1884, na cidade de Garanhuns, no Agreste Meridional do Estado de Pernambuco. Trata-se de um estudo relevante dada a longevidade da empresa, num cenário onde, segundo Ventura (2000), estatísticas mostram que a maioria das empresas familiares no Brasil não tem tido vida longa: apenas 30% delas passam para a segunda geração e apenas 10 % chegam à terceira. Além disso, Ferreira Costa é, dentro do segmento de varejo, uma das maiores contribuintes de ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços) do Estado de Pernambuco conforme ranking Jornal do Comércio. (documentos disponíveis com as autoras).

Este trabalho teve como foco principal estudar as relações de mentoria existentes dentro desta organização, como foram passados os ensinamentos e de que maneira foram percebidos por aqueles que os receberam através de quatro gerações.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Mentoria

Mentoria é uma relação entre um jovem adulto e um mais velho e mais experiente, que ajuda o jovem a aprender a navegar no mundo adulto e no mundo do trabalho (KRAM, 1988). Segundo Janasz, Sullivan e Whiting (2003), a idéia de mentoria não é nova. O primeiro exemplo documentado de mentoria data da antiga mitologia grega quando o Rei Odisseu foi lutar em Tróia e pediu a Mentor para guiar o crescimento de seu filho Telêmaco. Naquela época, Mentor não era responsável apenas pela tutela de Telêmaco, mas por orientar e contribuir para melhor desenvolvê-lo e prepará-lo para que ele pudesse enfrentar as responsabilidades que teria posteriormente. A partir daí a palavra mentor passou a ser utilizada para designar um orientador, conselheiro, amigo, tutor, professor e homem sábio (SHEA, 2001).

A mentoria é um processo altruísta e interpessoal, multifacetado e extremamente diversificado (APPELBAUM; RITCHIE; SHAPIRO, 1994). O mentor tem como objetivo maior ajudar e apoiar os mentorados no gerenciamento dos seus aprendizados, para que possam maximizar seus potenciais, desenvolver suas habilidades, melhorar seus desempenhos e dar condições para que se tornem as pessoas que querem ser (PARSLOE; WRAY, 2001).

A tendência, atualmente, é a mudança na crença do que envolve a carreira e a vida na organização, o que gerou a necessidade de pensar no processo de mentoria nas empresas, entretanto só recentemente, apesar de sua trajetória histórica, a mentoria tem sido pesquisada empiricamente (SULLIVAN, 1999).

Nesta sua idéia original os indivíduos recebem assistência de mentoria de muitas pessoas em qualquer ponto no tempo, incluindo colegas sênior, pares, familiares, e membros da comunidade. Desta forma a mentoria deveria ser considerada como um fenômeno de relacionamento múltiplo. Mentores informais são motivados a entrar espontaneamente na relação por identificação mútua e necessidade de desenvolvimento. De acordo com Regis (2006), quanto mais fortes os laços mais as funções psicossociais operam. Os mentores formais, diferentemente, entram nelas para atender às expectativas organizacionais ou para serem vistos como bons funcionários.

Dentre os vários benefícios que a relação de mentoria proporciona para os envolvidos no processo, alguns estudos destacam: satisfação no trabalho, socialização (CHAO et al., 1992), redução de *turnover*, desenvolvimento de conhecimento e *expertise*, progresso e o melhor desenvolvimento na carreira (ZEY *apud* SOUZA, 2006), identidade profissional clara e bem definida, senso de competência (KRAM, 1983), manutenção da cultura organizacional, desenvolvimento dos profissionais, troca de conhecimento e auxílio no processo de *empowerment* (SOUZA; DOURADO; GOMES, 2003).

O mentor provê uma grande variedade de funções que apóiam, guiam, e aconselham o jovem adulto nesta importante trajetória. Para Kram (1985), as funções de mentoria constituem aqueles aspectos do desenvolvimento da relação que aprimoram o progresso e o crescimento individual. Estes papéis são as características essenciais que diferenciam o desenvolvimento de uma relação de mentoria de outras relações de trabalho.

Pode-se dividir as funções de mentoria em duas categorias: as funções de carreira que são cinco (**patrocínio, exposição-visibilidade, coaching, proteção e tarefas desafiadoras**), que constituem aqueles aspectos da relação que aprimoram os laços de aprendizagem e preparam para o progresso na organização; e as funções psicossociais que são quatro (**modelo, aceitação-e-confirmação, aconselhamento e amizade**), que constituem aqueles aspectos da relação que aprimoram o senso de competência, a identidade e a efetividade no papel profissional.

## METODOLOGIA

### Delineamento da pesquisa

A pesquisa é de base qualitativa, do tipo descritiva e utiliza o método da história oral. No presente caso acredita-se ser a metodologia mais adequada, pois permite reconstruir redes de relação, padrões de socialização, trajetórias de instituições, comunidades e indivíduos, e privilegia a recuperação do vivido, conforme concebido por quem viveu (ALBERTI, 1989).

Trata-se também de um estudo de caso, metodologia escolhida por ser mais apropriada quando se deseja compreender fenômenos sociais complexos como é o estudo em pauta.

