

## CULTURA ORGANIZACIONAL E MITO FUNDADOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

### ORGANIZATIONAL CULTURE AND MYTH FOUNDER: A CASE STUDY IN A FAMILY BUSINESS

**Cléria Donizete da Silva Lourenço**

Doutora em Administração, pela Universidade Federal de Lavras (Ufla); professora adjunta da Ufla, Departamento de Administração e Economia – DAE.

Recebido em: 04/06/2012

Aceito em: 30/08/2012

**Patrícia Aparecida Ferreira**

Doutora em Administração, pela Universidade Federal de Lavras (Ufla); professora adjunta da Ufla, Departamento de Administração e Economia – DAE.

#### RESUMO

Nos últimos anos, o tema “simbolismo organizacional” assumiu importância crescente na administração. Dentro desta abordagem, encontram-se conceitos relacionados ao mito fundador e à cultura organizacional. O fundador assume um papel fundamental no processo de moldar os padrões culturais de uma organização e, após sua morte, o mesmo pode ser transformado em um mito. Neste trabalho, procurou-se identificar o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais bem como compreender as mudanças ocorridas nas relações de trabalho após a sua morte. Para tanto, utilizou-se da pesquisa qualitativa, do método do estudo de caso, de entrevistas em profundidade e da análise de conteúdo. Observou-se que a história de uma organização carrega muito da história do seu fundador. Constatou-se também que o sentido da morte do fundador, para os atores organizacionais, envolveu uma série de mudanças que acarretaram um rompimento com os valores e princípios preconizados por ele.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; mito fundador; simbolismo; empresa familiar; sucessão.

#### ABSTRACT

In recent years, the theme of organizational symbolism assumed increasing importance in the administration. Within this approach, concepts are related to the founding myth and organizational culture. The founder has a key role in the process of shaping the cultural patterns of an organization and after his death it can be transformed into a myth. In this study, we sought to identify the meaning of death of the founder to organizational actors as well as understanding the changes in labor relations after his death. For this purpose, we used the qualitative research method of case study, in-depth interviews and content analysis. It was observed that the history of an organization carries much of the history of its founder. It was also found that the meaning of death of the founder for the actors involved a series of organizational changes that resulted in a break with the values and principles advocated by him.

**Keywords:** organizational culture; myth founder; symbolism; family business; succession.

#### Endereços dos autores:

**Cléria Donizete da Silva Lourenço**

clerialourenco@yahoo.com.br

**Patrícia Aparecida Ferreira**

paf@dae.ufla.br

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os trabalhos sobre o campo simbólico têm se multiplicado nas mais diversas áreas do conhecimento. Dentro da perspectiva simbólica, a compreensão dos fenômenos organizacionais envolve vários caminhos, sendo a trajetória de vida de uma organização um destes. A compreensão de tal trajetória envolve elementos vinculados ao mito do fundador e à cultura organizacional e, quando se trata de empresas familiares, outro elemento que se destaca é o processo de sucessão.

O fundador, principalmente nas empresas familiares, representa o proprietário e o principal dirigente da empresa, e a cultura organizacional, muitas vezes, é um reflexo dos seus valores e crenças. A figura do fundador está diretamente relacionada às questões de sucessão, cujo processo deve ser compreendido como um dos elementos que permeiam a trajetória de uma organização. Segundo Waiandt & Davel (2008), tal trajetória pode estar fundamentada em uma representação familiar formulada com base na história do empreendimento e na bravura do fundador. Contudo, perante as suas condições humanas, o fundador está sujeito à morte a qualquer momento de sua vida, o que não significa necessariamente a morte da organização.

As pesquisas sobre organizações familiares vêm sendo conduzidas mediante abordagens teórico-conceituais e metodológicas variadas, dando origem a um escopo caracterizado pela coexistência de diversos campos de análise. As primeiras abordagens teóricas voltadas para as organizações familiares mostram focos claramente voltados para estudos referentes aos processos sucessórios, ciclos de vida, profissionalização de gestão e estratégias, dentre outros (WAIANDT & JUNQUILHO, 2005). No entanto, conforme afirmaram Davel & Colbari (2003), a academia tem dado pouca atenção às pesquisas sobre as dinâmicas subjacentes à organização familiar, sejam elas sociais, sejam emocionais, relacionais, temporais ou simbólicas, dentre outras. Contudo, entende-se como relevante a busca por elementos que são incipientes na pesquisa e na produção científica sobre organizações familiares. Desse modo, as abordagens antropológicas sobre cultura e mito apresentam-se como estudos potenciais na busca de compreender a dinâmica desse tipo de organização.

As organizações familiares são espaços formados pelas interpretações dos indivíduos que participam de suas atividades. A compreensão da cultura organizacional dessas organizações pode contribuir em desvendar manifestações presentes em seu dia a dia, arquitetadas pela vivência de seus membros, e que interferem na sua perpetuidade (SILVA & VALADÃO JÚNIOR, 2011).

Conforme destacaram Carrieri, Saraiva & Grzybowski (2008), a gestão de empresas familiares, se encarada do ponto de vista estritamente técnico, como insistem em tratá-la órgãos regulamentadores e universidades, é incompleta quando são desconsideradas as interconexões entre família e empresa, ou outras politizações possíveis. Isso porque a gestão desse tipo de organização é direcionada não apenas pela racionalidade e a objetividade do econômico, mas também pelo universo da subjetividade, do simbólico e do imaginário.

