

# OS REFLEXOS DA MORTE DE FUNDADORES SOBRE OS ELEMENTOS CULTURAIS: UMA ANÁLISE EM DUAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

REFLEXES OF DEATH OF THE FOUNDER ON CULTURAL ELEMENTS: ANALYSIS OF TWO FAMILY BUSINESS

CLÉRIA DONIZETE DA SILVA LOURENÇO<sup>1</sup> | PATRÍCIA APARECIDA FERREIRA<sup>2</sup>  
VÂNIA APARECIDA REZENDE DE OLIVEIRA<sup>3</sup>

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar, sob a perspectiva simbólica, a repercussão da morte do fundador sobre a cultura organizacional em duas organizações familiares. A base teórica utilizada é a cultura organizacional na abordagem simbólica (SMIRCICH, 1983) e as suas inter-relações com a morte do fundador (FLEURY, 1987; FREITAS, 1991). Utilizou-se da pesquisa qualitativa, do método do estudo de caso, de entrevistas em profundidade e da análise de conteúdo. A pesquisa foi feita em duas organizações familiares que tinham vivenciado a morte de seus fundadores nos dois últimos anos. Para a apresentação dos resultados, foram desenvolvidas quatro categorias analíticas: a ruptura com a velha ordem, a resistência como uma forma de manutenção do luto, as estórias dos heróis e o mito do fundador e seus símbolos. Os resultados demonstraram que a morte dos respectivos fundadores exerceu influência sobre a cultura dessas organizações, sendo constituindo o mito do fundador.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Morte do fundador. Simbolismo. Organizações familiares.

## ABSTRACT

The present work aims to identify, under the symbolic perspective, the impact of the death of the founder of organizational culture in two family organizations. The theoretical basis used is the organizational culture in the symbolic approach (SMIRCICH, 1983) and their interrelations with the death of the founder (FLEURY, 1987; FREITAS, 1991). We used the qualitative research method of case study, in-depth interviews and content analysis. The survey was conducted in two family organizations who had experienced the death of its founders in the last two years. For the presentation of results, we developed four analytical categories: the break with the old order, the resistance as a way of maintaining the fight, the stories of heroes and the myth of the founder and its symbols. The results showed that the death of the founders had influence on the culture of these organizations – the myth of the founder.

**Keywords:** Enterprising competence. Enterprising learning. Educational sector.

Data de submissão: 11/06/2012. Data de aceite: 24/09/2014. Data de publicação: 10/03/2015

<sup>1</sup> Doutora em administração pela UFLA, Professora Adjunta da Universidade Federal de Lavras – UFLA Departamento de Administração e Economia – DAE Área: Estudos organizacionais; Ensino de Administração.

<sup>2</sup> Graduada em administração, mestre em administração e doutora em administração pela UFLA, Professora Adjunta da Universidade Federal de Lavras – UFLA Departamento de Administração e Economia – DAE.

<sup>3</sup> Mestre em administração e doutora em administração pela UFLA.

## 1 INTRODUÇÃO

O enfoque dos estudos organizacionais tem mudado nos últimos tempos, o comportamento econômico dos atores organizacionais e os aspectos utilitários/racionais das organizações já não são os únicos temas de estudo. De acordo com Rodrigues (1997), uma preocupação atual da teoria das organizações consiste em identificar o modo como os membros de uma organização se ligam de maneira emocional e subjetiva, surgindo assim abordagens de estudo, tais como a cultura organizacional. Segundo Feuerschütte (1997), os estudos das organizações, sob a perspectiva cultural, têm a sua origem em conceitos antropológicos e sociológicos, por meio dos quais se procura identificar e compreender aspectos da realidade organizacional, a partir da dimensão simbólica.

Na concepção de Saraiva (2007), a cultura deve ser vista como um objeto de estudo não ortodoxo que consolida a necessidade que a área de estudos organizacionais tem quanto à ampliação do seu campo de concepção e de aplicação para além da empresa industrial capitalista de grande porte, de forma a abarcar modelos de gestão associados aos segmentos específicos. Dentre os segmentos específicos, destacam-se as empresas familiares, que, segundo Grzybovski (2007), correspondem a um modelo de instituição com uma dinâmica complexa, permeadas tanto por relações familiares e não familiares como por questões afetivas, econômicas e financeiras numa mesma dimensão socioempresarial.

No que se refere aos estudos sobre empresas familiares, os primeiros estavam voltados para temas como processos sucessórios, ciclos de vida, profissionalização de gestão, estratégias, entre outros (WAIANDT; JUNQUILHO, 2005). Ainda assim, Davel e Colbari (2003) afirmam que as dinâmicas subjacentes à organização familiar, sejam elas sociais, emocionais, relacionais, temporais ou simbólicas, não têm recebido a devida atenção dos pesquisadores.

Há que compreender que a gestão das organizações familiares é direcionada não apenas pela racionalidade e pela objetividade do econômico, mas também pelo universo da subjetividade, do simbólico e do imaginário, conforme entendem Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008). Esses autores alertam que, se a gestão de empresas familiares for vista somente do ponto de vista técnico, ela estará incompleta, uma vez que há forte relação entre família e empresa, o que extrapola a dimensão técnica. Nesta mesma direção, Lanzana e Constanzi (1999) afirmam que as organizações familiares são caracterizadas pela heterogeneidade, e Hernandez e Macêdo (2008) destacam que a cultura organizacional das empresas familiares possui certas características especiais.

Tendo isso em vista, acredita-se que a abordagem simbólica da cultura é uma perspectiva enriquecedora para compreender os reflexos da morte do fundador na cultura organizacional. A compreensão da

morte do fundador de uma organização familiar exige a compreensão do universo simbólico daquela organização, conforme entendem Lourenço e Ferreira (2012). As implicações desse evento crítico – a morte – ultrapassam os limites dos aspectos técnicos da gestão. Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar, sob a perspectiva simbólica, a repercussão da morte do fundador sobre a cultura organizacional em duas organizações familiares.

Este trabalho está organizado em sete seções. Na primeira, esta introdução, fez-se uma contextualização sobre a temática. Na segunda seção, é apresentada a perspectiva simbólica da cultura organizacional. Na terceira seção, procura-se compreender teoricamente a morte do fundador e as suas inter-relações com a cultura organizacional. Na quarta, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quinta, são evidenciadas as análises e os resultados. Na sexta e sétima seções, são apresentadas, respectivamente, as considerações finais e as referências.

## 2 A DIMENSÃO SIMBÓLICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde os anos 1980 e início dos anos 1990, os estudos sobre cultura organizacional vêm recebendo atenção dos pesquisadores da administração, sendo, hoje em dia, uma área temática consolidada e merecedora de atenção prática e teórica (FREITAS, 2007). Sabe-se que há vários conceitos, abordagens e interpretações provenientes de diversos caminhos adotados pelos estudos sobre cultura nas organizações. Conforme observam Fischer e Mac-Allister (2001, p. 254), há um conjunto de estudos sobre cultura no Brasil que pode ser visto como um “quebra-cabeça” ou mosaico organizacional e cultural. Por isso, decifrar aspectos culturais das organizações não é tarefa fácil. O “tema guarda uma simplicidade aparente que reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade elude e confunde a maioria dos pesquisadores” (FLEURY, 1989, p. 15). No entanto, há opções teórico-metodológicas claras e distintas, passíveis de serem escolhidas segundo a subjetividade dos pesquisadores (CARRIERI, 2002).

Contribuindo para o esclarecimento sobre as diversas abordagens, alguns autores como Aktouf (1993), Carrieri (2002), Fleury (1989), Freitas (1991, 2007), Smircich (1983), entre outros, apresentam e diferenciam as dimensões e os caminhos que se pode adotar no estudo da cultura, entre eles, a dimensão simbólica, orientação que se adotou na pesquisa cujos resultados são apresentados neste artigo. Essa dimensão encontra respaldo especialmente na antropologia, além de em outras áreas do conhecimento.