## **Coleta de Dados**

### **Processo**

Esta pesquisa apresenta um estudo de caso único, que utilizou o método de história oral. Esta metodologia apresenta-se como forma de captação de experiências de pessoas dispostas a falar sobre aspectos de sua vida, mantendo um compromisso com o contexto social. A base da história oral é o depoimento gravado.

A pesquisa utilizou entrevistas abertas, pois se acredita ser essa a melhor maneira de acessar os dados pertinentes ao trabalho. Para tal, criou-se um roteiro de entrevistas que visa deixar o entrevistado com bastante liberdade para falar sobre o que julgar importante.

Tem-se como objetivo compreender o que caracteriza a família Ferreira Costa, proprietária da empresa em estudo. Assim, foram entrevistados membros da família que se encontravam em cargos de direção, a fim de se entender que valores e crenças estão presentes como norteadores nesta família e conseqüentemente dentro da organização.

Procurou-se compreender de que maneira foram passados esses ensinamentos dentro da família e da empresa através das gerações que se sucederam usando a mentoria como fio condutor desse repasse, uma vez que a empresa tem 123 anos de existência, e sua longevidade torna-se destaque dentro do meio empresarial, num contexto onde a mortalidade é bastante precoce, como já foi citado. O roteiro de entrevistas propriamente dito está à disposição com as autoras.

### **Entrevistados**

Dentro da perspectiva qualitativa, o caso foi escolhido, seguindo alguns critérios como: ser um caso revelatório ou interessante, que oferece oportunidade de observar e examinar o fenômeno e ser um caso de sucesso em suas áreas de atuação, tendo o sujeito profissional-focal o reconhecimento do mercado ou da academia. (STAKE, 2000). Neste trabalho, foi adotada a perspectiva do mesmo autor que entende como caso a unidade de análise ou unidade de estudo, cuja delimitação foi necessária para identificar as fronteiras do sistema que será pesquisado em detrimento da visão de outros autores que entendem o caso como sendo uma metodologia de pesquisa.

O estudo tem como figura central de pesquisa o Sr. Cyro Ferreira da Costa, presidente da empresa desde 1947 até hoje. Depois foram entrevistados seus dois filhos Guilherme Ferreira da Costa e André Ferreira da Costa, ambos diretores da empresa desde 1979 e 1981, respectivamente, até a atualidade.

### **Análise dos Dados**

Como técnica de análise para tratamento da história de vida, foi utilizada a análise de conteúdo, através de inferências básicas a partir do texto, objetivando descrever sistematicamente o teor da comunicação (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Dentre as perspectivas da análise de conteúdo foi utilizada a análise de enunciação, que se diferencia das outras técnicas de análise de conteúdo porque existem duas grandes características: primeiro apóia-se na comunicação como um processo e não como um dado, e também funciona, desviando-se das estruturas e modelos formais. A análise de enunciação aplica-se bem ao discurso de entrevista não diretiva, discurso que é geralmente abandonado pelas técnicas exatas. (BARDIN, 2000).

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Trajétoria da Família / Empresa Ferreira Costa

A Tabela 1, a seguir, tem por objetivo sumarizar a trajetória da família/empresa Ferreira Costa.

Período	Fases da Trajetória
1876/1884	➤ Chegada dos imigrantes portugueses no Brasil, 1884- inauguração da empresa Ferreira Costa
1920	➤ Início da Gestão de João Ferreira da Costa Jr.
1950	➤ Morte de João Ferreira da Costa Jr. ➤ Dona Nazinha assume os negócios e introduz o filho Cyro na empresa sob sua orientação.
1979/1988/ 2007	➤ Entrada de André e Guilherme Ferreira da Costa ➤ 1988 – morte de Dona Nazinha ➤ 2007 até os dias de hoje

**Tabela 1 - Fases da Trajetória da Família / Empresa Ferreira Costa**  
Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa

#### 1) Chegada dos imigrantes Portugueses no Brasil - 1876 e inauguração da empresa Ferreira Costa em 1884

A história dessa família no Brasil começa como tantas outras trajetórias de imigrantes que vieram em busca de uma vida melhor. Por volta do ano de 1876 saíram de Portugal, da cidade do Porto, mais especificamente da vila de Campanhã, Francisco da Costa, um mascate português acompanhado de sua irmã Júlia e de seu irmão João, então com 10 anos. Chegaram ao Brasil em Recife e estabeleceram-se no interior do estado.

Os negócios se iniciaram com Francisco como tropeiro, transportando mercadorias pelo interior de Pernambuco, ajudado por seus dois irmãos. Foi nesse cenário que há mais de um século os imigrantes Portugueses da família Ferreira Costa decidiram instalar-se. Garanhuns está localizada na região agreste meridional do estado de Pernambuco, cidade de clima ameno e por isso conhecida como Suíça Pernambucana, ou cidade das flores, atualmente com 150.000 habitantes.

Naquele tempo, foram atraídos pelo clima frio, semelhante ao europeu, água mineral, terras férteis com plantação de café e flores, além de ser uma região pólo de comércio que prosperava. Logo em seguida, no ano de 1878, foi construída a estrada de ferro da Great Western que passava por Garanhuns o que deu impulso à economia local.