A morte do fundador de uma organização familiar, por exemplo, resulta em um evento crítico na vida organizacional, visto que esta pode provocar alterações no universo simbólico e, conseqüentemente, nas relações de trabalho. Diante disso, este trabalho tem por objetivo identificar o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais bem como compreender as mudanças ocorridas nas relações de trabalho após a sua morte. Para tanto, o mesmo foi organizado da seguinte maneira: a primeira seção é composta por esta introdução; na segunda seção, é delineado o referencial teórico no qual são abordados aspectos sobre mito fundador, cultura organizacional, influência do fundador, mudança organizacional, memória organizacional e sentido da morte; na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa; na quarta, são evidenciadas as análises e os resultados. Por fim, na quinta e sexta seções, são apresentadas, respectivamente, as considerações finais e as referências.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE O MITO FUNDADOR

O estudo sobre o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais está intimamente ligado a temas como simbolismo, cultura organizacional, influência do fundador, mito fundador e

memória organizacional. Por isso, procurou-se discutir alguns aspectos pertinentes referentes a esses temas.

## 2.1 Simbolismo e cultura organizacional

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. De acordo com Wright (1994), uma das razões para a introdução de conceitos antropológicos na administração se refere à busca de mudança do paradigma da organização como racional e orientada por elementos estritamente objetivos para uma compreensão da organização como grupo social, onde os significados são socialmente construídos.

De maneira bastante incisiva, Wood Jr. (2000: 27) afirmou que “a simbolização constitui processo irreversível”, para o qual caminham, com maior ou menor velocidade, praticamente todas as organizações. Compreender a dimensão simbólica das organizações, portanto, é um empreendimento necessário uma vez que elas, cada vez mais, têm assumido essa dimensão.

Smircich (1983) distinguiu duas grandes linhas de pesquisa sobre cultura organizacional: uma funcional e outra simbólica. A primeira enfoca a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem e que pode ser manipulada e mudada, ou seja, pode ser gerenciada. Já a segunda linha concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que ela é, não sendo, portanto, gerenciável. Na perspectiva simbólica, a cultura é entendida como um sistema de símbolos e significados compartilhados pelos atores organizacionais e, quando aplicada à análise organizacional, ela é concebida como um padrão de discursos simbólicos que necessita ser decifrado e interpretado. Dessa forma, para Geertz (1989), a cultura pode ser definida como estruturas de significado através das quais os homens dão forma à sua experiência e, ao estudar a cultura, por conseguinte, torna-se necessário compreender como os indivíduos veem suas experiências e como estas são transformadas em ação simbólica.

A cultura organizacional pode ser dividida em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente construí-

do 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 (SCHEIN, 1986).

A relação entre valores e crenças é interativa, ou seja, as crenças sustentam os valores, ao passo que os valores podem originar as crenças. Hatch (1993: 682) destacou a importância dos artefatos como forma de expressão de valores e crenças, constituindo assim a identidade organizacional. Para ela, “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”.

Pode-se afirmar, então, que é por meio da experiência coletiva que os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da empresa, pois são os valores e as crenças compartilhados que definem seu modo de pensar e agir. Nessa perspectiva, o fundador da organização assume um papel fundamental. Segundo Gonçalves & Medeiros (2011), o fundador carrega consigo o poder de desenvolver uma cultura forte, coerente e bem fundamentada, e esta cultura pode permanecer, na organização, mesmo depois de o(a) fundador(a) não estar mais presente entre a força de trabalho da organização conforme identificado no caso da Mary Kay, analisado pelas autoras citadas.

É preciso reconhecer, entretanto, que decifrar aspectos culturais das organizações não é tarefa fácil, pois muitos valores e, principalmente, crenças estão tão arraigados no comportamento dos indivíduos que estes não os percebem e dificilmente conseguem os expô-los (MACHADO & CARVALHO, 2006). Contudo, muitas iniciativas podem ser encontradas na área da administração. Especialmente com relação à cultura organizacional das empresas familiares, são destacados os trabalhos de Amboni, Andrade & Lima (2011) e Silva & Valadão Júnior (2011).

## 2.2 Influência do fundador

Schein (1995) atribuiu a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar os seus padrões culturais. Para ele, os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam

por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Nessa mesma direção, Gonçalves & Medeiros (2011) destacaram que o líder é aquele que está à frente de uma organização e aquele quem toma as principais decisões; por isso, serve como referência tanto interna quanto externa, representando as principais crenças da empresa. Para as autoras em referência, o líder exerce mais que o papel funcional dentro das organizações; cabe a ele, além das rotinas administrativas, incentivar os funcionários a criarem valor, desenvolvendo aspectos intangíveis como uma cultura com preceitos que envolvam e norteiem as ações dos liderados.

Entende-se que, para compreender a cultura de uma organização, deve-se conhecer a cultura da sociedade na qual ela está inserida, bem como sua história e, principalmente, os valores do seu fundador. Conforme ressaltaram Amboni, Andrade & Lima (2011: 19), “para se entender as práticas de gestão predominantes na organização, sem dúvida, deve-se olhar o passado para se entender o processo corrente”.