O trabalho de Smircich (1983) foi um dos primeiros que procuraram delinear os caminhos que vinham tomando as pesquisas sobre cultura nas organizações (CARRIERI, 2002), abordando duas perspectivas:

uma funcional e uma simbólica. A perspectiva funcional focaliza a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem e que pode ser manipulada e mudada, ou seja, a cultura é vista como algo gerenciável.

Já a perspectiva simbólica concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que ela é, não sendo, portanto, gerenciável. Essa perspectiva da cultura como uma metáfora procura promover uma visão das organizações como expressão de formas e manifestações da consciência humana. As organizações são analisadas e compreendidas em termos de aspectos simbólicos como, por exemplo, o uso da linguagem e a configuração dos discursos organizacionais. Na verdade, a organização é concebida como conjunto, rede de discursos simbólicos. Dessa forma, cabe ao pesquisador ler, interpretar e compreender a cultura, assim como a organização. Segundo essa perspectiva, considerar a cultura como metáfora da organização é possibilitar ver o mundo social e organizacional não como um dado concreto, mas como uma criação das interações humanas, das quais resultam as inúmeras significações simbólicas manifestadas na cultura (SMIRCI-CH, 1983). Esse entendimento está em consonância com a definição de cultura de Fleury (1989, p. 22), para quem

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

De acordo com Curado (1994), a abordagem simbólica pode ser definida como uma linha de estudo sobre o símbolo, ou seja, um signo que denota alguma coisa muito maior que ele mesmo e que se associa com certas ideias conscientes e inconscientes, para que lhe seja conferido o seu significado completo e seu sentido. Dentro dessa abordagem, Castro (1991) entende que a realidade passa a ser vista como uma construção simbólica, formada por camadas de sedimentação a partir das quais se acrescentam novas significações às originais, mantendo-se um sentido permanentemente atual, sem que isso resulte na eliminação ou na superação dos elementos anteriores, mas compondo com eles uma significação plural, no sentido atual e igualmente permanente.

Para Nogueira (2004), o símbolo representa qualquer objeto, ato ou evento que serve como veículo a um conceito ou conceituação representativa de algum elemento significativo da experiência organizacional. O autor classifica como símbolos na vida organizacional as metáforas (representações verbais que se referem a algo como se fosse outra coisa), os logotipos, as imagens visuais (por exemplo, o design de embalagem), as histórias e os dramas (por exemplo, o pioneirismo do fundador de um empreendimento), ações, eventos (por exemplo, o lançamento de produtos), entre outros.

Schein (2009, p. 24) propõe três níveis de análise cultural: artefatos visíveis; crenças e valores assumidos; e suposições fundamentais básicas. Os artefatos incluem estruturas e processos organizacionais visíveis. As crenças e valores estão relacionados às estratégias, metas e filosofias utilizadas como justificativa para as ações do grupo. Por fim, as suposições básicas vinculam-se a crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros pelos atores organizacionais. Neste terceiro nível, estaria a cultura propriamente dita, enquanto os níveis anteriores seriam a manifestação da cultura.

Para Machado-da-Silva e Nogueira (2001), a cultura organizacional é composta de um conjunto de crenças, valores, artefatos, práticas e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização. Os valores representam as concepções racionalizadas que expressam preferências por determinados cursos de ação em detrimento de outros. Já as crenças podem ser definidas como pressupostos básicos de como a realidade é ou se apresenta, que delinham, juntamente com os valores, as opções do indivíduo. Os mesmos autores também ressaltam a importância dos artefatos como forma de expressão de valores e crenças, que constituem, assim, a identidade organizacional.

Ao tratar da identidade organizacional, Hatch (1993, p. 682) destaca a importância dos artefatos como forma de expressão de valores e crenças, uma vez que “é através da cultura que a pessoa constrói o sentido de identidade individual e organizacional e cria imagens que são tomadas para si e para a organização”. Portanto, a relação entre valores e crenças é interativa, ou seja, as crenças sustentam os valores, enquanto os valores podem originar as crenças.

Partindo da dimensão simbólica da cultura, pode-se apreender que a experiência coletiva é fundamental no fortalecimento de valores e crenças que são compartilhados pelos atores organizacionais. Estes vão definir seu modo de pensar e agir com base em tais valores e crenças. Nesse sentido, a influência do fundador não pode ser desconsiderada.

### 3 A MORTE DO FUNDADOR E AS SUAS INTER-RELAÇÕES COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Na concepção de Schein (2009), a cultura emerge de três fontes: as crenças, valores e suposições dos fundadores da organização; as experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve; e as novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes. Contudo, para o autor, o mais importante para a origem da cultura é o impacto dos fundadores; além de escolher a missão básica e o contexto ambiental em que o novo grupo operará, os fundadores selecionam seus membros

e influenciam as respostas originais que o grupo emite no esforço de ser bem-sucedido e de se integrar ao ambiente.

Portanto, para compreender a cultura de uma organização, deve-se conhecer a história do fundador e principalmente os seus valores. Isso é importante porque, conforme destaca Souza (2004), o fundador é um sujeito marcado pela sua historicidade, que é composta pela história de suas experiências imediatas e aquela oriunda da tradição de sua cultura.

O fundador da organização, muitas vezes, é visto como um empreendedor, aquele indivíduo que se aventurou numa ideia genial, que vendeu tudo o que tinha para enfrentar seu desafio com o intuito de vencer (WORCMAN, 1999). Esse empreendedor (o fundador), conforme explica Schein (2009), cria um pequeno grupo, cujos integrantes têm as mesmas ideias que ele, e é esse grupo que estrutura a organização.

O fundador da organização, entretanto, perante as suas condições humanas, está sujeito à morte a qualquer momento de sua vida. Mas isso não significa necessariamente a morte da organização, uma vez que esta possui a opção de continuar a desenvolver as suas atividades. Sua morte, entretanto, resulta em um evento crítico na vida organizacional, podendo provocar alterações no universo simbólico e assumir diferentes sentidos para os atores organizacionais.

Por ser dotada de sentido simbólico, a morte do fundador compreende uma mudança na cultura organizacional, que, segundo Rosa (2002), pode ser traumática e acarretar consequências, por exemplo, a resistência por parte dos públicos internos. Para Cesar e Coda (2004), a morte do fundador significa uma ruptura irreversível e a resistência se justifica uma vez que o luto é vivenciado por grande parte dos atores organizacionais. Esses autores ainda acrescentam que, para compreender o significado que as rupturas têm para as pessoas, é preciso que se compreenda o contexto em que a perda ocorreu.

Nesse sentido, a cultura organizacional destaca-se como um polo orientador, pois está fundamentada num processo de construção e reconstrução de significados. Para compreender o sentido da morte do fundador para os membros organizacionais, torna-se necessário, portanto, compreender as suas inter-relações com alguns elementos formadores da cultura organizacional, tais como: os aspectos históricos, os valores, as crenças e os pressupostos dos fundadores, as estórias, os heróis, os mitos, os símbolos, entre outros. Além disso, a identidade organizacional também deve ser contemplada, visto que representa um elemento-chave interpretativo do senso compartilhado de realidade e traz novos subsídios para melhor se entender a relação da cultura organizacional e dos processos de mudança organizacional (NOGUEIRA, 2004).

As ações do fundador são como reflexos de uma série de conceitos adquiridos ao longo de sua vida, que o fazem mover-se naquela direção sem, muitas vezes, dispor de explicações perceptíveis ao nível do

consciente (BARRETO, 2003). Portanto, os valores do fundador refletem tanto na cultura organizacional como na estrutura, normas, objetivos e nos procedimentos das organizações (MORGAN, 1996). Por exemplo, se os valores morais e éticos do indivíduo forem frágeis, a filosofia da organização, e sua atuação futura, se situará em mundos avessos à construção do bem-estar da coletividade.