Com a chegada da estrada de ferro na cidade foi dado novo impulso aos negócios. João Ferreira da Costa decidiu não só continuar como tropeiro entre as fazendas, mas estabelecer um pequeno negócio no centro da cidade. Então em 1884, separadamente dos irmãos, João inicia um pequeno armazém de secos e molhados que levava o sobrenome da família. Pouco tempo depois passa a comercializar miudezas, ferragens e utensílios domésticos.

Assim prosseguiram os negócios comercializando agora além de secos e molhados, também implementos agrícolas e utensílios domésticos, não só para a cidade de Garanhuns, mas para toda a região.

## **2) Início da gestão de João Ferreira da Costa Júnior - 1920**

No ano de 1920, João Ferreira da Costa Júnior assume os negócios da família e acontece a expansão das atividades da Ferreira Costa, dinamizando os negócios da empresa assim passando a importar ferragens e implementos agrícolas.

Na década de 40, com os investimentos feitos no Rio São Francisco, a cidade se firma como centro de abastecimento e a empresa passa a fornecer além de materiais de construção, ferragens, utilidades para o lar e até pneus para os automóveis que partiam da cidade para o sertão de Pernambuco, bem como os materiais para a ampliação da rede elétrica que se ampliava na cidade.

João Ferreira da Costa Jr casou-se por volta de 1927 com Dona Nazinha com quem teve 9 filhos. Dona Nazinha, figura sempre presente na vida da família, não só ocupava-se da educação dos nove filhos como ajudava o Sr. João na condução dos negócios.

No ano de 1945, Sr. João Ferreira da Costa foi acometido de doença reumática, mal que contava com poucos recursos para tratamento na época. Em busca de tratamentos mais eficazes e com a influência da missão americana que vivia em Garanhuns naquele tempo, João decidiu buscar alternativas nos Estados Unidos, acompanhando-se de Cyro, seu terceiro filho nascido em 1931 e então com menos de 15 anos, e por lá permaneceram aproximadamente 6 meses. Enquanto isso, Dona Nazinha continuou no Brasil tocando os negócios e cuidando da educação dos 8 filhos que aqui permaneceram. O tratamento não foi eficaz e o Sr. João veio a falecer aos 47 anos deixando viúva Dona Nazinha com 9 filhos para serem criados.

## **3) A morte de João Ferreira da Costa Júnior em 1950, quando Dona Nazinha assume os negócios e introduz o filho Cyro na empresa sob sua orientação.**

Depois da morte de seu pai, Cyro teve que abandonar os estudos e voltar a Garanhuns, para junto com a mãe tocar os negócios da loja, e manter os estudos de todos os outros irmãos no Recife. Cyro sonhava estudar engenharia, porém não pôde concluir sequer o segundo grau, pois o retorno para o interior e a carga de trabalho impossibilitavam-no de estudar.

Assim, desde 1950 assumiu a família trabalhando nos negócios ao lado de sua mãe, e pôde ajudar a formar todos os outros irmãos que permaneciam morando no Recife.

Em 1953 Cyro casou-se com Oneida e teve 5 filhos: Eduardo, Guilherme, André, Lavínia e Flávia. Cyro continuava sempre ao lado da mãe, Dona Nazinha, tocando os negócios, enquanto os outros irmãos todos foram se formando, permanecendo no Recife e seguindo rumos diferentes. Os negócios continuavam e a família se envolvia cada vez mais na empresa, eram tempos difíceis.

Com o decorrer do tempo a família foi crescendo, os filhos de Cyro ainda pequenos sempre foram orientados a trabalhar na loja, o que faziam aos sábados e durante o período de férias escolares.

#### **4) A entrada de Guilherme e André na loja a partir de 1979, a morte de Dona Nazinha em 1988 até os dias de hoje (2007).**

No ano de 1979, retorna do Recife Guilherme e em 1981 André, ambos formados em administração pela Universidade de Pernambuco para dar continuidade aos negócios da família, e a partir daí deu-se um crescimento contínuo que permanece até hoje.

Durante todos esses anos que se seguiram, permaneceram juntos trabalhando o Sr. Cyro, agora também com a ajuda de seus filhos Guilherme e André, e Dona Nazinha que trabalhava na loja todos os dias. No ano de 1988 morre Dona Nazinha e prosseguiram então agora Sr. Cyro, Guilherme e André assim em 1989, a empresa muda de uma loja de 500m<sup>2</sup> de área de vendas para o primeiro *home center* do Norte/Nordeste, totalmente informatizado, comercializando 22000 itens e operando no sistema de auto-serviço, numa área de 7000m<sup>2</sup> de área de vendas com a possibilidade de atender a 50 municípios num raio de 250 km.

No ano de 1995 iniciam-se as atividades da filial do Recife com área de vendas de 6000m<sup>2</sup> e oferecendo mais de 25000 itens, num empreendimento projetado para minimizar custos e maximizar benefícios proporcionando bom atendimento, serviços, comodidade além de preço competitivo. No ano de 2002, a loja foi ampliada para 11.000m<sup>2</sup> de área de vendas, totalmente climatizada e oferecendo 40.000 itens para comercialização. A empresa hoje possui duas lojas, uma em Garanhuns que também está sendo ampliada e outra no Recife. Emprega diretamente 1000 pessoas dentro do Estado de Pernambuco, e está em fase de expansão com a construção de uma nova unidade em Salvador (Bahia).

