

Área Temática: Administração Geral

Os Reflexos da Morte do Fundador sob os Elementos Culturais: uma Análise em Duas Organizações Familiares sob a Perspectiva Simbólica

AUTORAS

PATRÍCIA APARECIDA FERREIRA

Universidade Federal de Lavras

patty82@yahoo.com.br

CLÉRIA DONIZETE DA SILVA LOURENÇO

Universidade Federal de Lavras

clerialourenco@yahoo.com.br

VÂNIA APARECIDA REZENDE DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Lavras

vrezende9@yahoo.com.br

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. Para tanto foi feita uma pesquisa qualitativa em duas organizações de cunho familiar cujos fundadores tivessem falecido em menos de dois anos. A pesquisa possibilitou a elaboração de categorias que buscam explicar os reflexos da morte do fundador sob os elementos culturais nas organizações pesquisadas e foram definidas como: a ruptura com a velha ordem; a resistência como uma forma de manutenção do luto; as histórias dos heróis; o mito do fundador e seus símbolos. A base teórica utilizada concentrou na cultura organizacional sob a abordagem simbólica e as suas inter-relações com a morte do fundador. Os resultados demonstraram que as mortes dos fundadores exerceram uma forte influência sobre a cultura dessas organizações, sendo o mito do fundador concebido como uma referência para os membros organizacionais. Por outro lado, ressalta-se que as mortes desses fundadores ainda representam um conteúdo de curto prazo, necessitando, assim novas imersões empíricas que por meio de uma pesquisa longitudinal poderão retratar a permanência ou não do mito fundador.

Palavras-chave: cultura organizacional; morte do fundador; simbolismo

Abstract: This study aims to identify, under the symbolic perspective, the impact of the death of founder on the organizational culture in two Family organizations. So, was accomplished a qualitative research in two organizations from family profile, whose founders had died in less than two years. The research enabled the development of categories that seek to explain the consequences of the death of founder under the cultural elements and the organizations were defined as: a break with the old order, the resistance as a way of maintaining the remembrance, the heroes; the myth of the founder and its symbols. The theoretical basis used in organizational culture focused on the symbolic approach and their inter-relationships with the death of the founder. The results showed that the deaths of the founders exerted a strong influence on the culture of these organizations, and the myth of the founder figured out as a reference for organizational members. Moreover, the deaths of those founders still represent a content of short-term needs, so that new empirical immersions through a longitudinal research may portray the permanence or otherwise of the founding myth.

Key words: organizational culture; the death of the founder; symbolism.

1 Introdução

A cultura tem se mostrado como um terreno fértil para a compreensão dos fenômenos organizacionais e neste trabalho, especificamente, a abordagem adotada se fundamenta nos conceitos antropológicos e sociológicos de cultura, que procuram identificar e compreender os aspectos da realidade organizacional a partir da dimensão simbólica. Nessa perspectiva, a cultura deve ser vista como um objeto de estudo não ortodoxo, que segundo Saraiva (2007) 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 muito complexa, permeadas tanto por relações familiares e não familiares, bem como, por questões afetivas, econômicas e financeiras numa mesma dimensão sócio-empresarial.

Essa realidade em muitas organizações familiares é demarcada pela figura do fundador, sendo a cultura organizacional um reflexo dos seus valores e crenças. Em se tratando do fundador, observa-se que este perante as suas condições humanas está sujeito à morte a qualquer momento de sua vida, o que não significa necessariamente a morte da organização, uma vez que esta possui a opção de continuar a desenvolver as suas atividades. Sua morte, contudo, resulta em um evento crítico na vida organizacional e pode provocar alterações no universo simbólico, assumindo, assim, diferentes sentidos para os membros. Como qualquer mudança, a morte do fundador pode ser traumática e acarretar consequências, especialmente resistências por parte dos públicos internos, que vêm nos novos dirigentes uma postura oposta e divergente da que era adotada pelo fundador. Portanto, é nesse sentido que o trabalho procura identificar, sob a perspectiva simbólica, a repercussão da morte do fundador sobre a cultura organizacional em duas organizações familiares. Partindo desse recorte analítico, este artigo articula alguns conceitos pertinentes à abordagem simbólica da cultura organizacional e as suas inter-relações com a morte do fundador. Em seguida, são apresentadas as categorias analisadas sob a perspectiva construcionista, geradas com base nos dados coletados em uma pesquisa qualitativa realizada em duas organizações familiares.