Tendo o fundador um papel tão importante no cotidiano da organização, sua morte pode representar, para os atores organizacionais, uma ruptura com a velha ordem, acompanhada de angústia e de medo, uma vez que temem abandonar a segurança e o conforto proporcionados pela estrutura antiga. O vazio deixado pelo fundador vincula a redistribuição ao rearranjo das responsabilidades, cargos, papéis e funções na organização. Diante desse contexto, a morte do fundador implica mudança organizacional, principalmente em empresas familiares, em que o fundador representa o principal dirigente e a sucessão geralmente é feita pelos seus herdeiros, desencadeando muitas transformações.

Alguns atores organizacionais podem resistir às transformações, principalmente se os valores introduzidos pelos sucessores se confrontarem com o contexto simbólico-cultural construído por eles juntamente com o fundador. Por isso, Santana et al. (2005) ressaltam que o processo de sucessão, após a morte do fundador, é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado, que não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados à própria estrutura familiar. O legado dos valores e as ações do fundador, após a sua morte, passam a ter um sentido social muito presente para diversos indivíduos na organização, dificultando, assim, o processo de sucessão. Os autores consideram, portanto, que há uma forte inter-relação dos valores, crenças e pressupostos do fundador com a cultura organizacional e, após a sua morte, estes são transmitidos por meio de elementos como as estórias, os heróis, os mitos e os símbolos.

Segundo Freitas (1991), as estórias são narrativas históricas que descrevem as realizações ímpares de um grupo e seus heróis e servem para reforçar o comportamento desejado, uma vez que fornecem exemplos de comportamentos que devem ser seguidos. Fossá (2004) destaca que, durante o relato das estórias, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas. Nesse sentido, é comum aos atores organizacionais recuperar estórias sobre a vida da organização explicitando valores que eram fundamentais para o fundador. Fleury (1987) ainda acrescenta que as estórias são permeadas pela tradição oral, a qual consiste no caminho fundamental para penetrar no universo cultural, dotado de valores e símbolos. Na memória organizacional, a figura do fundador pode também estar associada a um herói, que muito contribuiu para o crescimento e desenvolvimento da organização. Para alguém se transformar em um herói, é preciso pelo menos possuir uma saga,

realizar uma série de feitos que ultrapassem o usual e se diferenciar dos demais, quer pela sua capacidade de vencer obstáculos, quer por ser um grande estrategista, quer pela competência em estabelecer e atingir metas audaciosas (FOSSÁ, 2004). Fleury (1987) destaca que o fundador como herói pode ser considerado um líder legítimo pelo seu comprometimento com a organização. Já na concepção de Fossá (2004), o herói desempenha um papel maior que o do líder, visto que, além de possuir um objetivo, ética e moral, ele se coloca à frente para salvar uma ideia, um povo ou uma pessoa.

Independentemente da discussão de que heróis sejam líderes ou mais do que líderes, assume-se neste trabalho a definição de Deal e Kennedy (1988), para os quais os heróis são figuras simbólicas que possuem caráter motivador da organização e desempenham um importante papel na formação e manutenção da cultura, uma vez que eles fornecem modelos, tornam o sucesso atingível e humano, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de melhor, estabelecem padrões de desempenho, bem como motivam os atores da organização para o alcance de objetivos e metas. Vale ressaltar que o fundador como herói independe do seu estado de existência (vida ou morte); no entanto, com a sua morte, a organização reaviva essa figura, visto que se intensificam as histórias sobre os seus atos de coragem, personificam-se seus valores, que, de um modo geral, passam a ser interpretados como as qualidades desejáveis para os atores organizacionais. Por estar associado à figura de um herói, pode-se também atribuir ao fundador de uma organização o papel de um mito. O mito pressupõe uma narrativa em função de uma figura extraordinária que só nasce após a morte de um líder, visto que em vida a narrativa não se opera (SCHMITT; LEAL, 2006). Portanto, a existência de mitos sobre o fundador está vinculada à tentativa de encontrar uma unidade sobre a origem e o funcionamento da organização, ou seja, narrativas construídas pelos atores perante uma cultura organizacional. Dessa forma, o mito é, fundamentalmente, um sistema explicativo que apresenta razões e lança luz sobre a maneira como as coisas passam de um estado para o outro. De acordo com Enriquez (1997), o mito faz referência à origem das coisas. Nesse sentido, o período da fundação de uma organização é de suma importância, pois a cena fundante torna-se um mito composto de sentido que compreende o passado e conseqüentemente atribui um sentido à origem da organização. Esse autor também destaca que o mito é sempre guardião de valores muito importantes para uma organização, os quais, segundo Schmitt e Leal (2006), são incorporados pelos membros organizacionais por meio de um processo afetivo. O entendimento desses autores se justifica, visto que um mito é criado por meio de vínculos, tais como a admiração, a consideração, a veneração e o amor. Além disso, o mito é algo de ordem atemporal, que não admite questionamentos, tendo a sub-

jetividade como plano de interpretação (SOUZA, 2004).

Fleury (1987) destaca que a interpretação de um mito é crucial para a compreensão do universo simbólico, como elemento tanto integrador quanto revelador dos mecanismos de poder em uma organização. Freitas (1991) corrobora com a primeira parte da colocação de Fleury, pois, na sua concepção, um mito preserva a institucionalidade organizacional por ser constituído de um alicerce firme de valores e princípios filosóficos. Já Schmitt e Leal (2006), Fossá (2004) e Enriquez (1997) apoiam-se na ideia de que os mitos também possuem uma faceta de controle simbólico e afetivo. Segundo esses autores, as organizações modernas, preocupadas com a internalização dos valores culturais pelos seus membros, apelam para um discurso mítico que, muitas vezes, pode resultar em fascinação, enfeitamento, sacrifício daqueles que o escutam e que trabalham exaustivamente, comprometidos e dedicados para atingir os objetivos da organização que um dia foi objetivo do líder mitificado. Dessa maneira, verifica-se que o sistema simbólico da organização pode desenvolver um controle mais intenso sobre os seus membros do que aqueles contidos nas normas, uma vez que explora aspectos afetivos.

Evidentemente, o papel do mito é complementado por vários outros elementos simbólicos – por exemplo, os símbolos. Para Schmitt e Leal (2006), o fundador de uma organização, como um mito, possui diferentes símbolos, que o caracterizam e reforçam perante os atores organizacionais. Dentre os símbolos que remetem ao fundador, destacam-se os monumentos e as fontes extrínsecas de informações, tais como cartazes, jornais, panfletos e filmes. Dessa forma, a análise dos mitos, heróis, histórias e símbolos pode ser compreendida como uma expressão de valores, relações, identidades organizacionais que não apenas se compõem de conteúdos ideológicos produzidos para racionalizar certas ações sociais, mas também constituem-se em verdadeiros postulados epistemológicos, construindo um espaço de prática e legitimação de ações sociais concretas (FOSSÁ, 2004).

Como a morte do fundador contempla suas representações culturais e os seus sistemas simbólicos, o estudo desses elementos culturais é de suma importância, visto que eles expressam os valores que foram estabelecidos no passado e que são ratificados ou reiterados no presente. Além disso, os indivíduos recorrem à sua memória organizacional com o intuito de garantir a coesão da identidade organizacional formada a partir dos valores do fundador. Isso caracteriza uma manifestação de nostalgia nas organizações que pode emergir tanto das condições presentes quanto das percepções e sentimentos com relação ao passado (GABRIEL, 1993). Tal nostalgia está relacionada às referências que os indivíduos fazem de um tempo feliz, como, por exemplo, o tempo antes da morte do fundador. Portanto, os sentimentos nostálgicos podem afetar profundamente a construção de sentido e a interpretação dos indivíduos sobre o presente, além de

influírem em suas reações emocionais a esse presente.