Souza (2004) caracterizou o fundador como um sujeito marcado pela sua historicidade, que é representada pela história presente de suas experiências imediatas e pela história inserida na tradição de sua cultura. Dessa forma, esse sujeito está ancorado em narrativas que são construídas sobre si mesmo e sobre o mundo que o cerca, e também por aquelas que lhe foram legadas pela sua tradição cultural.

Worcmán (1999) explicou que o fundador de uma organização pode ser considerado como um indivíduo que se aventurou numa ideia genial, vendeu tudo o que tinha para enfrentar seu desafio, no intuito de vencer. Sob essa ótica, o mesmo é concebido como um empreendedor. Schein (1986) afirmou que as empresas são criadas por empreendedores que têm a visão sobre um novo produto ou novo serviço para o mercado. Esse empreendedor, o fundador, cria um pequeno grupo que tem as mesmas ideias que ele, e é esse grupo fundador que vai estruturar a organização. Com a entrada de outras pessoas, a história da organização se constitui.

Na concepção de Lodi (1998), todo fundador tende a ser autocrata, assumindo assim uma postura centralizadora, autoritária e, muitas vezes, paternalis-

ta na relação com seus subordinados. Costa & Luz (2003) também enfatizaram esse caráter centralizador do fundador, que ocorre até mesmo quando existem outros proprietários na empresa, uma vez que estes passam a ter participações simbólicas e não exercem uma autoridade significativa.

De acordo com Barreto (2003), por trás do fundador 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 difícil e complexa tarefa de gerir a organização. O fundador vai descobrindo os seus valores internos e acredita que estes são imprescindíveis para sua missão de líder na organização, formando assim um plano pessoal que é de suma importância no sucesso do negócio.

Barreto (2003) salientou também que as ações do indivíduo/fundador são 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 no 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. A figura do fundador nas organizações, principalmente nas familiares, representa o proprietário e o principal dirigente da empresa, sendo a cultura organizacional um reflexo dos seus valores.

Os valores e as concepções organizacionais do fundador são como âncoras que apoiam toda a estrutura organizacional. Por exemplo, se o fundador for um indivíduo desprovido de valores morais e éticos, a fundamentação, a filosofia da organização e sua atuação futura se situarão em mundos avessos à construção do bem-estar da coletividade. Ainda ancorado em seus valores, o fundador estabelece a missão da organização que está sendo concebida e, dentro dela, define os objetivos pretendidos, delimitando uma rota para a empresa e as metas que deseja alcançar (BARRETO, 2003).

Para Bernhoeft (1989), quando a gestão de uma organização (inclusive na empresa familiar) é feita pelo seu fundador, são observados alguns traços marcantes, explicitados a seguir:

- valorização dos funcionários antigos (os que começaram com o fundador);

- a provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado;
- a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais;
- a valorização da antiguidade em detrimento da eficácia e/ou competência;
- preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais;
- a exigência de dedicação incondicional ao trabalho (sem horário fixo para sair, dispor dos fins de semana, bem como levar tarefas para serem executadas em casa);
- a postura de austeridade nos gastos;
- o vínculo exclusivo com a empresa;
- a ambiguidade entre as decisões emocionais e as racionais;
- a utilização frequente dos “jogos de poder”, onde prevalece a habilidade política sobre a competência administrativa.

O período da fundação de uma organização é de suma importância, pois a cena fundante torna-se um mito composto de sentidos e símbolos para os membros, influenciando assim a subjetividade organizacional, ou seja, os membros compreendem o passado e, conseqüentemente, atribuem um sentido à origem da organização.

Uma vez que o fundador exerce influência tão significativa no cotidiano organizacional, conforme evidenciado nesta seção, é compreensível que sua morte represente, no mínimo, uma grande mudança na vida da empresa.

### **2.3 Morte do fundador, mito fundador e memória organizacional**

O fundador de uma organização, perante as suas condições humanas, está sujeito à morte a qualquer momento de sua vida. No entanto, sua morte não

significa necessariamente a morte da organização, uma vez que esta possui a opção de continuar a desenvolver as suas atividades. Vilhena (2004) compreendeu a morte como um fenômeno social total, totalizante e totalizador, incidindo sobre todas as dimensões da vida humana e das instituições sociais. Portanto, trata-se de um acontecimento social capaz de aglutinar ou dispersar pessoas, fortalecer ou dissolver vínculos familiares e sociais, promover a solidariedade entre os sobreviventes e a competitividade pelos bens econômicos que porventura tenham pertencido ao falecido. No geral, a morte traz uma sensação de perda irreversível, de ausência irremediável. Com ela, ocorre uma fratura, uma quebra, uma cisão. A morte também coloca a questão do nunca mais, ou seja, alguém se foi para sempre e, por isso, o mundo mudou. O sentimento costuma ser doloroso, trazendo desequilíbrios e insegurança.

Nas organizações, a morte do fundador 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. Assim, a morte do fundador implica 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.