2 Cultura organizacional: uma abordagem simbólica

Muitos são os significados pertinentes ao termo cultura, que de um modo geral, é interpretado por diferentes correntes de pensamento em muitos campos de conhecimento. Tal abundância torna um estudo sobre cultura algo bastante complexo, cuja multiplicidade conceitual engloba divergentes abordagens. Rosa (2002) destaca que a definição de cultura não é unânime e geralmente suscita diversas interpretações, considerando as variáveis de tempo e espaço. Até mesmo o mundo organizacional, de tão marcante tradição pragmática, apresenta diferentes enfoques sobre a cultura, que perpassam tanto pelas orientações funcionalistas como também por concepções menos monolíticas, como a simbólica.

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 idéias conscientes e inconscientes, para que lhe seja conferido o seu significado completo e seu sentido. Conforme relata Castro (1991), a realidade passa a ser vista como uma construção simbólica, formada por camadas de sedimentação onde se acrescentam novas significações às originais, mantendo-se um sentido permanentemente atual, sem que com isso resulte na eliminação ou na superação dos elementos anteriores, mas compondo com eles uma significação plural, no sentido atual e igualmente permanente. Além disso, Fleury (1987) também destaca que o universo simbólico possui capacidade de ordenar e atribuir significações ao mundo natural e social, por isso, possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação.

Diante dessas considerações sobre a abordagem simbólica, a cultura pode ser definida como estruturas de significado por meio das quais os homens dão forma à sua experiência. Portanto, ao estudar cultura, torna-se necessário compreender como os indivíduos vêem suas experiências e como estas são transformadas em ação simbólica (GEERTZ, 1989). Nos estudos organizacionais, a abordagem simbolista cultural configura-se por meio de diferentes elementos (FEUERSCHÜTTER 1997; FLEURY, 1995; FLEURY E FISCHER, 1990; HATCH, 1997; HOSFTEDE *et al.*, 1990; MACHADO-DA-SILVA E NOGUEIRA, 2001; NOGUEIRA, 2004; SCHEIN, 1986). Para Nogueira (2004), o símbolo representa qualquer objeto, ato ou evento que serve como veículo a um conceito ou conceituação representativo de algum elemento significante da experiência organizacional. Desse modo, 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 (ex.: o design de embalagem), as histórias e os dramas (ex.: o pioneirismo do fundador de um empreendimento), ações, eventos (ex.: o lançamento de produtos), entre outros.

De acordo com Fleury (1995), a cultura organizacional expressa como um conjunto de elementos simbólicos permite uma ordenação, atribuição de significações, construção da identidade organizacional, agindo como elementos de comunicação e consenso. Por outro lado, Fleury e Fischer (1990) acrescentam que a cultura organizacional concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos podem ocultar e instrumentalizar as relações de dominação.

A cultura organizacional, segundo Schein (1986), pode ser dividida em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente construído da organização); o nível de valores que direcionam o comportamento dos indivíduos e o nível de pressupostos inconscientes. Os dois primeiros níveis são manifestações da cultura, enquanto o terceiro é a cultura propriamente dita. Já Hosftede *et al.* (1990), propõe uma divisão da cultura organizacional em valores e práticas. As práticas representam as manifestações da cultura, como os símbolos, os rituais e os heróis. Já os valores representam a essência da cultura que é formada por sentimentos amplos e gerais, tais como o belo e o feio, o bom e o ruim. Esses sentimentos, por serem inconscientes, não são explicitamente visíveis, no entanto, podem se manifestar em diferentes comportamentos.

