

## O Papel do Fundador na Cultura de uma Empresa Familiar: um estudo de caso em João Monlevade – MG

**Autoria:** Adriana Cassia Papa, Talita Ribeiro da Luz

### Resumo

Este artigo é fruto de um trabalho desenvolvido em 2007 que teve por objetivo verificar em que aspectos o fundador influencia a dinâmica da cultura de uma empresa familiar. Para tal realizou-se um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa familiar mineira. Para a coleta de dados utilizou-se a observação, análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados revelam que os traços da cultura organizacional da empresa pesquisada foram criados nos moldes do fundador e dentre as características do estilo de gestão destacam-se: o poder de influência do fundador sobre os membros das esferas família e empresa; o paternalismo e em contrapartida a lealdade dos funcionários para com a empresa; e os processos decisórios tendendo a centralização por parte dos dirigentes familiares. Os dados evidenciam ainda algumas diferenças entre a empresa pesquisada e as demais empresas familiares, quais sejam: a valorização da competência e da qualidade de serviços prestados e não do atributo antiguidade; a inexistência do autoritarismo nas relações chefia X subordinado; o planejamento, maturidade e equilíbrio do grupo familiar para o processo de sucessão; e a articulação harmoniosa entre os interesses da família e da empresa.

### 1 Introdução

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

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

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

Comumente, o fundador é tido como um empreendedor, como um indivíduo que teve como propósito apresentar o seu ofício, produto ou serviço a um determinado mercado e perpetuá-lo, através de suas gerações (GRZYBOSVSKI; TEDESCO, 1998). Esse serviço, produto ou ofício, geralmente são enredados pelo orgulho, pela marca pessoal de seu criador que, por sua vez, imprime a altivez da empresa e de seu núcleo real, ou seja, da família do fundador.

De acordo com Lèvy (2001), antes de ser um projeto pessoal, a empresa é um projeto de família, cujas relações, atividades e lucros organizam-se em torno dela. Essa identificação com a família, ou esse negócio de família, ao mesmo tempo em que é fonte de força e coesão, pode ser uma limitação, bem como fonte de problemas e conflitos, devido à relação de proximidade e intimidade nas quais predominam o paternalismo e o personalismo, claramente abordados por Barros e Prates (1996) no que tange às empresas brasileiras.

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

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

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

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

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

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

Tal fato justifica, portanto, o problema norteador deste estudo que se pautou na seguinte questão: *Em que aspectos o fundador pode influenciar na dinâmica da cultura de uma empresa familiar?*

## 2 Cultura Organizacional

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

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

Sob a ótica de Schein (1992), cultura organizacional consiste em pressupostos básicos que os indivíduos desenvolvem para lidar com os problemas de integração interna e adaptação

externa, os quais são repassados aos demais membros como a maneira correta de se perceber, se pensar e sentir-se na organização. A formação da cultura organizacional é constituída por vários elementos que fornecem uma interpretação para os membros da organização, cujo significado passa a ser aceito e, através da linguagem, da transmissão das mensagens e de comportamentos convenientes, são aceitos com naturalidade e espontaneidade por todos, complementa Freitas (1991).

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

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

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

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

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

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

São esses elementos constitutivos, ou seja, esses mitos, heróis, cerimônias, ritos, valores e crenças que se encontram presentes nos cenários organizacionais e constituem a cultura das organizações. A seguir, são apresentados alguns desses elementos que Freitas (1991) aponta estar entre os mais importantes:

- a) Valores: são as crenças e conceitos básicos que formam a cultura, exprimem o sucesso em termos concretos para o empregado e estabelecem os padrões da organização. Podem ser expressos por meio da filosofia da organização que objetiva o sucesso, fornecendo o senso de direção comum para todos os empregados e sendo um guia para o comportamento diário. Assim, os valores são compartilhados fazendo com que os empregados sintam-se motivados e sendo parte importante da organização;
- b) Crenças e Pressupostos: expressam aquilo que é tido como verdade na organização;
- c) Ritos: são expressões tangíveis da cultura organizacional manifestas por meio das crenças e práticas do dia-a-dia;
- d) Histórias e Mitos: histórias são as narrativas baseadas em eventos ocorridos, reforçando o comportamento existente e mitos são histórias consistentes com os valores da organização, mas não sustentadas por fatos, cumprindo o papel de consolidar o dia-a-dia;
- e) Tabu: é o elemento “que cumpre um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições; os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido” (FREITAS, 1991, p.30);

- f) Heróis: são aqueles que possuem coragem e persistência e fazem aquilo que todos almejam, sem medo de tentar;
- g) Normas: representam o sistema normativo da organização presente em toda cultura, influenciando os membros. Norma “(...) é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (FREITAS, 1991, p.33);
- h) Comunicação: processo que depende das pessoas para a criação de uma cultura, sem o qual ela não poderia existir.