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 os indivíduos na organização, dificultando assim o processo de sucessão. Alguns atores organizacionais podem resistir a essa mudança, uma vez que os valores introduzidos pelos sucessores são passíveis de se confrontar com o contexto simbólico-cultural construído pelos membros organizacionais juntamente com o fundador.

Para evitar o confronto, o sucessor não deve tentar ser uma cópia do fundador, assim como também não

deve tentar demonstrar que possui uma melhor visão de negócio ou mudar tudo o que vinha sendo feito. Sua preocupação deve ser a de dar continuidade a um empreendimento que esteve nas mãos do seu fundador por longo tempo, preservando aquilo que a empresa tem de bom e reinventando o resto. Além disso, é imprescindível o apoio de funcionários-chave no momento de transição para a nova geração de gerenciamento da organização (COSTA & LUZ, 2003).

Esse posicionamento é importante porque os indivíduos recorrem à 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, segundo Gabriel (1993: 131), consiste em referências que os sujeitos fazem de “um tempo feliz”, como o tempo antes da morte do fundador, por exemplo. Portanto, a nostalgia é um estado que pode emergir tanto das condições presentes quanto das percepções e dos 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.

Observa-se que, ao considerar a morte do fundador na análise organizacional, outros elementos vêm à tona: herói e mito. De acordo com Fleury (1987), o período inicial da história da empresa pode fazer com que seu fundador seja visto no futuro como um herói, principalmente se ele tiver enfrentado condições adversas lutando pela sobrevivência da organização. Assim, na memória organizacional, a figura do fundador pode estar associada a um herói, constituindo, portanto, um mito.

Segundo Enriquez (1997: 41-42), o mito faz referência à origem das coisas, da comunidade, de um outro lugar que abre caminho para o que se vive aqui e de um evento que é estrutura do mundo, mas que versa sobre de modo afetivo e intelectual. O mito é criador do vínculo social pela admiração, pela consideração e pelo amor (...), pressupondo uma narrativa em função de uma figura extraordinária. É por essa razão que um mito só nasce da morte de um líder, visto que, em vida, a narrativa não opera. Na dinâmica do controle afetivo, o mito mobiliza a coletividade a uma ação desejada, servindo como um padrão ideal de comportamento.

Em suma, entende-se, diante do exposto, que a morte do fundador é um fenômeno complexo cuja compreensão envolve a análise da cultura organizacional, do sentido da morte e das relações de trabalho. Foi nessa direção que a presente pesquisa, cujos procedimentos metodológicos são apresentados a seguir, caminhou.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No desenvolvimento do trabalho aqui relatado, 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 entendimento de Yin (2005). O critério utilizado para a seleção do caso (objeto de estudo) foi a recenticidade da morte do fundador, ou seja, optou-se por coletar os dados em uma organização cujo fundador tivesse falecido, no máximo, há dois anos. A organização selecionada foi uma panificadora de cunho familiar, fundada em 1993, localizada em um município do sul de Minas Gerais.

A entrevista em profundidade foi utilizada como técnica para a coleta dos dados e o instrumento empregado foi o roteiro semiestruturado. Foram realizadas oito entrevistas, sendo que 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. Optou-se por entrevistar todos os funcionários que trabalhavam na empresa antes da morte do fundador e que permaneciam na mesma até a época da pesquisa (entre outubro e dezembro de 2005). Isso pode ser justificado, pelo fato de que o trabalho procurou identificar, através dos entrevistados mais antigos, os valores difundidos pelo fundador. As entrevistas foram individuais, gravadas e realizadas, algumas no local de trabalho dos entrevistados e outras, nas residências dos mesmos.

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. Além disso, o critério para constituição das categorias foi o semântico (categorias temáticas).

Para a apresentação dos resultados, foram desenvolvidas três categorias analíticas: história da organização e influência do fundador; mudança organizacional e gerencial; o antes e o depois: o sentido da morte do fundador.

### 3.1 O sentido da morte do fundador

Na primeira categoria, procurou conhecer a história da organização e a influência que o fundador (seus valores e pressupostos) teve no desenvolvimento da cultura organizacional. Na segunda categoria, buscou-se compreender as implicações do processo de sucessão ocorrido devido à morte do fundador. Por fim, na última categoria, o objetivo foi identificar os aspectos simbólicos envolvidos na morte do fundador por meio da comparação entre o antes e o depois do seu falecimento. No conjunto, a compreensão destes aspectos possibilitou identificar o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais e as mudanças ocorridas nas relações de trabalho – objetivo da pesquisa.

### 3.2 História da organização e a influência do fundador

A história de uma organização traz consigo muito da história do seu fundador, e isso pode ser percebido na panificadora estudada. Constatou-se que a história do criador da empresa consiste numa típica trajetória de um empreendedor, marcada por dificuldades, persistência, lutas e vitórias. Sua história se aproxima muito da afirmação de Worcman (1999) quando este se referiu ao fundador como o indivíduo que se aventurou numa ideia genial.

A panificadora foi criada formalmente no ano de 1993 e, desde o início, foi administrada somente por seu fundador, descendente de uma família tradicional no ramo de panificação. Segundo relatos dos entrevistados, este indivíduo era um jovem empreendedor, inteligente, audacioso e batalhador, que experimentara muitas dificuldades na vida, tendo, inclusive,

passado fome. Começou no ramo de panificação ainda criança, quando 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, a qual é objeto do presente estudo. Esta cidade também está localizada na região sul de Minas Gerais e possui cerca de 30 mil habitantes.