Depois de delineada a fundamentação teórica que orienta a análise empreendida neste trabalho – cultura organizacional na perspectiva simbólica e as inter-relações da morte do fundador com a cultura organizacional –, serão descritos, na próxima seção, os procedimentos metodológicos utilizados na condução da pesquisa.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No desenvolvimento do estudo cujos resultados são apresentados neste artigo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa. Como método empírico, foi utilizado o estudo de caso de acordo com referência em Yin (2005). O critério utilizado para a seleção do caso (objeto de estudo) foi o aspecto temporal da morte do fundador, ou seja, optou-se por coletar os dados em duas organizações cujos fundadores tivessem falecido, no máximo, há dois anos. As organizações selecionadas – uma panificadora de pequeno porte e um laticínio de médio porte – estão localizadas em municípios diferentes do sul do estado de Minas Gerais.

A entrevista em profundidade foi utilizada como técnica para coleta dos dados, e o instrumento utilizado foi o roteiro semiestruturado composto por questões abertas, cujas respostas geraram novas questões. Na panificadora, foram realizadas oito entrevistas: três foram com funcionários da linha de produção, uma com a gerente administrativa, uma com a subgerente, duas com as atendentes de balcão e uma com a viúva do fundador e atual gestora. No laticínio, foram realizadas quinze entrevistas: três com sócios-gerentes, quatro com funcionários administrativos e sete com funcionários da linha de produção. Todas as entrevistas foram individuais, gravadas e realizadas no local de trabalho dos entrevistados ou nas suas residências.

A análise dos dados foi feita seguindo os critérios da análise de conteúdo sob as orientações de Bardin (2009). O tipo de grade escolhido para a categorização foi a grade mista (VERGARA, 2006); isto significa que as categorias foram definidas durante o andamento da pesquisa (grade aberta) e também se recorreu à literatura pertinente ao tema (grade fechada) para formular as categorias. A unidade de registro adotada foi o tema; quanto à modalidade de codificação, adotou-se o critério de presença funcionando como um indicador; e o critério para constituição das categorias foi o semântico (categorias temáticas).

Para a apresentação dos resultados, foram desenvolvidas quatro categorias analíticas: a ruptura com a velha ordem, a resistência como uma forma de manutenção do luto, as histórias dos heróis e o mito do fundador e seus símbolos.

Na primeira categoria, procurou-se comparar a gestão da empresa antes e depois da morte dos fundadores. Na segunda categoria, buscou-se compreender as

resistências enfrentadas pelos novos dirigentes no processo de conduzir as organizações. Na quarta categoria, procurou-se conhecer as histórias dos heróis/fundadores narradas pelos atores organizacionais. Por fim, na última categoria, buscou-se compreender como os fundadores, após a morte, foram elevados ao patamar de mito. No conjunto, a compreensão desses aspectos possibilitou identificar, sob a perspectiva simbólica, a repercussão da morte do fundador sobre a cultura organizacional nas duas organizações familiares – objetivo desta pesquisa.

## 5 REFLEXOS DA MORTE DE FUNDADORES SOBRE OS ELEMENTOS CULTURAIS EM DUAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Partindo do entendimento de que a história de uma organização traz consigo muito da história do seu fundador e que isso tem um papel importante na constituição e manutenção da cultura organizacional, procurou-se, antes de discutir as categorias analíticas, apresentar um breve histórico das organizações pesquisadas e as características dos seus fundadores.

### Histórico das organizações e características dos fundadores

O fundador do laticínio era um produtor rural que tinha a criação de cavalos como sua principal fonte de renda. Essa atividade demandava muitos cuidados e nem sempre gerava retornos lucrativos, conforme relatam os seus filhos. Por isso, ele resolveu, em 1984, mudar de atividade aproveitando a estrutura de um laticínio desativado que havia em sua fazenda e formou uma sociedade com o seu tio. O início das atividades foi marcado por muitas dificuldades porque o fundador, sendo graduado em engenharia agrônoma, não possuía nenhuma experiência administrativa. Com o passar do tempo, o mercado consumidor foi se expandindo sem que a estrutura física do laticínio comportasse toda a produção. Isso levou o fundador a adquirir outra fazenda, em 1986, para construir uma unidade maior. Além dessa mudança de estrutura física, ampliou-se também o portfólio dos produtos.

Posteriormente, seu tio abandonou o negócio, e o fundador passou a comandar sozinho o laticínio. No final do ano de 2003, devido a problemas de saúde, ele transferiu seu cargo de administrador para seus três filhos, vindo a falecer no início de 2004.

Os dados coletados junto aos entrevistados possibilitaram identificar como características pessoais do fundador os seguintes aspectos: a rigidez, o perfeccionismo, o conservadorismo, a centralização, a segurança, o patriarcalismo e a solidariedade.

No que se refere à segunda empresa estudada,

são destacados os aspectos a seguir descritos em termos históricos. A panificadora foi fundada formalmente no ano de 1993, desde o início foi administrada somente pelo seu fundador, descendente de uma família tradicional no ramo de panificação. Segundo relatos dos entrevistados, o fundador era um jovem empreendedor, inteligente, audacioso e batalhador, que passara por muitas dificuldades na vida, inclusive fome. Começou no ramo de panificação ainda criança: vendia, nas ruas (de uma cidade de porte médio localizada na região de Zona da Mata de Minas Gerais), os salgados que sua mãe fazia. Após alguns anos, já jovem, trabalhou com seu pai na panificadora da família (localizada em uma cidade de pequeno porte na região sul de Minas Gerais) e posteriormente mudou-se para uma cidade vizinha onde fundou sua própria empresa, objeto deste estudo – esta cidade também está localizada na região Sul de Minas Gerais e possui cerca de 30.000 habitantes.

O início das atividades da panificadora foi marcado por muitas dificuldades, uma vez que o fundador não possuía formação acadêmica, havia concluído apenas o ensino médio, e, embora tivesse experiência com produção, não tinha a administrativa. Além disso, a empresa enfrentou outras dificuldades no seu período de fundação: seu fundador não dispunha de capital para investir. Assim, começou funcionando em um cômodo bem pequeno, mas em localização privilegiada, empregando um total de cinco funcionários. Não tendo condições financeiras para pagar muitos funcionários, o fundador trabalhava muitas horas por dia, dedicando todo seu tempo à empresa até que ela se consolidasse.

A busca pelo mercado consumidor também foi um obstáculo, visto que na cidade já existiam outras panificadoras tradicionais. O fundador, entretanto, optou pela comercialização de produtos diferenciados dos seus concorrentes, pois, na sua concepção (de acordo com relatos dos funcionários e da viúva), os consumidores exigiam qualidade e novidades, estando dispostos a pagar por esse diferencial. Com o passar do tempo, o mercado consumidor foi se expandindo, a estrutura física da panificadora já não comportava toda a produção, levando o fundador a fazer um financiamento para construir uma unidade maior. Além dessa mudança de estrutura física, ele ampliou também o portfólio de produtos e criou novos pontos de distribuição.

Assim, após alguns anos de funcionamento, o fundador aumentou e reformou o cômodo, comprou novos equipamentos e veículo para entrega, abriu novos pontos de venda e contratou mais funcionários. Com o passar dos anos, os retornos financeiros gerados pela empresa foram reinvestidos e o volume de negócios, ampliado – a empresa foi crescendo gradativamente. A partir disso (de 2000 em diante), o fundador passou a se dedicar a outras atividades e passava pouco tempo na empresa, deixando-a sob a responsabilidade dos funcionários. Em 2004, quando ocorreu sua morte repentina, a empresa já contava com 23 funcionários na matriz e 17 pontos de venda na cidade.