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

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

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

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

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

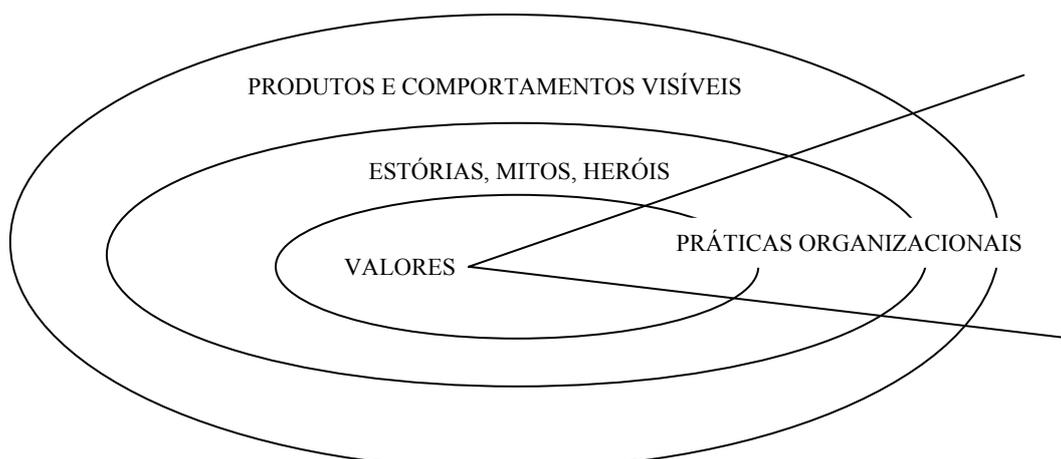


Figura 1 – O processo de desvendar a cultura de uma organização  
Fonte: Fleury e Fleury (1997, p.27)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

liderados e institucional; (c) personalismo, na interseção dos subsistemas líderes e pessoal e; (d) evitar conflito, na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

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

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

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

QUADRO 1 : Traços brasileiros e características-chave

Fonte: Freitas ,1997, p.44

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

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

### 3 Empresa Familiar

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

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

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

Embora cercada de variados conceitos, é internacionalmente admitido que a definição de empresa familiar abarca três grandes vertentes que seriam o nível de propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivamente.

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

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

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

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

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

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

Portanto, aspectos como ênfase em relações pessoais, mais que em eficácia, as lealdades construídas geralmente em torno das pessoas e não da instituição, a centralização do

poder nos membros da família, independentemente da competência, dentre outros, podem, de certa forma, dificultar mudanças nos padrões de comportamento organizacional, por poderem estar arraigados aos valores dos fundadores da empresa e, conseqüentemente, aos de sua cultura.

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

#### **4 Os Fundadores: quem são eles?**

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

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

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

Para Schein, apud Ferreira et al. (2006), o fundador é um empreendedor que vislumbra um novo serviço ou produto para o mercado. A partir daí, ele cria um pequeno grupo o qual compartilha suas idéias, que em conjunto estruturará uma organização e que, por conseguinte, construirá a história da empresa. O mesmo autor acrescenta ainda que os fundadores são sujeitos autoconfiantes e resolutos, com idéias bem definidas e que determinam como as coisas serão feitas dentro da organização.

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

Ante o exposto, cabe então a seguinte pergunta: mas que tipo de anseio ou desejo impulsiona um indivíduo a ser o dono de seu próprio negócio? A inserção no mundo dos negócios com o propósito de administrar seu próprio empreendimento surge por diversas razões.

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

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

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

Corroborando Garcia (2001, p.3)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5 Metodologia

Para a consecução do objetivo principal desta pesquisa o método escolhido foi o estudo de caso, por permitir entender isoladamente determinados fatos sociais, no intuito de compreendê-los em suas singularidades (MICHEL, 2005). A principal limitação do método encontra-se na dificuldade de generalização, uma vez que os resultados obtidos podem não se estender a outros casos (GIL, 1987). Por outro lado, de acordo com Triviños (1987, p.11), o grande valor do estudo de caso está em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

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

Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa que utiliza a observação, a análise documental e a entrevista semi-estruturada como instrumentos de coleta de dados, bem como possibilita participação, compreensão e interpretação do pesquisador, fundamentada na discussão “(...) da coligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos” (MICHEL, 2005, p.33).