#### **Funções de mentoria presentes no estudo e sua compatibilidade com o modelo internacional**

De acordo com o citado na fundamentação teórica e para Kram (1985), as funções de mentoria constituem aqueles aspectos do desenvolvimento da relação que aprimoram o progresso e o crescimento individual.

Esses papéis são as características essenciais que diferenciam o desenvolvimento de uma relação de mentoria de outras relações de trabalho. A análise de conteúdo das entrevistas foi desenvolvida a partir das dimensões definidas no estudo de Kram (1985).

Procurou-se identificar nas falas dos entrevistados as atividades desenvolvidas pelos citados que pudessem relacionar-se com as funções de mentoria divididas em dois grupos: funções de carreira e funções psicossociais. De acordo com os achados, observa-se que aconteceram relações de mentoria durante a trajetória dos entrevistados dentro da organização, e que os mentores exerceram tanto funções psicossociais como de carreira.

Em se tratando de Ferreira Costa ser uma empresa familiar, as relações de mentoria encontradas além de influenciar na vida profissional também tiveram forte impacto na vida pessoal dos entrevistados, o que propiciou maior número de funções psicossociais como o papel de **modelo, a aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade**.

Já para as funções de carreira foram identificadas duas funções: **patrocínio e tarefas desafiadoras**, todas elas serão demonstradas nos relatos a seguir:

### **Funções Psicossociais:**

#### **Modelo**

De acordo com as falas dos entrevistados, identificamos a função de modelo que ocorre quando o mentorado encontra no mentor uma imagem particular de quem ele pode se tornar. À medida que o mentorado vê partes de si mesmo no mentor, isso serve como objeto de admiração, cópia e respeito.

Nas falas encontram-se declarações onde os entrevistados relatam sua admiração pelo mentor, no caso de Guilherme e André que citam seu pai Cyro como pessoa altamente influenciadora em suas vidas, e declaram inspirar-se em seu comportamento como fio condutor de suas próprias vidas. Ainda Cyro declara encontrar em sua mãe Dona Nazinha uma figura forte na qual ele também sempre se inspirou e respeitou pela austeridade com que conduzia a família e os negócios. Pode-se então concluir fortemente a presença do papel modelo neste estudo e que ainda os dados sugerem semelhança com a definição de Kram (1985).

*[...] Trabalhava papai, vovó e vendo tudo isso a gente viveu nessa vida, nesse ambiente de negócio e trabalho. [...] Ele (Cyro) entendia de mecânica, de eletricidade, aliás, entendia não, entende ainda e bastante. Ele não tem uma formação acadêmica, mas é um autodidata, ele aprendeu muita coisa sozinho, e aí acabou passando isso pra gente, ele tem essa capacidade de criar, de se dedicar, de ir a fundo. [...] Uma pessoa que fez a diferença na minha vida, foi o meu pai porque ele tem uma capacidade de trabalho muito grande, objetivo, prático, comprometido e mais do que tudo isso, obstinado pelo trabalho [...] (GUILHERME, entrevista).*

*[...] Minha mãe sempre foi uma pessoa muito forte, austera, e até fria.... porém sempre muito coerente e pragmática [...] Sempre estivemos trabalhando juntos eu e minha mãe, até ela morrer, ela sempre dizia: quando eu falo ou é ou foi ou está para ser.... e era mesmo. [...] Sempre me apoiei muito nela, pois ela sempre me passou muita confiança e firmeza em suas atitudes. [...] (CYRO, entrevista).*

*[...] Meu pai, eu nunca vi meu pai perder tempo com besteiras, com piadas e brincadeiras. Ele sempre usou muita objetividade, mas ele nunca puxou a minha orelha pra dizer você está atrasado [...] Meu pai é muito objetivo, determinado, analisa os problemas com porque, como, onde e quando, verifica as causas, os efeitos, as conseqüências, o que fazer e como agir é extremamente precavido, antecipa os problemas. [...] (ANDRÉ, entrevista).*

De acordo com os relatos, também se pode constatar que esta foi a função que esteve mais presente durante todo o processo de mentoria, o que está de acordo com Kram (1985) que identifica a função de modelo como a mais freqüentemente encontrada nas funções psicossociais.

### **Aceitação e Confirmação:**

A aceitação e confirmação tem como pressuposto básico encorajar o mentorado a correr riscos não muito familiares. Entretanto, o mentor deve prover apoio e encorajamento nestas situações de risco. No presente estudo encontramos esta função quando Cyro encoraja os filhos a estudarem em Recife, e a fazerem intercâmbio cultural nos Estados Unidos em busca de uma melhor formação.

Este modelo tem sido reproduzido por Guilherme e André que seguiram o mesmo caminho provendo seus filhos das mesmas condições, inclusive encorajando-os a assumirem trabalho em outras empresas não só para adquirirem experiência profissional, mas também para que obtenham autoconfiança. Ainda assim, além de confirmar os achados, a abertura para novas experiências foi constatada como um valor para a família e a constante inovação um valor para a empresa Ferreira Costa.