Nessa ocasião, sua esposa assumiu a gestão da empresa.

Dentre os pressupostos do fundador como indivíduo e gestor, segundo os entrevistados, destacavam-se a confiança, a descentralização, a segurança, o paternalismo e o carisma.

Percebe-se que a história das duas organizações se aproxima muito da afirmação de Worcman (1999) quando se refere ao fundador como o indivíduo que se aventurou numa ideia genial.

## A ruptura com a velha ordem

A categoria que mais evidencia os reflexos da morte dos fundadores para os atores organizacionais é a ruptura com a velha ordem. Nas duas organizações estudadas, a morte dos fundadores representou uma ruptura com a realidade vivida pelos atores durante a presença dos fundadores nas organizações. Tantos os funcionários quanto os novos dirigentes passaram a experimentar um sentimento de insegurança. Para os funcionários, a morte dos fundadores representava a perda não apenas do “patrão, do chefe”, mas também de um “pai”, uma vez que os fundadores tinham comportamentos paternalísticos com relação aos funcionários e procuravam ajudá-los nos momentos difíceis de suas vidas. Para os novos dirigentes, a morte representava a perda do pai ou do esposo, mas também a perda de um ponto de referência na gestão dos negócios, um “porto seguro”. Assim, a insegurança foi um sentimento relatado praticamente por todos os entrevistados. Esse aspecto é condizente com as colocações feitas na literatura sobre sucessão (SANTANA et al., 2005) e sobre a morte de fundadores (FLEURY, 1987; FREITAS 1991).

No laticínio, o fundador era considerado tanto pelos funcionários quanto pelos novos dirigentes como um indivíduo de muita sabedoria, que buscava sempre a eficiência organizacional e conhecia minuciosamente todos os setores da organização. Essas suas características constituíam a base da segurança dos atores organizacionais; assim, sua morte representava uma incerteza quanto à continuidade da organização. Os funcionários não confiavam nos novos dirigentes e não acreditavam na capacidade deles de direcionarem a empresa e darem continuidade no negócio.

*[...] com a ausência dele ficou a insegurança, porque ele era dominador, entendeu? Ele assessorava tudo, todos os empregados. [...] então, a gente tinha a segurança de que se alguma coisa acontecesse de errado a gente tinha segurança nele, falava o que aconteceu e quem determinava o que ia fazer era ele. Depois com a ausência dele isso não aconteceu mais, porque os filhos dele não trabalhavam [...] então a gente ficou assim... bem inseguro, né? (Gerente financeira do laticínio).*

*Ele [fundador] era uma referência e, quando ele faleceu, nós ficamos meio perdidos [...] perdemos totalmente a direção, o porto seguro, bateu uma insegurança. (Dirigente III, laticínio).*

O sentimento de insegurança foi vivenciado até mesmo por atores organizacionais externos. Os fornecedores do laticínio, por exemplo, ficaram receosos quanto às novas relações comerciais. Eles estavam acostumados a receber em dinheiro pelo pagamento do leite fornecido; com a profissionalização do laticínio por parte dos filhos, eles passaram a receber em cheque. Uma prática tão comum no mundo dos negócios representou a ruptura com a tradição, porque as relações dos fornecedores com a empresa eram pautadas pela confiança na pessoa do fundador e este fazia os pagamentos em dinheiro.

*[...] os fornecedores também ficaram inseguros... “Nós vamos continuar mandando leite pro laticínio? Agora é os filhos...” Ele [fundador] tinha muita credibilidade, era uma pessoa de muita confiança dos fornecedores. Por ser uma empresa sólida, ele trazia a coisa muito segura, não trabalhava com nem um tipo de financiamento e de cheque especial. Só recursos próprios mesmo. (Gerente financeira do laticínio).*

Já na panificadora, o sentimento de insegurança era representado pelo medo que os funcionários passaram a ter de perderem os seus empregos. Assim, a ruptura com a velha ordem gerou angústia e medo porque eles não tinham mais a segurança e conforto proporcionados pela estrutura antiga. Além de não se sentirem seguros no emprego, ainda tinham receio quanto às atitudes da nova dirigente.

*Na época do [fundador] era mais seguro pra trabalhar. A gente chegava e sabia que ia ter um bom dia de trabalho, num ia ter aborrecimento. E agora... hoje a gente chega, num sabe o que vai acontecer aqui. Na época dele raramente uma menina [balconista] era demitida... a [fulana] trabalhou aqui dez anos, a [beltrana] nove anos... então, é muito tempo pra uma funcionária... Agora tem funcionária aqui que fica três dias, quatro dias e tá sendo mandada embora. (Balconista 1, panificadora).*

As referências de um tempo feliz estão muito fortes na memória dos funcionários das duas organizações. Durante todo o tempo de realização da pesquisa, nos relatos dos entrevistados, apareciam as comparações entre o antes e o depois, entre o velho e novo, o que evidencia um sentimento de nostalgia, conforme discutiu Gabriel (1993).

### **A resistência como uma forma de manifestação de luto**

O grau de enlutamento decorrente de rupturas depende de como as situações são percebidas; nas organizações estudadas, verificou-se que foi repre-

sentado pela resistência. Nesse sentido, as colocações de Cesar e Coda (2004) se justificam, visto que para compreender o significado que as rupturas têm para as pessoas é preciso que se compreenda o contexto em que a perda ocorreu, bem como os antecedentes que a geraram. O comportamento de resistência apareceu mais nitidamente nos funcionários da panificadora, o que pode ser explicado se forem consideradas as características pessoais do fundador da panificadora.

Segundo os entrevistados, caracterizavam o fundador a confiança, a descentralização, a segurança, o paternalismo e o carisma. O fundador tinha plena confiança nos seus funcionários. A gestão do fundador era descentralizada, os funcionários tinham liberdade de opinar e decidir o que fazer; ele raramente demitia funcionários, proporcionando segurança a eles; tinha uma relação de amizade e paternalismo muito forte com todos e era brincalhão e carismático. Essa forma de agir do fundador da panificadora fez com que, ao longo dos anos, fosse estabelecido um vínculo, um laço tão forte entre ele e os seus funcionários que ultrapassava os limites de uma relação empregado-empregador. No entanto, após a sua morte, a nova dirigente adotou uma postura totalmente contrária. Ela parecia muito firme nas suas decisões e resolveu, conforme expressão sua, “profissionalizar a empresa”. Com esse intuito, passou a adotar práticas de gestão completamente contrárias àquelas do fundador: (1) passou a ficar o tempo todo na empresa, o que não acontecia com o fundador, antes; (2) passou a tomar as decisões sozinha, sem consultar os funcionários, nem mesmo os mais antigos; (3) cortou muito dos benefícios que os funcionários estavam acostumados a receber; (4) demitiu muitos funcionários e contratou novos; (5) legalizou a situação trabalhista de todos os funcionários; e (6) adotou uma postura mais profissional e menos pessoal em relação aos funcionários, entre outras mudanças. Assim, conforme admitido pela própria gestora, a gestão da empresa passou a ser mais centralizada, autoritária e rígida. Isso fez com que ela enfrentasse uma série de resistências por parte dos funcionários. Os relatos a seguir oferecem evidências nesse sentido:

*Você trabalhar com quem não entende do ramo é custoso, né? (Padeiro 3, panificadora).*

*[...] antes, quando era só a gente [funcionários], era mais fácil, agora tem que ser do jeito dela [nova dirigente], dificultou muito nosso trabalho. (Subgerente da panificadora).*

Enquanto a resistência dos funcionários na panificadora foi unânime (nenhum funcionário entrevistado pareceu apoiar a nova dirigente), no laticínio, ela se deu apenas com alguns funcionários. Principalmente os mais antigos tinham dificuldades em aceitar que “aquelas crianças” – os filhos do fundador – fossem agora os sucessores e dirigentes que tomavam conta do negócio que foi construído e ampliado pelo pai. Havia uma preocupação

entre eles com relação à postura dos novos dirigentes, sendo comuns nos relatos alguns questionamentos sobre a capacidade deles de direcionarem a empresa no caminho certo. Para eles, “as coisas deveriam continuar como eram antes”, ou seja, como eram durante a gestão do fundador do laticínio.