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 definidas como pressupostos básicos de como a realidade é ou se apresenta, que delineiam, 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, constituindo assim a identidade organizacional. De acordo com Hatch (1997), a relação entre valores e crenças é interativa, ou seja, as crenças sustentam os valores, enquanto os valores podem originar as crenças. Já na opinião de Feuerschütter (1997), a formação da cultura organizacional baseia-se nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham. Essas interpretações podem congrega concepções divergentes e originar subculturas vinculadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos.

Ao definir a cultura das organizações, é necessário evitar tratá-la em termos de consenso, pois, embora ela possa existir no nível das categorias ocupacionais e funcionais, dificilmente se poderá constatar a no nível da organização como um todo. Portanto, num sentido geral, pode-se dizer que a cultura organizacional, entendida sob a dimensão simbólica, concentra-se nos significados compartilhados, que proporcionam uma forma de expressão plena de sentido à experiência, influenciando crenças e valores e, alimentando ou alterando a

construção da realidade nas organizações. Dentro dessa abordagem simbólica, um tema que merece atenção é a influência que o fundador exerce, com seus valores e pressupostos, sob a cultura organizacional. É nessa linha de pensamento que se apresenta a próxima seção.

3 A morte do fundador e as suas inter-relações com a cultura organizacional

A compreensão dos fenômenos organizacionais envolve vários caminhos, sendo a trajetória de vida de uma organização um dos pontos fundamentais para entender o seu funcionamento. Dentre os elementos que permitem a compressão da trajetória de uma organização, destaca-se a figura do fundador, que segundo Worcman (1999), pode ser considerado como um indivíduo que se aventurou numa idéia genial, vendeu tudo o que tinha para enfrentar seu desafio, no intuito de vencer. Estudando o papel dos fundadores, Schein (1986), afirma que as empresas são criadas por empreendedores que têm a visão sobre um novo produto ou serviço para o mercado. E esse empreendedor, o fundador, cria um pequeno grupo que tem as mesmas idéias que ele. É o grupo fundador que vai estruturar a organização e, com a entrada de outras pessoas, a história da organização se constitui. No entanto, o fundador de uma organização 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 membros.

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, especialmente resistências por parte dos públicos internos. Para Cesar e Coda (2004), a resistência se justifica visto que o luto é uma experiência que afeta grande parte dos sujeitos existentes em organizações que passam por situações de ruptura irreversível, como, por exemplo, a morte do fundador. 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 pólo 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 discutir 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 esta 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).

De acordo com Barreto (2003), por trás do fundador de uma organização está sempre um ser humano detentor de uma história de vida que se inicia desde os momentos mais tênues e se refaz no exercício da complexa tarefa de gerir a organização. O fundador vai descobrindo os seus valores internos e acredita que esses são imprescindíveis para sua missão de líder na organização, formando assim um plano pessoal que é de suma importância no sucesso do negócio. E as ações do fundador são como reflexos de uma série de conceitos adquiridos ao longo de sua vida, que o faz mover-se naquela direção sem, muitas vezes, dispor de explicações perceptíveis ao nível do consciente. Dessa forma, ele vai construindo o seu conhecimento, tendo como base as primeiras experiências de vida, e que, se por acaso tiverem sido negativas, conduzirão o indivíduo com mais discernimento, devido aos seus medos. Neste sentido, observa-se um reflexo dos valores do fundador tanto sobre a cultura organizacional, como também na estrutura, normas, objetivos e os procedimentos das organizações (MORGAN, 1996). Esses valores e as suas concepções organizacionais são como âncoras que apóiam toda a estrutura organizacional, delimitando uma rota para a

empresa e as metas que deseja alcançar (BARRETO, 2003). Por exemplo, se o fundador for um indivíduo desprovido de valores morais e éticos, a filosofia da organização e sua atuação futura se situará em mundos avessos à construção do bem estar da coletividade.