*[...] Com 14 anos eu fui estudar em Recife, meu pai sempre teve uma visão assim, de dar condições a todos nós, seus 5 filhos de estudar, oportunidade que ele não teve. [...] Quando surgiu essa coisa de intercâmbio, papai foi o primeiro e ir lá e se interessar, veja isso praticamente há 35 anos atrás, poucas pessoas tinham essa possibilidade, mas meu pai já enxergava que isso era uma experiência de vida válida para nós. [...] Os que estão tentando, eu orientei a procurar trabalho fora, como de fato estão trabalhando fora, um está fazendo pós graduação fora do país em Columbia (EUA). [...] Eu gostaria de ter feito, mas não tive oportunidade. [...] Eu estou preparando assim, né? Estudaram faculdade de administração, trabalharam fora, e a vantagem de trabalhar fora é fazer o que eu fiz, adquirir auto-confiança. [...] A minha filha não quis... eu não achei ruim, pelo contrário eu achei ótimo, eu incentivei, acho válido procurar outros rumos fora da empresa. [...]*

A função de aceitação e confirmação pressupõe que o mentor encoraje o seu mentorado a correr riscos e a lidar com situações não familiares como já foi citado, podemos concluir que isto tem sido feito constantemente, aliás, a busca por novos desafios e a constante exposição aos riscos parece ser uma constante nas pessoas que fazem a empresa Ferreira Costa.

### **Aconselhamento:**

A função de aconselhamento é vista como uma atividade que procura capacitar o mentorado a explorar interesses pessoais, que podem interferir na sua concepção da organização. Nota-se que esta função vem sendo exercida ao longo da trajetória da empresa. Atualmente, de acordo com os entrevistados, essa função é praticada não só para a preparação dos filhos da quinta geração para a entrada na empresa, bem como com os funcionários, aqueles que se destacam nos quais colocam expectativas de crescimento dentro da empresa.

*[...] Bem, primeiro só vão se quiserem, não são obrigados, no momento eu cobreí deles, eu exigi que fossem trabalhar fora, trabalhar com auditoria te dá uma visão mais ampla do funcionamento dos negócios foi assim comigo, e agora com meus dois filhos. [...]* (ANDRÉ, entrevista).

*[...] Eu passo pra eles... para os funcionários também. Eu sempre converso com eles, explico que tem que se dedicar porque só se destaca e só aprende as coisas as pessoas que têm algum diferencial. [...]* Muitas vezes os jovens não tem capacidade de enxergar isso, são poucos os que se dedicam, que se comprometem, que são um algo a mais, é assim que funciona. *[...] Porque quando aparecem as oportunidades, os escolhidos serão aqueles que se comprometem, que estão mais na frente, estudam mais, estão mais preparados, têm mais informação, estão mais próximos do chefe, trazendo mais resultados é assim que as coisas funcionam e os jovens não enxergam isso.[...]* (GUILHERME, entrevista).

Preocupações pessoais nos estágios iniciais da carreira caem em três maiores áreas: como um indivíduo pode desenvolver competência e potencial enquanto também se sentir produtivo e satisfeito em uma carreira recentemente escolhida; como um indivíduo pode se relacionar com pares e superiores sem comprometer valores pessoais e a individualidade; e como ele pode incorporar responsabilidades crescentes e comprometimentos no trabalho com outras áreas da vida. Atualmente a função de aconselhamento está sendo praticada por Guilherme e André, quando se preocupam com o estágio inicial da carreira de seus filhos e tentam provê-los das ferramentas necessárias para o enfrentamento dos desafios futuros, sem, no entanto, impor opiniões e posicionamentos, permitindo que seus filhos reflitam sobre qual o melhor caminho a seguir.

Além do aconselhamento com os filhos, André mostra-se preocupado com o acompanhamento de funcionários peças-chave dentro da organização, e também tenta orientá-los e provê-los das ferramentas necessárias para o desenvolvimento profissional dos mesmos dentro da organização.

### **Amizade:**

A **amizade** é caracterizada como uma função de interação social, que resulta em envolvimento mútuo e entendimento, numa troca informal sobre experiências no trabalho e fora dele. Buscando suporte na fundamentação teórica encontramos que para Hale (2000) e Mumford (1995), a mentoria é o caminho para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e *insights*. Bennets (1995) conceitua mentoria como o caminho para o conhecimento, habilidades e valores.

Para esses autores, as habilidades e conhecimentos são fáceis de planejar e esses aspectos são menos poderosos em termos de aprendizagem individual do que os valores e *insights*. Nestes termos, e em se tratando de ser Ferreira Costa uma empresa familiar, parece natural que as relações de amizade estejam presentes, conforme será mostrado a seguir:

*[...] Na realidade não é só o prazer de trabalhar, é uma troca de atitudes, de um lado e de outro. [...]* A família fortalece a empresa

*porque a empresa vai exigindo que a família vá se modernizando. [...] (GUILHERME, entrevista).*

*[...] Porque a gente fala a mesma língua, viemos da mesma escola, mesma visão, mesmo controle. [...] (ANDRÉ, entrevista).*

Cada pessoa traz preocupações e interesses particulares para a relação de mentoria, portanto esta relação tem início em função das necessidades complementares de ambos. As habilidades interpessoais e a capacidade de cada um, sua experiência de vida e o contexto organizacional afetam a relação de mentoria e conseqüentemente o tipo de função oferecida. As funções vão mudando de acordo com o ciclo da vida e das necessidades. A comunicação é essencial para o bom desenvolvimento das funções de carreira e psicossociais.