O início das atividades da panificadora foi marcado por muitas dificuldades, uma vez que o fundador não possuía formação acadêmica, tendo concluído apenas o ensino médio, e embora tivesse experiência com produção, não tinha experiência administrativa. Além disso, a empresa enfrentou outras dificuldades no seu período de fundação, uma vez que seu fundador não dispunha de capital para investir. Assim, o estabelecimento começou funcionando em um cômodo bem pequeno, mas em localização privilegiada, contratando um total de cinco funcionários. Não tendo condições financeiras para pagar muitos empregados, 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; no entanto, 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 vendas e contratou mais funcionários. À proporção que o tempo corria, os retornos

financeiros gerados pela empresa foram reinvestidos e o volume de negócio viu-se ampliado. Assim, 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 organização 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.

A **confiança** estava relacionada com a sua postura perante seus semelhantes, ele acreditava nas pessoas e, por isso, dava oportunidade a elas, mesmo correndo o risco de errar na escolha de seus funcionários pelo fato de empregar funcionários que não possuíam nenhuma experiência no ramo de panificação. Ao mesmo tempo que dava crédito às pessoas já no primeiro momento em que as conhecia, cobrava-lhes lealdade e dedicação, um traço bem peculiar dos dirigentes de empresas familiares, conforme destacou Bernhoeft (1989). Os relatos abaixo são ilustrativos nesse sentido.

Eu trabalhava no serviço rural, não tinha experiência, pedi a ele [fundador] serviço, e imediatamente ele me deu, mandou eu começar no dia seguinte, (...) me deu o serviço por confiança em mim, nunca tinha me visto (Padeiro 2 – seis anos<sup>1</sup>).

(...) ele falou: “vou confiar em você, vê lá sua lealdade comigo”, e eu queria não magoar ele (Subgerente – dez anos).

Outro pressuposto marcante do fundador, que acompanhou boa parte de sua trajetória empresarial, foi a **descentralização**. Ao contrário do que prevê a literatura sobre empresas familiares (LODI, 1998; COSTA & LUZ, 2003), o criador da panificadora não centralizava as decisões. Nos últimos anos antes de sua morte, ele passava pouco tempo na empresa, dei-

xando a gestão dos negócios quase que totalmente nas mãos dos seus funcionários, que já estavam acostumados e até gostavam da situação, conforme relataram os mesmos e a viúva.

Olha, do jeito que ele fazia, muitas pessoas acham errado, mas a gente achava certo porque ele chamava a responsabilidade pra gente (...) e a gente aprendia, né? Porque, se ele não tivesse feito isso, ninguém tinha aprendido do jeito que a gente sabe lá... (Padeiro 1 – 13 anos).

(...) tinha vezes que ele [fundador] sumia, deixava a padaria na nossa mão. Chegava pra mim e pro [padeiro 1] e falava: “Oh, toma conta aí pra mim” e saía, viajava tranquilo e, quando voltava, tava tudo lá (Padeiro 3 – 13 anos).

(...) ele não ia na (*sic*) padaria, era um turista... No início, ele trabalhou muito. Então, quando ele viu que a padaria dele tinha uma equipe muito boa e ele conseguia administrar ela sem estar indo lá muito, ele acostumou assim. Mas, no início, ele ia, todos os dias (Nova gestora – um ano e três meses).

Mesmo passando pouco tempo na empresa e sendo um jovem empresário destemido que arriscava nas operações financeiras para a ampliação dos seus negócios, o fundador proporcionava **segurança** a seus funcionários. Esta segurança era sustentada por diversos fatores: pela manutenção do emprego, pelas relações que ele mantinha com os funcionários e pelo conhecimento e habilidade profissionais do fundador. Os funcionários viam na sua figura uma segurança para eles e para suas famílias em caso de alguma eventualidade.

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 (Padeiro 2 – seis anos).

(...) além da amizade, ele sabia tudo, né? E só da (*sic*) gente ouvir a voz dele lá fora a gente já ficava tranquilo (Padeiro 1 – 13 anos).

Outro pressuposto marcante do fundador é o **paternalismo**. Essa característica é bem marcante

<sup>1</sup> O período de tempo citado, após o cargo do entrevistado, evidencia o tempo de trabalho do funcionário na empresa.



em gestores de empresas familiares, conforme expôs Lodi (1998). O fundador tinha muita intimidade com os seus funcionários, estava sempre atento aos acontecimentos da vida pessoal dos mesmos, ajudando no que era possível, comportamento que configura, assim, um estilo paternalista.

O que a gente precisasse dele, sabe, em matéria de dinheiro, qualquer coisa, ele era muito bom e nunca deixava de atender, não posso reclamar (Gerente –13 anos).

Eu devia ao [Fundador] um dinheiro e propus trabalhar pra pagar ele com meu serviço e disse pra ele que não ia se arrepender (...) ele foi descontando aos poucos no meu salário. Quando acabei de pagar, ele não quis que eu saísse da empresa e estou até hoje (...) ele me ajudou muito quando precisei (Subgerente – dez anos).