Por meio da observação, foram captados os aspectos descritivos e os analíticos, onde pôde-se perceber a consistência entre o discurso e a prática dos sujeitos, bem como consonância nas interações entre os funcionários durante todo o tempo de realização da pesquisa. A opção por essa técnica fundamenta-se em Faria (1992) ao afirmar que esse instrumento permite a obtenção de dados adicionais para a complementação de informações.

As informações de maior relevância para consecução dos objetivos deste estudo foram obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas. A opção por esta técnica se deu pelo fato de proporcionar ao entrevistador um melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas totalmente sem estrutura onde os participantes da pesquisa falam livremente, “(...) resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar, que muitas vezes não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159). As entrevistas foram realizadas na empresa, gravadas e depois transcritas.

Para análise dos dados colhidos nas entrevistas, utilizou-se como referência a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979, p.42) é

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

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

A escolha dos entrevistados foi pautada no Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar - M3C de Gersick et al. (2006) que visa compreender as empresas familiares em três dimensões – propriedade, família e empresa/gestão. Dessa forma, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser inserida em um dos sete setores formados a partir da superposição dos círculos dos subsistemas, o que proporcionou uma visão ampliada da complexidade existente na composição de uma empresa familiar, pois foram entrevistadas onze pessoas em quatro dos sete setores formados a partir da superposição dos três subsistemas, da seguinte forma: a) dois familiares sem participação nos outros subsistemas; b) cinco gestores não-proprietários e não-familiares; c) um gestor familiar não-proprietário e d) três gestores familiares e proprietários. Não foram feitas entrevistas nos setores 2, 4 e 5 do M3C, pela inexistência de sujeitos que se enquadrem nos referidos setores, na empresa pesquisada.

Como complementação e enriquecimento de dados, realizou-se análise documental da instituição, pois se acredita que esses documentos representem o sistema e estrutura da organização (VERGARA, 2000), bem como contêm informações diversas que auxiliaram na construção da análise dos dados e conclusões sobre o tema. Assim, foram estudados os materiais disponíveis como memorandos, atas de reuniões, um dossiê institucional, quadros informativos, manuais diversos, relatórios, dentre outros documentos que serviram de fonte de informações sobre a empresa pesquisada.

## 6 Apresentação e Análise dos Resultados

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

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

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

Em fevereiro de 2000, em função das oportunidades de mercado, criou-se uma nova empresa, a Contepe Engenharia Ltda., para atender também serviços nas áreas de planejamento e engenharia de manutenção, ampliando, assim, seus horizontes.

Assim, as empresas Contepe formam um grupo de grande porte, operando com clientes do ramo siderúrgico, mineração, trefilária, celulose, automotivo, oferecendo serviços de manutenção e montagem eletromecânica.

No período de realização do estudo, o grupo Contepe contava com uma força de trabalho de aproximadamente 500 profissionais, sendo 484 pertencentes ao quadro efetivo, entre os quais engenheiros, administradores de empresas, pedagogos, técnicos mecânicos e grande número de funcionários com formação profissional especializada.

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

No decorrer da pesquisa, constatou-se que a organização pesquisada encontra-se bem caracterizada dentro do conceito de empresa familiar, tendo apresentado, dentre outros aspectos, a figura do fundador como referência de sua origem e história, bem como uma diretoria composta, em sua maioria, por membros familiares.

A história do grupo Contepe, iniciada em 1986, nasceu do sonho de um empreendedor, que teve como propósito a posse de seu próprio negócio, após uma vasta experiência, como assalariado, no segmento industrial.

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

Durante todos esses anos de existência, a gestão do grupo foi presidida pelo próprio fundador e apenas em maio de 2007, por motivo de seu falecimento, assume a direção geral das empresas Contepe o seu filho mais velho.

Atualmente, o corpo diretivo do grupo conta com os três filhos do Sr. Teófilo e mais dois profissionais de mercado, que há mais de 10 anos fazem parte da equipe Contepe. A estrutura organizacional do grupo é enxuta, horizontalizada, e a liderança da gestão, bem como a propriedade encontram-se nas mãos da família Izaías.