No presente estudo, o fato de a empresa ser familiar já pressupõe que haja interação dentro e fora da empresa, o que foi corroborado pelos achados, pois de acordo com os entrevistados, sempre houve interação entre eles tanto dentro como fora, uma vez que conforme declarações existe um limite muito tênue entre a organização e a família. As relações ultrapassam os muros da organização. Dessa forma todas as funções psicossociais de mentoria estiveram presentes ao longo desses anos, sejam modelo, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade, muito embora a função mais praticada neste caso tenha sido a de modelo.

A função de modelo sempre esteve permeando as gerações, onde os mais jovens passaram a se espelhar em alguém mais velho a quem admiravam e reproduziam o seu comportamento, incorporando assim também crenças e valores, tanto no âmbito pessoal como profissional. Além das funções psicossociais, pode-se encontrar funções de carreira presentes no estudo, assim como será apresentado a seguir:

## **Funções de Carreira**

### **Patrocínio:**

A função de patrocínio pressupõe o apoio público do mentor ao mentorado, sendo crítico para o desenvolvimento do mentorado na organização. Nesse sentido os entrevistados declaram que se sentiram apoiados no momento em que lhes foi oferecida a oportunidade de participar dos negócios da família, porém ressaltam a importância de gerar resultados como condição para a sua permanência na empresa. Do mesmo modo, atualmente Guilherme e André reproduzem essa função quando oferecem aos seus filhos a oportunidade de participar também dos negócios, mas estabelecem com premissa básica para tal, a vontade de trabalhar, o comprometimento e a geração de resultados para a entrada dos jovens na organização, conforme destacamos a seguir:

*[...] Evidentemente que ele me deu apoio, achava interessante e tal... achava que devíamos trabalhar fora, ganhar experiência, mas não foi ele que me colocou lá, de jeito nenhum. [...] Aí meu pai me chamou e disse: se quiser vir trabalhar nesse negócio da família, a oportunidade está aí. [...] (GUILHERME, entrevista).*

*[...] É hoje eu vejo muito maior do que eu via há vinte anos, tive mais oportunidades, né.[...] Eu não precisava do dinheiro, mas precisava aprender, então eu fiquei até pedir as minhas contas e ir trabalhar*

*com papai pois eu sabia que ali tinha uma oportunidade[...] (ANDRÉ, entrevista)*

Assim, o patrocínio também foi função encontrada dentro das relações de mentoria estabelecidas no caso. Houve a oportunidade onde as portas se abriram para a entrada dos membros na empresa, e aqueles que entenderam como positiva a chance de participar da empresa familiar ingressaram em suas atividades.

As tarefas desafiadoras constantemente impostas aos entrevistados, também aparecem no estudo como função desenvolvida conforme será apresentada a seguir:

### **Tarefas Desafiadoras:**

O papel de promover **Tarefas Desafiadoras** é uma função efetiva do mentor e do mentorado. Os trabalhos desafiadores, apoiados com treinamento técnico e feedback de performance, desenvolvem competências específicas e senso de realização profissional.

De acordo com os entrevistados o desafio foi sempre uma constante em suas vidas, sempre lutaram com as adversidades, sempre buscaram preparo para enfrentar os desafios, foram munidos pela busca incessante pela informação e o conhecimento técnico para suplantar os obstáculos. Sendo assim, as tarefas desafiadoras sempre estiveram presentes e fizeram parte do desenvolvimento da carreira dos entrevistados, e ainda fazem, na medida que tentam reproduzir esse modelo na preparação da quinta geração para entrada na organização através de constantes exposições a novos desafios.

*[...] Ele queria distribuir os serviços, pois sozinho não tinha condições de expandir os negócios e eu fui trabalhar com ele. [...] Eu não fui pra lá como filhinho do papai, filho do dono, eu cheguei pra trabalhar com esse posicionamento, eu tava lá pra dar resultados, como vinha dando em outros lugares. [...] Depois só vai entrar lá se tiver competência, se não tiver não vai, pois não vamos criar mais problemas para a empresa. [...] Ele sempre ensinou a trabalhar, deu oportunidade, sempre foi muito aberto conosco e delegou, ele nunca centralizou muito, pelo menos conosco não, mas ele sempre cobra muito, cobra bastante, e na maioria das vezes tem razão quando cobra. [...] (GUILHERME, entrevista).*

*[...] Ter conhecimento técnico e informação, estar preparado com bagagem para tomar as decisões corretas, pois a empresa exige decisões todos os dias. [...] Você olha na frente e vê os frutos das decisões que tomou no passado, isto é fundamental para sobreviver. [...] (ANDRÉ, entrevista).*

A presença de tarefas desafiadoras neste estudo parece ter sido uma constante ao longo do desenvolvimento de cada um dos entrevistados. Desde que Cyro teve que trabalhar nos negócios da família por ocasião da morte de seu pai. Ele foi desafiado a assumir responsabilidades não só na empresa, mas também dentro da família. E assim prosseguiu sempre tentando superar os seus próprios limites. Sendo ele uma pessoa autodidata, como já foi citado anteriormente, possui várias habilidades e conhecimentos adquiridos sozinho.