*Certa vez, eu vi uma discussão dele [o funcionário mais antigo] com uma das dirigentes, ele falou “Menina, menina, olha como você fala comigo”, então ele não se sentiu na posição de empregado e ela de dona, mas daquela menina que ele viu crescendo e que ali agora e de repente tava dando ordem pra ele. E aquilo na cabeça dele não encaixava muito bem. (Gerente de produção do laticínio).*

Com relação às características pessoais do fundador do laticínio, foram evidenciadas as seguintes: a rigidez, o perfeccionismo, o conservadorismo, a centralização, a segurança, o patriarcalismo e a solidariedade. No entanto, diferentemente do que ocorreu na panificadora, a postura dos novos dirigentes do laticínio, embora pautada em pressupostos diferentes daqueles do fundador, foi vista como positiva por parte dos funcionários. Eles passaram a adotar princípios de uma gestão mais participativa, criaram um departamento de recursos humanos, deram voz aos funcionários, entre outras mudanças. Eles passaram a tomar as decisões referentes à organização, a partir das orientações dos funcionários mais antigos, o que evitou alguns conflitos verificados na panificadora. As possíveis mudanças passaram a ser compartilhadas com todos os funcionários, que podiam sugerir modificações.

*Logo depois do falecimento eles mesmos falaram pra gente que precisava muito do apoio de nós funcionários. (Gerente financeira do laticínio).*

Contudo, ainda que de formas diferentes, as características pessoais dos fundadores das duas organizações foram extremamente influenciadoras no desenvolvimento da cultura organizacional. Os fundadores, provavelmente sem terem consciência disso, criaram grupos que passaram a ter as mesmas ideias que eles, conforme explicou Schein (2009). Devido à convivência prolongada com os fundadores, os atores criaram uma identificação com eles. Esses grupos, mesmo após a morte dos respectivos fundadores, se comportavam a partir dos seus valores e crenças. O comportamento de resistência mais intenso na panificadora do que no laticínio talvez possa ser explicado analisando-se a forma como os novos dirigentes se comportaram perante os funcionários após a morte dos fundadores. Embora tanto os novos dirigentes do laticínio como a nova dirigente da panificadora tenham afirmado que as mudanças implementadas nas organizações tinham como objetivo a sua profissionalização, essa profissionalização se deu de forma diferente. Para a nova dirigente da panificadora, profissionalizar significava também adotar uma postura mais rígida, autoritária e impositiva:

*Não é fácil porque eles tinham uma mordomia muito grande com o [fundador]. Eles gostavam do [fundador] porque o [fundador] era muito mais flexível do que eu. Eu tenho exigido mais, exigido mais produção, mais qualidade. (Dirigente da panificadora).*

*Ela [dirigente] é que dá as ordens dela e ela não quer ouvir a opinião da gente. Como eu, o [padeiro 1], a [subgerente], a gente tem anos de firma... Então eu acho que ela devia chegar e pedir opinião pra gente... A gente tem conhecimento com produto, com cliente... (Balconista 1, panificadora).*

Já na concepção dos novos dirigentes do laticínio, profissionalizar significava, entre outras coisas, trabalhar mais com bancos, implementar um departamento de recursos humanos e adotar uma postura mais participativa. É importante observar que, em ambas as organizações, as posturas dos novos dirigentes foram contrárias àsquelas dos fundadores. No entanto, a forma como os novos dirigentes do laticínio conduziram as mudanças parece ter sido mais bem-sucedida do que a forma adotada pela nova dirigente da panificadora. Comparando a gestão do fundador do laticínio com a dos novos dirigentes, a análise discursiva dos entrevistados evidenciou que esse clima de participação fez com que os funcionários exercessem suas atividades com mais motivação, uma vez que eles passaram a se sentir mais parte do negócio. Diante disso, percebe-se um rompimento com algumas concepções organizacionais preconizadas pelo fundador, tais como: a centralização, a rigidez e o conservadorismo. Vale ressaltar que, nesse contexto, a cisão com esses padrões do fundador não resultou em resistência por parte dos funcionários, pelo contrário, ajudou a amenizá-la, criando comprometimento com os novos dirigentes.

Já na panificadora, observou-se que a morte do fundador desencadeou uma resistência geral e intensa por parte dos funcionários. Retomando a questão do contexto, verificou-se que, diferentemente do fundador do laticínio, o da panificadora se orientava por princípios de uma gestão descentralizada e participativa; e a nova dirigente desconsiderou esses princípios, adotando uma gestão centralizada e rígida, que se confrontou com o universo cultural e simbólico arraigado nessa organização, o qual era permeado principalmente pela confiança e amizade entre o fundador e os outros membros organizacionais. Talvez a explicação para o insucesso da nova gestão na panificadora esteja neste fato.

Diante das colocações dos entrevistados, observou-se que a resistência por parte dos funcionários em ambas as organizações pode ser considerada como uma das marcas deixadas pela morte dos fundadores, uma vez que desencadeou uma série de mudanças que afetaram desde os aspectos operacionais até o universo simbólico e cultural das organizações. No momento delicado de luto, os valores e os pressupostos dos fundadores ganharam mais sentido e significado por parte dos atores organizacionais e foram utilizados como uma das formas de negar

a ruptura que houve com a morte deles. Essa negação foi representada pelo comportamento de resistência.

### As estórias dos heróis

Os funcionários das duas organizações estudadas, ao seu modo, tinham grande admiração, consideração e amor pelos fundadores. Observou-se que esses sentimentos foram fortalecidos pela morte dos respectivos fundadores, levando os funcionários a vê-los como heróis. As características dos fundadores, como inteligência, sabedoria, perspicácia, dinamismo, bravura, empreendedorismo, entre outras, foram reavivadas.

*Ele [fundador] era muito eficiente, um comerciante de primeira, ele enxergava longe, era assim empreendedor. (Gerente financeira do laticínio).*

*Ele era assim de construções e pensamentos homéricos. (Dirigente II, laticínio).*

*Ele era um bom gerente, assim, até ótimo, inteligente pra caramba. (Padeiro 3, panificadora).*

*Eu admirava muito ele, pela idade que ele tinha, tudo que ele conseguiu. (Subgerente da panificadora).*

Foi possível observar, por meio das narrativas ou estórias contadas pelos entrevistados, que os fundadores, ainda quando vivos, representavam, ao mesmo tempo, diversos papéis, como líder, amigo, pai e professor, reforçando assim a sua condição de heróis após a morte.

*Ele era um líder nato, porque ele sabia conduzir as coisas. Por exemplo, ele se embasava primeiro das coisas, procurava saber de tudo. Era uma pessoa muito determinada, ele sempre foi assim. (Dirigente II, laticínio).*

*[...] uma amizade, amigo mesmo assim, sabe? Amigo íntimo mesmo, amigo de conta. Coisa íntima da gente mesmo. Amigão mesmo. (Padeiro 3, panificadora).*

*Ele nunca foi uma pessoa de faltar, qualquer coisa que você precisasse, ele tava sempre apto a ajudar, dinheiro pra doença, família ou qualquer coisa, adiantamento [...] não era obrigação dele, mas ele fazia de boa vontade, parecia um pai. (Padeiro 2, panificadora).*

*[...] era assim um professor mesmo pra mim. Porque eu sou formada em administração e a gente sai da escola só com a teoria e com a vaga ideia do que seja trabalhar. Pra mim, eu aprendi tudo com ele. Eu tinha ele como um pai mesmo, porque ele tratava a gente assim. (Gerente financeira do laticínio).*

Observou-se que, na memória organizacional, a figura dos fundadores das organizações está associada a um herói que muito contribuiu para o crescimento e desenvolvimento da organização. Conforme entendimento de Fossá (2004), para alguém se transformar em um herói, é preciso pelo menos possuir uma saga, realizar

uma série de feitos que ultrapassem o usual e se diferenciar dos demais, quer pela sua capacidade de vencer obstáculos, quer por ser um grande estrategista, quer pela competência em estabelecer e atingir metas audaciosas. Os relatos ora registrados evidenciam os feitos realizados pelos fundadores que os transformaram em heróis.