Pôde-se perceber a constante preocupação da empresa com relação a investimento em treinamento e capacitação de seus profissionais, bem como com a garantia da competência e excelência em prestação de serviço. Fato verificado por meio dos dados colhidos em entrevistas, como também por meio dos vários documentos que registram os programas e ações realizados nesse sentido.

A literatura aponta que o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está diretamente ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores, os quais, com o tempo, são disseminados e incorporados pelos outros membros da instituição. Nesse sentido, verificou-se que o fundador desempenhou um importante papel na formação da cultura organizacional, bem como no processo de aprendizado dos membros da empresa pesquisada, pois os sistemas de normas, os valores, os rituais, a busca de proximidade e afeto nas relações, foram criados nos moldes do fundador, o que demonstra não apenas a preservação, mas também, a continuidade de seus princípios mesmo após o seu falecimento, pois estão profundamente enraizados em um universo simbólico elaborado com base em padrões culturais que foram construídos ao longo da história dessa organização.

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

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

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

Outro aspecto discrepante da literatura diz respeito ao processo da transmissão do poder para o sucessor, situação freqüentemente acompanhada de muitos conflitos devido aos interesses pessoais, familiares e de posse de patrimônio. Na empresa alvo deste estudo, pôde-se perceber que esse processo se deu de maneira calma e ordenada, demonstrando que houve certo planejamento, preparação, maturidade e equilíbrio do grupo familiar para que o sucessor assumisse gradualmente a administração.

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

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

Após relacionar o referencial bibliográfico com a prática organizacional da empresa pesquisada, foi possível perceber que existem algumas diferenças entre o grupo Contepe e as demais empresas familiares ao que se refere à interferência das relações familiares na dinâmica organizacional. Nesse sentido, verificou-se a existência de articulação harmoniosa entre os interesses da família e da empresa, inclusive preponderando, de forma consensual, os interesses do grupo Contepe, em detrimento dos da família Izaías, como garantia de preservação de um empreendimento iniciado há cerca de 22 anos. Desta forma, pôde-se concluir que, embora as crenças e valores do fundador encontrem-se preservados e

perpetuados na cultura das empresas Contepe, não há interferência das relações familiares ao que tange à dinâmica de funcionamento da referida organização.

Ante ao exposto, pôde-se verificar que o fundador influenciou de maneira significativa as formas de sentir, pensar e agir do grupo Contepe, traduzidos por meio da linguagem, dos símbolos, das imagens, das histórias, dos rituais, dos hábitos e dos valores de seus personagens ou, mais especificamente, na formação da cultura dessa empresa familiar.

## 7 Considerações Finais

De modo geral, pode-se dizer que a empresa pesquisada mostrou um cenário muito próximo ao apresentado no arcabouço teórico tornando-se, portanto, inegável a influência do fundador na dinâmica da cultura do grupo Contepe.

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

Contudo, não se teve com este estudo a pretensão de preencher todas as lacunas ou esgotar os conceitos acerca da temática, mas sim contribuir com discussões já iniciadas por alguns autores, no que tange à dinâmica da cultura de empresas familiares, tendo como foco a figura do fundador. Sugere-se, portanto, a continuidade dos estudos aqui iniciados, investigando, decorrido um período mais longo após a morte do fundador, a mesma organização, de modo a verificar de que forma se apresenta a dinâmica da cultura dessa empresa. Propõe-se também a realização de estudos semelhantes sobre a influência do fundador em outras organizações familiares, investigando-se ainda como se dão as relações familiares na dinâmica desse tipo de organização.

## 8 Referências

BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996. 148 p.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na Empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 148 p.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. *Revista de Administração da UFLA*, v.7,n.1.jan-abr/2005. Disponível em: <[http://www.dae.ufla.br/revista/revistas/2002/2002\\_1/revista?revista\\_v4\\_n1%20jan-jun\\_2002\\_4.pdf](http://www.dae.ufla.br/revista/revistas/2002/2002_1/revista?revista_v4_n1%20jan-jun_2002_4.pdf)> Acesso em 16 dez. 2005.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. *Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: O Caso do Grupo Pão de Açúcar*. Disponível em: <[http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_30.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf)> Acesso em 01 out. 2006.

DANCO, Leon. *Beyond Survival – A Business Owner’s Guide for Success*. Cleveland, The Center for Family – The University Press, 1995.

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

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

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

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

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 140 p.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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