Entende muito de informática, fala e lê fluentemente o inglês, toca piano, conhece a construção civil como poucos engenheiros, tudo isso aprendido na prática.

Da mesma maneira que sempre foi desafiado não só pela vida, mas pela sua principal mentora Dona Nazinha, sua mãe, que sempre exigiu dele o máximo daquilo que ele pudesse dar, Cyro impôs e ainda impõe sistematicamente desafios aos seus filhos os diretores da empresa, Guilherme e André. Frequentemente eles estão enfrentando grandes desafios, não só os impostos pelo mercado globalizado e cada vez mais competitivo, mas pela personalidade forte de seu pai que se antecipando aos fatos, sempre busca soluções que possam ser satisfatórias ao negócio. Em consequência disso, ambos, mentores e mentorados, vão cada vez mais estreitando a relação, criando intimidade e compartilhando dos mesmos objetivos, através da união de forças para o enfrentamento das adversidades, o que por sua vez termina por elevar a confiança e a auto-estima em todos.

Diante de todo o exposto, vamos resgatar a pergunta de pesquisa: Como se processaram as relações mentoria na empresa familiar e centenária Ferreira Costa?

Vimos que a mentoria esteve presente durante todos esses anos de trajetória, não só da família, mas também da empresa e que muito embora os envolvidos não possuíssem a exata dimensão do conceito de mentoria ela foi sistematicamente praticada, funcionando como fio condutor de repasse de crenças e valores através das gerações que se sucederam. O fato de tratar-se de uma empresa familiar propiciou a prática da mentoria de maneira informal exercendo em sua grande maioria as funções psicossociais, que são aquelas ligadas ao lado mais pessoal do mentorado.

Finalmente, pode-se concluir que a mentoria ajudou a construir tanto a carreira como a vida pessoal dos entrevistados, e que todos se consideram beneficiados por este processo, tanto que continuam a reproduzi-lo através das gerações.

## **CONCLUSÕES**

A proposta deste estudo foi analisar como se processaram as relações de mentoria dentro da empresa Ferreira Costa, uma empresa familiar e centenária, ao longo destes anos.

De acordo com os dados coletados, pode-se inferir que a família possui forte cultura pautada em crenças e valores que vêm sendo disseminados através das gerações que se sucederam e que a mentoria praticada em algumas funções pôde colaborar de forma positiva e construtiva na vida de todos os entrevistados.

Os resultados deste trabalho permitiram inferir que muito embora os entrevistados não possuíssem a exata dimensão do conceito de mentoria, ela sempre foi praticada tanto dentro da família como dentro da empresa, e que esta prática trouxe resultados positivos na construção não só da carreira bem como da vida pessoal dos entrevistados.

Nesse contexto, pode-se concluir que a mentoria tem sido praticada informalmente, pois não existe dentro da empresa nenhum programa formal de mentoria. Os entrevistados sentem-se beneficiados pelas influências que receberam dos mentores em suas vidas e isto traz impacto positivo na medida em que eles sentem-se beneficiados e reproduzem tal comportamento com os mais jovens.

Nessa relação, mentor e mentorado se beneficiam de forma distinta, à medida que cada pessoa traz preocupações e interesses particulares para a relação de mentoria. Portanto esta relação tem início em função das necessidades complementares de ambos.

Quanto às funções de mentoria, de acordo com os dados, foram encontradas todas as funções psicossociais, a saber: modelo, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade, sendo que modelo foi a função mais presente em todo o estudo, como é frequentemente por Kram (1985). Os dados permitem inferir que o fato de a empresa ser familiar propiciou a prática da mentoria, não só de maneira informal, mas o exercício na maior parte das funções psicossociais, que são aquelas que afetam o indivíduo em um nível mais pessoal, construindo sua auto-estima dentro e fora da organização.

Dentro deste trabalho, e corroborando os estudos de Kram (1988), a função mais encontrada foi a de modelo, onde o mentorado, geralmente mais jovem, busca inspiração em alguém mais velho a quem admira e respeita e assim passa a tentar reproduzir o seu comportamento. Isso ocorreu sistematicamente através das gerações que se sucederam, onde sempre havia alguém mais jovem sendo orientado por alguém mais experiente e de modo geral sempre um membro da própria família.

Já as funções de carreira puderam ser detectadas com o patrocínio na medida em que o fato de pertencerem a uma empresa familiar já lhes dava a oportunidade de integrar a empresa e a imposição de tarefas desafiadoras que sempre foi uma constante na vida dos entrevistados, reforçando os achados de constantes mudanças, inovações e forte desejo por enfrentar desafios como valores fundamentais na vida dos entrevistados.