Outra característica no comportamento do fundador, mencionada muitas vezes pelos entrevistados, é o **carisma**. Ele era considerado bem-humorado e brincalhão, o que resultava em um clima agradável e descontraído no ambiente de trabalho.

(...) sempre que ele tava aqui, todo mundo ria (...) o [fundador] chegava, brincava com todo mundo... (Padeiro 1 – 13 anos).

Ele era cem por cento, (...) ele brincava com a gente, ele fazia a maior festa quando chegava aqui (Gerente – 13 anos).

Todas essas características do fundador – confiança, descentralização, segurança, paternalismo e carisma – foram extremamente influenciadoras no desenvolvimento da cultura organizacional da panificadora. O fundador acabou criando um grupo, conforme explicou Schein (1986), que passou a ter as mesmas ideias que ele, e esse grupo estruturou a organização a partir dos valores e crenças do fundador. Contudo, essa cultura passou a ser “ameaçada” após sua morte devido a todas as mudanças implementadas pela nova gestora. Esse aspecto será analisado na categoria a seguir.

### 3.3 Mudança organizacional e gerencial

A sucessão empresarial foi um assunto que nunca preocupou o fundador da panificadora, principal-

mente porque seus dois filhos eram ainda crianças. Sempre que ele se afastava da empresa, deixava seus próprios funcionários tomando conta de tudo, desde a compra de matéria-prima até a venda final dos produtos. A mudança de gestão, portanto, foi um processo delicado uma vez que a morte do fundador ocorreu repentinamente e sua esposa nunca havia participado da gestão da empresa, não possuindo nenhuma experiência no ramo.

Contudo, a nova gestora 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 panificadora, o que não acontecia antes; (2) a partir do momento em que deteve o conhecimento básico da empresa, 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 empregados; e (6) adotou uma postura mais profissional e menos pessoal em relação aos funcionários, dentre outras mudanças. Assim, conforme admitido pela própria gestora, a gestão da empresa passou a ser mais centralizada, autoritária e rígida. Isto fez com que a ela enfrentasse uma série de resistências por parte dos funcionários. Os relatos abaixo evidenciam algumas das mudanças ocorridas.

Eu vou todos os dias lá, bato o cartãozinho... (Nova gestora – um ano e três meses).

Eu tenho exigido mais, exigido mais produção, mais qualidade, por isso troquei todas as meninas balconistas, só deixei duas antigas (Nova gestora – um ano e três meses).

(...) 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, passava a mão na cabeça deles (Nova gestora – um ano e três meses).

Por terem convivido com o fundador e aprendido muito com ele, a maioria dos funcionários tornou-se resistente à nova gestão, não aceitando as decisões da nova gestora, fato que gerou, assim, alguns

conflitos. É como se eles movessem na mesma direção que eles acreditam que o fundador se moveria, muitas vezes, sem dispor de explicações perceptíveis no nível do consciente, conforme destacou Barreto (2003).

Antes, quando era só a gente [funcionários], era mais fácil, agora tem que ser do jeito dela [nova gestora] (...) dificultou muito nosso trabalho (Subgerente – dez anos).

Cê (*sic*) trabalhar com quem não entende do ramo é custoso, né? (Padeiro 3 – 13 anos).

O [fundador] conversava, tinha hora que ele falava não, não e não, porque tinha que ser assim. Mas depois ele voltava atrás e entrava num acordo. Agora não, ela decide e a gente não pode retrucar, é autoritária demais (Padeiro 1 – 13 anos).

Quando a nova gestora fala de mordomias, ela está se referindo aos benefícios que os funcionários tinham na época da gestão do fundador, tais como: levar para casa a quantidade de pães que quisessem e um litro de leite por dia para quem tivesse filhos; fazer lanche no local de trabalho, escolhendo o que quisesse comer, dentre outras facilidades. Os relatos abaixo evidenciam a insatisfação com relação ao corte de alguns desses benefícios, aos quais os funcionários estavam acostumados.

O [fundador] deixava a gente levar quanto pão que queria... agora a gente leva só dois pão, cortou o leite (...) mesmo quem tem família maior. Ela [nova gestora] disse que não tinha obrigação de cuidar de família de ninguém (Padeiro 1 – 13 anos).

A panificadora, durante a gestão do fundador, apresentava um dos traços peculiares da gestão de uma empresa familiar: a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais, conforme pontuou Bernhoeft (1989). Este traço se destacou com bastante clareza. O relacionamento entre o fundador da panificadora e seus funcionários apresentava muito mais características de um relacionamento pessoal do que de um vínculo empregatício, o que pode ser observado nas falas dos entrevistados. Ações como “brigar”, “chorar”, “ser amigo íntimo”, “dar conse-

lhos”, “magoar”, que normalmente não fazem parte de um relacionamento profissional, são relatadas pelos entrevistados.

(...) nosso relacionamento era de amigo mesmo. Tinha dia que a gente brigava, entendeu? Às vezes, eu não gostava do jeito que ele falava, ele não gostava do jeito que eu falava e a gente brigava. Ficava até sem conversar, mas, fora isso, nós era amigo mesmo (Padeiro 1 – 13 anos).