### O mito do fundador e seus símbolos

Entre todas as narrativas que elevam os fundadores das organizações pesquisadas aos papéis de herói, líder, amigo, pai e professor, observou-se também que muitos depoimentos dos entrevistados corroboraram a ideia de mito. Conforme discutido por Enriquez (1997), o mito é criador do vínculo social pela admiração, consideração e pelo amor, e pressupõe uma narrativa em função de uma figura extraordinária. Os fundadores, na visão dos funcionários, eram figuras extraordinárias e merecedores de admiração, consideração e amor. Isso refletia na perpetuação dos valores e concepções desses fundadores pelos atores das duas organizações pesquisadas. Dentre os diversos significados que atribuíram aos fundadores o papel de mito, destacaram-se algumas sagas sobre o início ou a origem das atividades das organizações. Tanto as estórias da panificadora como as do laticínio foram permeadas por relatos de dificuldades enfrentadas pelos fundadores com muita sabedoria e empreendedorismo.

*Ele também já foi um menino que passou fome. Então ele disse que nunca mais ele passaria fome. Por isso ele foi um cara muito trabalhador, muito lutador. (Dirigente da panificadora).*

*Ele pegou uma simples padaria pequena. Se chegou como tá é porque ele era um excelente empresário. Num tinha pra ele, ele era muito inteligente, fora do comum mesmo. (Gerente da panificadora).*

*Meu pai [fundador] comprou a fazenda para mexer, na verdade, com cavalo. Só que o negócio não deu certo. Aí ele viu naquelas ruínas uma chance de poder ganhar dinheiro. (Dirigente II, laticínio).*

*[...] chegava à noite, estudava tudo à noite, aprendeu tudo no livro, porque ele [fundador] não tinha embasamento nenhum, em questão de custos e outras coisas. Porque ele era formado só em agronomia. (Dirigente III, laticínio).*

Comparando as narrativas relacionadas à panificadora com as referentes ao laticínio, observou-se como a postura adotada pelos novos dirigentes interfere na forma segundo a qual os atores organizacionais interpretam o mito do fundador. Na panificadora, o mito do fundador estava mais arraigado, visto que a postura adotada pela nova dirigente confrontava o universo cultural e simbólico constituído pelos atores organizacionais juntamente com o fundador. A própria dirigente mostrou-se intransigente quanto aos elementos culturais já estabelecidos nessa organização e, em alguns relatos, até considerou sua

gestão melhor do que a do fundador. Uma das possíveis explicações para esse comportamento da nova dirigente é o fato de ela nunca ter se interessado pelos negócios do fundador, seu marido.

*Eu peguei a panificadora sem saber praticamente nada. O [fundador] era o cabeça. Eu nunca me intrometi nas coisas dele, também ele nunca me pediu ajuda e eu também nunca ofereci. Quando ele morreu, aí é que eu fui ver as circunstâncias que eu estava, o que a vida me pregou. Porque eu achava que isso nunca ia acontecer com a gente, que vai acontecer com o vizinho, né? Mas aconteceu comigo e eu tive que aprender na marra, na raça. (Dirigente da panificadora).*

*Eu luto com muita sabedoria e eles gostam de mim. Eles podem até falar que não, mas eles gostam, porque eles têm notado que depois que o [fundador] faleceu muitas coisas mudaram. E mudou pra melhor! Eu tento andar em cima da lei, nunca passei eles pra trás. Até o ministério do trabalho esteve aqui para fiscalização e não encontrou nada. (Dirigente da panificadora).*

Diante desse contexto, verificou-se que os funcionários da panificadora procuraram novos meios para preservar a cultura e a identidade organizacional. Dentre as formas utilizadas, destacaram-se estas: sucessivas comparações entre a postura da nova dirigente e do fundador; estados de nostalgia; ações simbólicas – por exemplo, colocaram em um local de bastante destaque na panificadora uma grande foto do fundador juntamente com os seus dois filhos. As comparações feitas entre a postura da nova dirigente e a do fundador revelaram a prática do controle afetivo nessa panificadora. Essa prática, entretanto, se diferenciou em alguns pontos da concepção de controle afetivo discutida por Schmitt e Leal (2006), Fossá (2004) e Enriquez (1997), visto que nessa organização a lógica do controle se sustentou de baixo para cima, ou seja, por meio das comparações, os funcionários procuravam persuadir a nova dirigente – não se tratava de uma forma de a direção disseminar os valores culturais para os seus membros, como discutem os autores.

*Na época dele era mais justo. A gente trabalhava das sete às seis, até as oito horas da noite, só que ele não regulava nada pra gente. Tudo que a gente queria lá a gente tinha. Tinha uma consideração danada. Hoje em dia, a gente trabalha só oito horas, mas num tem nada disso. (Padeiro 1, panificadora).*

Perante essas comparações entre o antes e o depois, entre o velho e novo, evidenciou-se também um sentimento de nostalgia, que, segundo Gabriel (1993), faz referência a um tempo feliz, em que os funcionários podiam contar com a segurança proporcionada pelo fundador.

*[...] tenho muita saudade dele. Tem dia que eu subo no escritório, sabe? Como que eu queria que ele aparecesse e me indicasse, falasse assim pra mim “faz isso, é assim que faz”. (Subgerente da panificadora).*

Essas formas de preservar a cultura e a identidade organizacional também foram observadas nos relatos dos entrevistados do laticínio, que, de um modo geral, se diferenciaram da panificadora uma vez que o mito do fundador contextualizou-se de forma mais harmoniosa. Comparações entre a postura dos novos dirigentes e a do fundador também ocorreram, no entanto, foram contornadas pelo espírito de união, colaboração e compartilhamento das mudanças entre a nova direção e os funcionários.

*[...] uma coisa que a gente briga muito com o pessoal, porque quando eles querem tirar a gente do sério, eles falam assim “ah mas se fosse seu pai fazia assim”. Não tem nada que machuca mais, que é falar que ele não tá aqui. (Dirigente I, laticínio).*

*[...] a gente cobra deles a postura do pai, e eles respondem “meu pai não tá mais aqui”. A gente também tem que entender isso. Tem que aceitar as limitações, eles tão aprendendo. Mas às vezes a gente cobra deles uma determinada postura que eles ainda não conseguiram adquirir, vai ser só com o tempo. (Gerente financeira do laticínio).*

Nesse sentido, justifica-se a postura adotada pelos novos dirigentes, que, diferentemente daqueles da panificadora, espelharam-se nos valores e pressupostos do fundador, o que, por conseguinte, não resultou em um confronto com o universo simbólico e cultural já constituído nessa organização. Conforme relatam alguns entrevistados, os dirigentes reconheceram nos funcionários características do fundador, se apoiaram nessas características e adotaram outras, como, por exemplo, a gestão participativa, que foi percebida como uma das melhorias.