A morte do fundador, portanto, representa para os seus membros uma ruptura com a velha ordem, acompanhada de angústia e de medo, uma vez que eles temem abandonar a segurança e o conforto proporcionados pela estrutura antiga. O vazio deixado pelo fundador vincula a redistribuição e o rearranjo das responsabilidades, cargos, papéis e funções na organização. Diante desse contexto, a morte do fundador implica em mudança organizacional, principalmente em empresas familiares, onde o fundador representa o principal dirigente e, a sucessão geralmente é feita pelos seus herdeiros, desencadeando muitas transformações nas organizações. Para Santana *et al.* (2005), 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 passam a ter um sentido social muito presente para diversos indivíduos na organização, dificultando assim o processo de sucessão. Alguns atores organizacionais podem resistir à mudança, principalmente se os valores introduzidos pelos sucessores se confrontarem com o contexto simbólico-cultural construído pelos membros organizacionais juntamente com o fundador. Evidencia-se neste sentido uma forte inter-relação dos valores, crenças e pressupostos do fundador com a cultura organizacional, que após a morte, são transmitidos, principalmente por meio de elementos como as histórias, os heróis, os mitos e os símbolos.

Segundo Freitas (1991), as histórias 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 histórias, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas. Nesse sentido, é comum aos membros organizacionais recuperar histórias sobre a vida da organização explicitando valores que eram fundamentais para o fundador. Fleury (1987) ainda acrescenta que as histórias são permeadas pela tradição oral que 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 e realizar uma série de feitos que ultrapassem o usual e se diferencie 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 como um líder legítimo pelo seu comprometimento com a organização. Já na concepção de Fossá (2004), o herói desempenha um papel muito maior que o do líder, visto que além de possuir um objetivo, ética e moral, ele se coloca à frente para salvar uma idéia, um povo ou uma pessoa. Independente 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 membros da organização para o alcance de objetivos e metas. Vale ressaltar que o fundador como herói é independente do seu estado de existência (vida ou morte), no entanto, com a sua morte, a organização reaviva esta figura, visto que intensificam-se 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 membros organizacionais. Por estar associada 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 e só nasce após a morte de um líder, visto que em vida a narrativa não opera (SCHMITT E LEAL, 2006). Portanto, a existência de mitos sobre fundador trata-se de uma 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 sobremaneira 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 consequentemente atribui um sentido à origem da organização. Este autor também destaca que o mito é sempre guardião de valores muito importantes para uma organização, que segundo Schmitt e Leal (2006) são incorporados pelos membros organizacionais por meio de um processo afetivo. A colocação 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 subjetividade como plano de interpretação (SOUZA, 2004). É perante os desejos de imortalidade que Fleury (1987) destaca que a interpretação de um mito é crucial para a compreensão do universo simbólico, tanto como elemento integrador quanto revelador dos mecanismos de poder em uma organização. Freitas (1991) corrobora com a primeira parte da colocação dessa autora, 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) apóiam-se na segunda colocação de Fleury 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, enfeitiçamento, 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 forma, 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 atos simbólicos como, 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 membros organizacionais. Dentre os símbolos que remetem ao fundador, destacam-se os monumentos e as fontes extrínsecas de informações, tais como cartazes, jornais, panfletos e filme. Dessa forma, a análise dos mitos, heróis, histórias e símbolos pode ser compreendida como uma expressão de valores, relações, identidades organizacionais, que não contêm apenas 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 a sua memória organizacional, com intuito de garantir a coesão da identidade organizacional formada a partir dos valores do fundador. Isso caracteriza uma manifestação de nostalgia nas organizações, que segundo Gabriel (1993) consiste em referências que os indivíduos fazem de um tempo feliz, como por exemplo, o tempo antes da morte do fundador. Portanto, a nostalgia é um estado que pode emergir tanto das condições presentes quanto das

percepções e sentimentos com relação ao passado. Dessa forma, os sentimentos nostálgicos podem afetar profundamente a construção de sentido e a interpretação dos indivíduos sobre o presente, além de influir em suas reações emocionais a esse presente. Vale ressaltar que, com a morte do fundador, a identidade organizacional poderá aparecer sob diversas dimensões. No intuito de manter a coesão organizacional, poderá refletir os atributos centrais e diferenciadores do fundador, incluindo seus valores essenciais e seus modos de desempenho e de ação. Por outro lado, poderá apresentar uma natureza mais fluída incorporando valores e padrões introduzidos pelos novos dirigentes.