(...) uma amizade (...) amigo mesmo assim, sabe? Amigo íntimo mesmo, amigo de contar coisa íntima da gente mesmo. Amigão mesmo (Padeiro 3 – 13 anos).

Eu morria de medo dele, sabe? Ele falava comigo e eu chorava desesperadamente, mas tinha um respeito por ele muito grande, ele me dava muito conselho (...) a gente era muito unido (Subgerente – dez anos).

Os valores e as concepções organizacionais do fundador pareciam ser como âncoras que apoiavam toda a estrutura organizacional. Assim, a postura de amizade e o paternalismo do fundador fizeram com que a nova gestora enfrentasse muitas e sérias resistências por parte dos funcionários porque eles passaram a fazer constantes comparações entre a sua postura e a postura do fundador. Esses aspectos serão discutidos na próxima categoria.

### 3.4 O antes e o depois: o sentido da morte do fundador

Os conceitos fundamentais que permitem compreender o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais são, principalmente, os conceitos de cultura e mudança organizacional.

A morte do fundador representou para os funcionários da panificadora uma ruptura com a velha ordem, acompanhada de angústia e de medo, uma vez que “agora” eles temem pela falta de segurança e conforto proporcionada pela estrutura antiga. 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), ou seja, as

referências de um tempo feliz estão muito fortes na memória dos funcionários.

O [fundador] sabia administrar melhor [em relação à nova gestão], ele sabia segurar as crises, toda empresa tem sua crise, (...) antes, eu tinha mais segurança, agora, eu tenho mais medo sobre a estabilidade da empresa (...) agora, qualquer coisinha é motivo para despedir os outros [os funcionários] (Padeiro 3 – 13 anos).

A gente era mais seguro, na época do [fundador] era mais seguro pra trabalhar, entendeu? A gente chegava, a gente sabia que ia ter um bom dia de trabalho, num ia ter aborrecimento, sabe? E agora hoje a gente chega, como se diz, num sabe o que vai acontecer aqui... (Balconista 1 – três anos e meio).

(...) tenho muita saudade dele. Tenho... sabe? Tem dia que eu subo no escritório, sabe? Como que eu queria que ele aparecesse e me... me indicasse, falasse assim pra mim: "faz isso, é assim que faz" (Subgerente – dez anos).

Olha, dá saudade, né? Às vezes eu paro lá dentro e fico olhando e falo: 'poxa, o [fundador] morreu mesmo. Às vezes, a gente não acredita, entendeu? Às vezes ele entrava lá, todo estouradão, xingava a gente e tal, mais dali dois minutos já passava tudo, já vinha, abraçava a gente. Aí.. aí às vezes eu lembro, dá saudade" (Padeiro 3 – 13 anos).

Era muito bom trabalhar com ele, nosso Deus! Eu sinto muita saudade dele (Gerente – 13 anos).

A insegurança não era um sentimento vivido apenas pelos funcionários, mas também pela nova gestora. Para ela, assumir a gestão da empresa era um processo delicado por envolver pontos afetivos e emocionais, relacionados à própria estrutura familiar, conforme apontaram Santana *et al.* (2005), pois a morte do fundador não representava apenas a perda do administrador da empresa, mas também a perda do esposo e do chefe da família.

O legado dos valores e as ações do fundador passaram a ter um sentido social muito presente para os funcionários, dificultando assim o processo de implantação de uma nova gestão por parte da viúva

do fundador. A resistência acontecia porque os valores introduzidos pela nova gestora se confrontavam com o contexto simbólico-cultural construído pelos atores organizacionais juntamente com o fundador durante muitos anos.

Se a questão for analisada sob o ponto de vista de Costa & Luz (2003), talvez a nova gestora enfrentasse dificuldades pelo fato de tentar demonstrar que possuía uma melhor visão do negócio e, por isso, precisava mudar tudo o que vinha sendo feito. Na concepção da nova gestora, essa melhor visão estava relacionada com condições mais justas de trabalho. No entanto, embora ela tenha passado a cumprir todas as leis trabalhistas com relação a salários, horários de trabalho, pagamento de salário no dia certo, pagamento de horas extras e condições de trabalho, dentre outros aspectos, muitos funcionários, principalmente os mais antigos, não viram as novas condições como mais justas. Um expressivo número de relatos evidencia que eles preferiam ter as condições anteriores de trabalho, sabendo que poderiam contar com a amizade, o paternalismo e a confiança do fundador e, também, com a segurança de não ser demitido. Alguns relataram que o "muito obrigado", o reconhecimento que eles tinham por parte do fundador era mais importante do que qualquer pagamento em dinheiro. O que era valorizado pelos funcionários e estava arraigado à cultura organizacional era principalmente a dedicação incondicional à empresa e o trabalho árduo. Portanto, o que era justo para a nova gestora não era necessariamente justo para os funcionários.

Na época dele, [fundador] era mais justo... assim... a gente trabalhava das sete [manhã] até às oito horas... trabalhava até oito horas da noite, só que ele não regulava nada pra gente, entendeu? Hoje em dia, cê (*sic*) num tem isso... entendeu? A gente trabalha só oito horas, mas num tem nada disso (Padeiro 1 – 13 anos).