*Hoje quando eu converso com a nossa gerente financeira, eu enxergo nela o meu pai, as coisas do meu pai. São coisas assim que não existem hoje, mas que ela faz, porque meu pai fazia. (Dirigente II, laticínio).*

*Eles [dirigentes] somaram, eles espelharam muito na gestão dele [fundador]. Alguma coisa que eles têm aqui é graças à fidelidade do espírito do pai. Eles melhoraram alguma coisa, deram mais abertura, mas sem dúvida alguma eles espelharam muito no pai. (Contador do laticínio).*

Vale ressaltar que um dos elementos que justificam o mito do fundador no laticínio ser mais harmonioso do que na panificadora pode ser o fato de os dirigentes do laticínio serem filhos do fundador, portanto, os laços são mais do que afetivos, facilitando, assim, a assimilação daquele universo simbólico e cultural já constituído.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como apontado pela literatura, os fundadores das organizações exercem uma forte influência sobre a cultura organizacional, uma vez que trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos que são repassados para os atores organizacionais. As categorias desenvolvidas nesta pesquisa – a ruptura com a velha ordem, a resistência como uma forma de manutenção do luto, as estórias dos heróis, o mito do fundador e seus símbolos – evidenciaram alguns reflexos da morte do fundador sobre os elementos culturais nas organizações estudadas. Por meio dessas categorias, observou-se que as mortes dos fundadores foram permeadas por seus diversos elementos simbólicos (narrativas, mitos, valores, entre outros) e exerceram uma forte influência sobre as culturas das duas empresas familiares.

Na panificadora, a percepção de uma ruptura com a velha ordem parece ter sido mais forte porque as mudanças implementadas pela nova dirigente eram pautadas em pressupostos completamente opostos àqueles do fundador, ou seja, de uma gestão baseada na confiança, na descentralização, na segurança, no paternalismo e no carisma passou-se a uma gestão pautada na centralização, autoridade, rigidez e impessoalidade. Os funcionários, conforme era de se esperar, viram essa situação de forma bastante negativa. Tal percepção levou a nova dirigente a enfrentar uma série de resistências.

Já no laticínio, cujo fundador tinha como características pessoais a rigidez, o perfeccionismo, o conservadorismo, a centralização, a segurança, o patriarcalismo e a solidariedade, a situação se deu de forma diferente. Embora os novos dirigentes tenham adotado uma postura diferente daquela do fundador, eles não abandonaram completamente os pressupostos deste. Por adotarem uma gestão mais participativa, as mudanças foram percebidas como melhorias, facilitando a implementação de um novo modelo de gestão por parte dos novos dirigentes.

Assim, a comparação entre as duas organizações revelou que a morte do fundador de uma organização pode ter diferentes reflexos na cultura organizacional dependendo da forma como a gestão do negócio é con-

duzida pelos novos dirigentes após a morte do fundador.

É importante destacar que parece haver uma unidade de grupo muito forte dentro das duas empresas pesquisadas que pode ser percebida pela unanimidade das opiniões dos funcionários sobre a gestão dos dois fundadores e dos novos dirigentes. Além disso, observou-se que o sentido atribuído à morte dos fundadores aparece de maneira coerente nas falas dos atores organizacionais embora a morte dos mesmos tenha ocorrido há pouco tempo. Nesse sentido, pode-se atribuir aos fundadores um papel de mito tendo em vista que eles são como uma referência para os atores organizacionais. Sendo assim, o legado deles pode se perpetuar por muito tempo.

A contribuição científica deste trabalho caminha na direção de fortalecer a dimensão simbólica da cultura organizacional. Por meio dessa dimensão, pode-se compreender, conforme sugere Rodrigues (1997), como os membros de uma organização lidam de maneira emocional e subjetiva com os acontecimentos. Especialmente com relação às empresas familiares, tal caminho se faz promissor uma vez que, segundo Grzybovski (2007), esse tipo de empresa corresponde a um modelo de instituição com uma dinâmica muito complexa, permeada por questões afetivas, econômicas e financeiras numa mesma dimensão socioempresarial. Portanto, há que compreender que a gestão das organizações familiares é direcionada não apenas pela racionalidade e pela objetividade do econômico, mas também pelo universo da subjetividade, do simbólico e do imaginário (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008).

No que se refere às limitações desta pesquisa, convém observar que este estudo de caso está limitado à descrição/exploração de apenas duas organizações. Portanto, a realização de mais estudos empíricos sobre essa temática é de suma importância para propiciar mais comparações. Tendo em vista que a morte dos fundadores das organizações ora pesquisadas ocorreu há cerca de dois anos, seria interessante realizar pesquisas longitudinais que pudessem auxiliar na resposta ao seguinte questionamento: com o passar do tempo, a figura do mito fundador se fortalece ou enfraquece?

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2, p. 39-79.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Portugal: 70, 2009. 281 p.
- BARRETO, E. F. *Estilos gerenciais e o impacto das organizações*. 2003. 232 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2003.
- CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: UPF, 2008. 450 p.
- CARRIERI, A. de P. *A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte*. *Revista Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2002.
- CASTRO, M. C. P. E. *Minas: a tessitura imaginária*. *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, v. 6, n.1, p. 116-123, jan./abr. 1991.
- CESAR, A. M. R. V.; CODA, R. *Falar da dor, esvaziar o peito, ancorar o coração: uma metodologia para gestão de pessoas em situações de mudanças organizacionais*. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.
- CURADO, I. B. *A cultura organizacional na escola de administração de empresas de São Paulo, a partir do discurso de seus fundadores e das diversas crises que a organização enfrentou*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 8-24, maio/jun. 1994.
- DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. *Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional*. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1988.
- ENRIQUEZ, E. *Organização em Análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FEUERSCHÜTTER, S. G. *Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 73-95, maio/ago. 1997.
- FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. *Nota técnica: jogando com a cultura organizacional*. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 252-259.
- FLEURY, M. T. L. *Estórias, mitos e heróis: cultura organizacional e relações de trabalho*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.
- FLEURY, M. T. L. *O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica*. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 15-27.
- FOSSÁ, M. I. T. *O simbólico e o imaginário na organização*. In: *INTERCOM*, 27., 2004. Porto Alegre. Anais... São Paulo: Intercom, 2004.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional, evolução e crítica*. Thomson Learning: São Paulo, 2007.
- GABRIEL, Y. *Organizational nostalgia – reflections on ‘the golden age’*. In: FINEMAN, S. (Org.). *Emotion in organizations*. London: Sage, 1993. p. 118-141.
- GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2007.
- HATCH, M. J. *Organization theory – modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.
- HERNANDES, J. C.; MACÊDO, K. B. *Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: o caso de um hotel*. *RG – Revista Gestão Organizacional*, v. 1, n. 1, p. 7-19, jan./jun. 2008.
- LANZANA, A.; CONSTANZI, R. *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A. *Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar*. *Revista Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 84, p. 61-76, set.-dez. 2012.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. da S. *Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança*. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, p. 35-58, 2001.

OS REFLEXOS DA MORTE DE FUNDADORES SOBRE OS ELEMENTOS CULTURAIS:  
UMA ANÁLISE EM DUAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOGUEIRA, E. E. S. Símbolo e identidade organizacional: a função de figuras ou imagens conceituais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.
- RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 45-72, maio/ago. 1997.
- ROSA, H. A. Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. Anais... São Paulo: Intercom, 2002.
- SARAIVA, L. A. S. A dupla face da cultura: economia e simbolismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SANTANA, M. A. de S.; COSTA, R. R.; PRADO, A. de F. C.; OLIVEIRA, L. H. de. Sucessão de empresas familiares: análise corporativa de dois estudos em organizações gaúchas. In: SEMEAD, 7., Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, mito e identificação: faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.
- 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>>. Acesso em: 4 jan. 2006.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. Representações familiares em transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.
- WORCMAN, K. A história na empresa: identidades e oportunidades. Disponível em: <<http://www.museuda-pessoa.com.br/biblioteca/pdfs/>>. Acesso em: 4 jan. 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.