Percebe-se, no entanto, presença marcadamente masculina na empresa, à exceção da forte presença de uma figura feminina, também apresentada como figura de sucessão e citada como mentora por dois dos entrevistados, Dona Nazinha, que esteve presente não só na vida da família, mas também da empresa, já que trabalhava diariamente na loja até a sua morte. Muito embora esse fato tenha ocorrido há cerca de 20 anos, pois ela faleceu no ano de 1989, podemos ainda hoje notar a sua influência e de acordo com o relato de seu neto André, que diz: “Vovó ainda está presente aqui entre nós”, o que demonstra forte identificação não só com a figura de Dona Nazinha, bem como com seus valores e crenças presentes até hoje na família e na empresa.

Por fim e de acordo com todo o acima citado observa-se que ocorreram relações de mentoria ao longo dos anos desta empresa, e que estas relações funcionaram como fio condutor de repasse de crenças e valores através das gerações que se sucederam e que ainda isso trouxe impacto positivo na vida dos respondentes, tanto que os mesmos continuam reproduzindo o comportamento considerado acertado, mesmo sem ter a real dimensão do conceito de mentoria.

A ciência é incremental, e sendo assim o presente estudo de caso espera ter cumprido o seu objetivo, não só colaborando efetivamente com seus achados como gerando *insights* para pesquisas futuras, especialmente na área de mentoria, fenômeno pouco estudado empiricamente no Brasil e onde vemos ainda o termo mentor muitas vezes usado de maneira distorcida.

O trabalho espera finalmente poder contribuir para o estudo das empresas familiares, especialmente as brasileiras, na medida em que a empresa estudada é secular o que figura

como caso revelatório, já que a grande maioria das empresas não passa da segunda geração. Nesse contexto, Ferreira Costa com 123 anos de existência certamente tem algo a ensinar.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, V. **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

APPELBAUM, S. H.; RITCHIE, S.; SHAPIRO, B. T. Mentoring revisited: An organizational behavior construct. **International Journal of Management Development**, Saint John, v.13, n. 4, p. 62-72, 1994.

BACH, J. M. **O futuro da Família**: tendências e perspectivas. Rio de Janeiro: Vozes, 1983.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2000.

BECKHARD, R.; DYER Jr., W. G., **Managing continuity in the family** – owned business. Massachusetts; Organizational Dynamics, 1983. p. 5-12.

BERNHOFET, R. **Empresa Familiar**: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1996.

CHAO, G. T. et al. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, New Orleans, v. 45, p. 619-636, 1992.

FERREIRA COSTA. [S.l.]: Cartello, 2007. Disponível em: <<http://www.ferreiracosta.com.br>>. Acesso em: 22 dez. 2006.

FRITZ, R. **Empresa Familiar**: uma visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

GERSICK, K. E. et al.. **De geração para geração** - ciclo de vida das empresas familiares. 2. ed. São Paulo: Harvard Business School Press, 1997.

GRYBOVSKI, D. **O Administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002.

JANASZ, S. C.; SULLIVAN, S. E.; WHITING, (2003). Mentor networks and career success: lessons for turbulent times. **Academy of Management Executive**, Pennsylvania, v.17, n.4, p.78 – 91, 2003.

KRAM, K. E. **Mentoring at work**: developmental relationships in organizations life. Lanham: University Press of America, 1988.

KRAM, K. E. Phases of the mentor relationship. **Academy of Management Journal**, New York, v.26, n. 4, p.608-25, 1983.

KRAM, K. E.; ISABELLA, L. A. Mentoring alternatives: the roles of peer relationships in career development. **Academy of Management Journal**, New York, v. 28, p. 110 - 132, 1985.

LANSBERG, I. The Reflective Practitioner: A Tribute to Dick Beckhard. **Family Business Review**, Texas, v. 14, n. 1, mar. 2001.

MACÊDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Terra, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARSLOE, E.; WRA, Y. M. **Coaching and mentoring: practical methods to improve learning**. Sterling: Stylus Publishing, 2001.

RAGINS, B. R. Diversified mentoring relationship in organization: a power perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 22, n.2, p.482-521, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo :Prentice Hall, 2002.

SHEA, G. F. **Mentoring: como desenvolver o comportamento bem sucedido do mentor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SOUZA, D. C. **Mentoria como processo em rede e seu impacto na construção de carreira profissional: evidências na história de vida do executivo da Rapidão Cometa – Américo Pereira**. 2006. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

SOUZA, D. C.; DOURADO, D. C.; GOMES, R. A realidade observada de um programa de mentoria: O que a máscara esconde? O caso de uma multinacional de consultoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

SULLIVAN, S. E. The changing nature of careers: a review and research agenda. **Journal of Management**, New York, v. 25, n.3, p. 457-484, 1999.

ULLER, R. Profissionalização na Empresa Familiar: O caso da Perdigão AgroIndustrial S/A. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small. **Family Business Review**, Boston, v. 18, n. 4, p. 283-303, dec 2005.

VENTURA, L. **Conferência Anual do Family Firm Institute**. Washington: [s.n.], 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.