4 Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido sob a forma de uma pesquisa qualitativa, que segundo Godoy (1995) proporciona uma melhor compreensão dos fenômenos nos contextos em que ocorrem e do qual fazem parte. Nesse sentido, a abordagem qualitativa se justifica, uma vez que este estudo procurou identificar os reflexos da morte do fundador sob a cultura organizacional em empresas familiares. O método adotado para o desenvolvimento dessa pesquisa foi o estudo de caso que, segundo Yin (2005) investiga os fenômenos contemporâneos dentro de contextos reais, especialmente quando os limites entre os fenômenos e os contextos não estão claramente definidos. Dentre as técnicas de amostragem, utilizou-se a amostragem por julgamento, que segundo Vergara (2003) consiste numa forma de amostragem não-probabilística por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Dessa forma, o critério utilizado para a seleção dos objetos de estudo compreendeu duas organizações familiares, cujos fundadores tivessem falecidos no máximo há dois anos. As empresas selecionadas estão localizadas em municípios diferentes do Sul de Minas Gerais, sendo uma panificadora de pequeno porte e um laticínio de médio porte. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e o instrumento utilizado foi questionário semi-estruturado, formado por questões abertas padronizadas, no entanto, as respostas ficaram a critério dos entrevistados. As entrevistas foram feitas individualmente com os novos dirigentes das duas empresas pesquisadas e com alguns funcionários das mesmas. Optou-se por entrevistar somente os funcionários que fizeram parte da empresa antes da morte do fundador e que ainda trabalhassem na mesma após o processo. Na panificadora foram realizadas oito entrevistas e no laticínio quinze.

A análise dos dados foi feita qualitativamente baseada na perspectiva construcionista e na abordagem das práticas discursivas e produção de sentidos de Spink (2000). Ao buscar entender os reflexos que a morte do fundador exerce sobre a cultura dessas organizações, o construcionismo social foi de extrema importância, pois possibilitou a identificação dos processos pelos quais as pessoas interpretam o mundo em que vivem e si mesmas. Dessa forma, na análise dos resultados, procurou-se por meio do conjunto de informações coletadas e transcritas gerar um confronto entre sentidos construídos no processo de pesquisa e de interpretação, o que resultou na construção de categorias de análise, que orientaram o desenvolvimento de mapas de associação de idéias. Segundo Spink (2000), os mapas têm o objetivo de sistematizar o processo de análise das práticas discursivas em busca dos aspectos centrais da construção lingüística. Foram construídos mapas com as seguintes categorias: 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. Estas categorias refletiram os objetivos da pesquisa. Após esta etapa, as linhas narrativas que são apropriadas para esquematizar os conteúdos das histórias, foram aplicadas como recurso analítico, visto que o contexto das entrevistas emergiu como narrativas.

5 Reflexos da morte do fundador sob elementos culturais em duas organizações familiares

Como objetivo deste trabalho é identificar, sob a perspectiva simbólica, a repercussão da morte do fundador sobre a cultura organizacional em duas organizações familiares. Para tanto, é necessário contextualizar alguns aspectos que orientam a história da organização, bem como a sua evolução. Diante disso, apresenta-se inicialmente o histórico das organizações pesquisadas e as características dos seus fundadores, para, posteriormente, discutir as quatro categorias encontradas: *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*.

5.1 Histórico das organizações e características dos fundadores

O fundador do laticínio era um produtor rural, sendo a criação de cavalos a sua principal fonte de renda. Essa atividade demandava muitos cuidados e nem sempre trazia retornos lucrativos. Por isso, ele resolveu, em 1984, mudar de atividade aproveitando a estrutura de um laticínio desativado que havia em sua fazenda e formando uma sociedade com o seu tio. O início das atividades foi marcado por muitas dificuldades, uma vez que o fundador não possuía formação acadêmica e nem experiência administrativa, sendo graduado em engenharia agrônoma. Com o passar do tempo, o mercado consumidor foi se expandindo, no entanto, a estrutura física do laticínio já não comportava toda produção, levando o fundador a adquirir outra fazenda em 1986, construindo assim uma unidade maior. Além dessa mudança de estrutura física, ampliou-se também o portfólio dos produtos. Posteriormente, ocorreu a saída do sócio, porém isso não afetou o laticínio. No final do ano de 2003, o fundador, devido aos problemas de saúde, transferiu seu cargo de administrador para seus três filhos vindo a falecer no início de 2004. Dentre os pressupostos do fundador como indivíduo, segundo os entrevistados destacava-se: a rigidez, o perfeccionismo, o conservadorismo, a centralização, a segurança, o patriarcalismo e a solidariedade.

Já a panificadora estudada foi fundada no ano de 1993 e 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 empresário empreendedor, audacioso e batalhador. Começou no ramo de panificação ainda criança quando vendia, nas ruas, os salgados que sua mãe fazia. Após alguns anos, já jovem, trabalhou com seu pai na empresa da família e posteriormente mudou-se para uma cidade vizinha onde fundou sua própria empresa, a qual é objeto deste estudo. A empresa começou funcionando em um cômodo bem pequeno, mas em localização privilegiada. Tinha um total de cinco funcionários. Não tendo condições financeiras de pagar muitos funcionários, o fundador trabalhava muitas horas por dia dedicando todo seu tempo à empresa até que ela se consolidasse. Após três anos de funcionamento, o fundador fez um financiamento para ampliar o negócio: aumentou e reformou o cômodo, comprou novos equipamentos e veículo para entrega, abriu novos pontos de vendas e contratou mais funcionários. Com o passar dos anos, os retornos financeiros gerados pela empresa foram reinvestidos e o volume de negócio ampliado. Assim, a empresa foi crescendo gradativamente. Em 2004, quando ocorreu a morte repentina do fundador, a empresa já contava com 23 funcionários e 17 pontos de venda na cidade. Nessa ocasião, sua esposa assumiu a administração da empresa. Dentre os pressupostos do fundador como indivíduo, segundo os entrevistados destacavam-se: a confiança, a descentralização, a segurança, o paternalismo e o carisma.

5.2 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 permanência dos fundadores nas organizações. Tanto os funcionários quanto os novos dirigentes passaram a experimentar um sentimento de insegurança. Para os funcionários, a morte dos fundadores representava não apenas a perda do “patrão, do chefe”, mas também a perda 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 não representava apenas 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 que permeou praticamente todos os relatos dos entrevistados.

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 todas as partes da organização. Essas suas características eram 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 - 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 receberem o pagamento pelo fornecimento do leite em dinheiro. 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 no 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 - Laticínio)

Já na panificadora, o sentimento de insegurança era representado pelo medo que os funcionários passaram a ter de perderem o emprego. 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, eles 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 dia, quatro dias e tá sendo mandada embora (Balconista 1 - Panificadora)

As referências de um tempo feliz estão muito forte na memória dos funcionários das duas organizações. O tempo todo, nos relatos dos entrevistados, aparecia a comparação entre o antes e o depois, entre o velho e novo, o que evidencia um sentimento de nostalgia conforme discutiu Gabriel (1993).

5.3 A resistência como uma forma de manifestação de luto

O grau de enlutamento decorrente de rupturas depende de como as situações são percebidas e nas organizações estudadas verificou-se que este foi representado 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 pareceu mais nitidamente nos funcionários da panificadora que pode ser facilmente explicado se forem considerados os pressupostos do fundador da panificadora. Segundo os entrevistados, os principais pressupostos eram: 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 os mesmos e era sempre brincalhão e carismático. Esta forma de ação do fundador da panificadora fez com que, ao longo dos anos, fosse estabelecido um vínculo, um laço forte entre ele e seus funcionários que ultrapassava os limites de uma relação empregado-empregador. Contudo, após 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 completamente contrárias àquelas do fundador: (1) ela passou a ficar o tempo todo na empresa, o que não acontecia antes; (2) passou a tomar as decisões sozinhas 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. Isto fez com que ela enfrentasse uma série de resistências por parte dos funcionários. Os relatos abaixo 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” (Sub-gerente - 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” filhos do fundador, fossem agora os sucessores e dirigentes que tomavam conta do negócio. Havia uma preocupação entre eles com relação à postura dos novos dirigentes, sendo comum nos relatos alguns questionamentos sobre a capacidade deles de direcionarem a empresa. 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 - Laticínio).

Com relação aos pressupostos do fundador do laticínio, foram evidenciados os seguintes: a rigidez, o perfeccionismo, o conservadorismo, a centralização, a segurança, o patriarcalismo e a solidariedade. No entanto, diferente do que ocorreu na panificadora, a postura dos novos dirigentes do laticínio, embora pautadas em pressupostos diferentes do fundador, foi vista como positivas por parte dos funcionários. Eles passaram a adotar princípios de uma gestão mais participativa, criaram um departamento de RH, deram voz aos funcionários entre outras mudanças. Eles passaram a tomar as decisões dentro da 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, podendo os mesmos sugerir modificações.

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

Contudo, ainda que formas diferentes, os pressupostos dos fundadores das duas organizações foram extremamente influenciadores no desenvolvimento da cultura organizacional. Os fundadores, provavelmente sem terem consciência disso, criaram grupos que passaram a ter as mesmas idéias que eles e esses grupos, mesmo após a morte dos fundadores, se comportavam a partir dos valores e crenças dos mesmos. O comportamento de resistência mais intenso na panificadora do que no laticínio, talvez possa ser explicado analisando a forma como os novos dirigentes se comportaram após a morte dos fundadores perante os funcionários. 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 profissionalização das mesmas, essa profissionalização se deu de forma completamente diferente. Para a nova dirigente da panificadora, profissionalizar significava também adotar uma postura mais rígida, autoritária e impessoal.

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 - Panificadora).

Ela [dirigente] é que dá as ordens dela e ela não quer ouvir a opinião da gente. Como eu, o [padeiro 1], a [sub-gerente], 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 com bancos, implementar um departamento de RH e uma postura mais participativa. É importante observar que em ambas as organizações, as posturas dos novos dirigentes foram contrárias àquelas 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 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 neste 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 estes princípios, adotando uma gestão centralizada e rígida que 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 desencadeia uma série de mudanças que afetam desde os aspectos operacionais até o universo simbólico e cultural das organizações. Nesse momento delicado, os valores e os pressupostos dos fundadores ganham mais sentido e significado pelos membros organizacionais e são utilizados como uma das formas de negar a ruptura que houve com a morte deles. Essa negação foi representada pelo comportamento de resistência.

5.4 As histórias dos heróis

Os funcionários das duas organizações estudadas, cada um a seu modo, tinham grande admiração, consideração e até amor pelos fundadores. Diante desse aspecto, observou-se que estes sentimentos foram fortalecidos pela morte dos mesmos 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 - 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 (Sub-gerente - Panificadora).

Foi possível observar, por meio das narrativas ou histórias contadas pelos entrevistados, que os fundadores enquanto vivos representavam, ao mesmo tempo, diversos papéis como líder, amigo, pai e professor, reforçando assim as suas condições de heróis.

*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 idéia 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 - Laticínio).*

5.5 O mito do fundador e seus símbolos

Perante 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 com a idéia 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 dos mesmos 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 histórias 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 - 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 – 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 a noite, estudava tudo à noite, aprendeu tudo no livro, porque ele [fundador] não tinha embasamento nenhum, em questão de custos e outras. Porque ele era formado só em agronomia (Dirigente III - Laticínio).

Comparando as narrativas da panificadora com as do laticínio, observou-se que a postura adotada pelos novos dirigentes interfere na forma de como os membros organizacionais interpretam o mito do fundador. Na panificadora, o mito do fundador estava

mais arraigado, visto que a postura adotada pela nova dirigente confrontava com o universo cultural e simbólico constituído pelos membros 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 o fundador. Uma das possíveis explicações para este comportamento da nova dirigente destaca-se o fato dela de nunca ter se interessado pelos negócios do fundador, ou seja, seu marido.

“Eu peguei a panificadora sem saber praticamente nada.. O [fundador] era o cabeça. Eu nunca me intrometi nas coisas dele e 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, mais eles gostam, porque eles tem 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: sucessivas comparações entre a postura da nova dirigente e do fundador; estados de nostalgia; ações simbólicas, como por exemplo, colocaram em um local destaque 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. Esta 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, portanto, não se tratava de uma forma da direção disseminar os valores culturais para os seus membros.

“Na época dele era mais justo. A gente trabalhava das sete as 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)

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 referências de 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, fiasse assim pra mim: ‘faz isso, é assim que faz’” (Sub-gerente 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 dirigente e 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 do 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 da panificadora, espelharam-se nos valores e pressupostos do fundador, por conseguinte não resultou em um confronto com o universo simbólico e cultural já constituído nessa organização. Conforme relata alguns entrevistados, os dirigentes reconheceram nos funcionários, características do fundador, apoiaram nestas 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 do Laticínio)

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

Vale ressaltar que um dos elementos que justificam o mito do fundador ser mais harmonioso do que o da panificadora, pode ser caracterizado pelo fato dos dirigentes do laticínio ser filhos do fundador, portanto, os laços são mais do que afetivos, facilitando, assim, a assimilação daquele universo simbólico e cultural já constituído.

7 Conclusão

Como é 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. E as categorias encontradas nesta pesquisa – *a ruptura com a velha ordem*; *a resistência como uma forma de manutenção do luto*; *as histórias dos heróis*; *o mito do fundador e seus símbolos* – evidenciaram alguns reflexos da morte do fundador sob os elementos culturais nas organizações pesquisadas. 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 pesquisadas. 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. Essa percepção levou a nova dirigente a enfrentar uma série de resistências.

Já no laticínio, cujo fundador tinha como princípios 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 seus pressupostos. Por adotarem uma gestão mais participativa, as mudanças foram percebidas como melhores 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 conduzida pelos novos dirigentes após a morte do fundador.

Ressalta-se que as mortes dos fundadores, nas duas organizações pesquisadas, ainda representam um conteúdo de curto prazo, necessitando, assim novas imersões empíricas. Por meio de uma pesquisa longitudinal, por exemplo, poder-se-á retratar a permanência ou não do mito fundador como um dos fundamentos da cultura organizacional. Destaca-se também que o tema desse estudo é pouco explorado no meio acadêmico, sugerindo assim novos trabalhos para possíveis comparações, uma vez que este estudo de caso está limitado à descrição/exploração de apenas duas organizações.

8 Bibliografia

- BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. 2003. 232p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- 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: ENANPAD, 28, Curitiba, **Anais...**, ANPAD: Curitiba, 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/Junho de 1994.
- 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.
- GEERTZ, M. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989. 236p.
- FLEURY, M. T. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: DAVELE, E., VASCONCELOS, J. (Orgs.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. 246p.
- 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, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- 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: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GABRIEL, Y. Organizational nostalgia – reflections on ‘the golden age’. In: Fineman, S. (Org.). **Emotion in organizations**. London: Sage, 1993. p. 118-141.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.
- HATCH, M. J. **Organization theory – modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- HOSTFEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D. D., SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quartely**, v. 25, jun/1990.
- 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: ENANPAD, 28, Curitiba, **Anais...**, ANPAD: Curitiba, 2004.
- 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: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro, **Anais...**, ANPAD: Rio de Janeiro, 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.... 2005**.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leardship: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 346p.

SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, mito e identificação: faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. In: ENANPAD, 30, Salvador, **Anais...**, ANPAD: Salvador, 2006.

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: 04 jan. 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WORCMAN, K. A história na empresa: identidades e oportunidades. Disponível em: <http://www.museudapessoa.com.br/biblioteca/pdfs/>. Acesso em: 04 jan. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005