Na época dele, teve só uma demissão que eu me lembro, agora com ela, em um ano e três meses, parece que foi dez demissão (*sic*) (Subgerente – dez anos).

Cê (*sic*) num ia ganhar hora extra, mas às vezes cê ganhava uma recompensa depois, ganhava um muito obrigado, entendeu? Agora, num é mais assim (Padeiro 3 – 13 anos).

Eu tava (*sic*) insatisfeito com meu salário [na época do fundador], mas gostava de trabalhar, fazia muito tempo e a gente lá, torna um tipo de família, né? Por isso, não saía (Padeiro 2 – seis anos).

Na concepção dos realizadores dessa pesquisa, o fundador possuía uma grande habilidade política e utilizava essa habilidade para conseguir o que queria – uma forma de controle afetivo. Evidentemente que, pelo fato de estar morto, não foi possível identificar se ele tinha consciência disso, mas toda a situação vivida pelos funcionários pode também ser analisada sob a perspectiva do controle afetivo ou do poder no sentido de uso do carisma e do paternalismo como fonte de exploração. Os funcionários não tinham carteira assinada, chegavam a trabalhar até 12 horas por dia, não recebiam horas extras, não recebiam o salário na data devida, eram cobrados por produtividade e qualidade; no entanto, em momento algum os funcionários declararam se sentir explorados pelo fundador. Pelo contrário, eles tinham uma concepção de que esse era um processo normal, isso “sempre foi assim”. Nesse sentido, convém recorrer ao conceito de cultura organizacional para tentar compreender o porquê de tal comportamento.

O relato anteriormente mencionado – “hoje em dia, a gente trabalha **só** oito horas” – e outro relato abaixo exemplificam a disposição dos funcionários para trabalho árduo. Todos os empregados entrevistados parecem repetir o comportamento praticado pelo fundador no início do seu negócio, ou seja, a dedicação incondicional ao trabalho.

(...) quantas vezes o [fundador] viajava dois, três meses, e eu deixava de sair de casa pra tomar conta da sua padaria (Gerente – 13 anos).

Conforme a divisão da cultura organizacional de Schein (1986), foram observados os três níveis na empresa estudada. No nível dos artefatos visíveis, pode-se destacar o seguinte aspecto: logo após a morte do proprietário, por iniciativa dos próprios funcionários, foi colocado na parede um quadro grande com a foto do fundador e de seus dois filhos em um lugar de bastante visibilidade na empresa. No nível de valores que direcionam o comportamento dos funcionários, pode-se destacar a dedicação incondicional ao trabalho. Por fim, no nível dos pressupostos inconscientes – a cultura propriamente dita –, pode-

se afirmar que a história do fundador, uma história de luta e persistência, estava inserida na cultura da empresa, e seus funcionários se orientavam por ela, sendo, portanto, a cultura organizacional um reflexo dos valores do fundador. Eles trabalhavam muitas horas por dia, sem receber horas extras e, mesmo assim, não se incomodavam com isso. É como se eles estivessem agindo da mesma forma que o fundador agia no início da empresa. Assim, suas práticas representam a cultura do fundador e, consequentemente, da empresa. Nesse sentido, sua morte representava não apenas a perda do proprietário e do chefe da empresa, mas também a perda de um herói. Na memória organizacional, a figura do fundador está associada a um herói, constituindo, assim, um mito.

Conforme discutido por Enriquez (1997), o mito é criador do vínculo social pela admiração, consideração e pelo amor, pressupondo uma narrativa em função de uma figura extraordinária. O fundador, na visão dos funcionários, era uma figura extraordinária e merecedor de admiração, consideração e amor. Isso se refletia na perpetuação dos valores e das concepções do mesmo pelos atores organizacionais.

Ele pegou uma simples padaria pequena. Se chegou como tá (*sic*) é porque ele era um excelente empresário. Num tinha pra ele, ele era muito inteligente, fora de base, sabe? Ele era fora do comum mesmo (Gerente – 13 anos).

Ele era uma pessoa muito dedicada, se dedicava muito à empresa (Ajudante geral – quatro anos).

Eu admirava muito ele, pela idade que ele tinha, tudo que ele conseguiu (Subgerente – dez anos).

Ele era muito inteligente, num tinha par para ele. Ele era muito bom mesmo... (Padeiro 1 – 13 anos).

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. Era um cara muito bom, tinha um coração muito bom (Nova gestora – um ano e três meses).

Conforme apontou Worcman (1999), o fundador da panificadora era considerado pelos funcionários como um indivíduo que se aventurou numa ideia genial e, mesmo sem dinheiro, conseguiu enfrentar desafios e vencer. O fundador como um herói exemplifica esta criação de um mito, integrando vários significados e os processos de sua legitimação.

Mesmo sendo o vínculo entre o fundador e seus funcionários uma relação muito pessoal e íntima, eles tinham um respeito enorme por ele.

A gente morria de medo dele, era só escutar a voz dele e todo mundo falava: “isso não pode, isso não pode, o [fundador] chegou...” (Padeiro 1 – 13 anos).

Era um bom gerente, assim, até ótimo, até inteligente pra caramba (...) ele ficava pouco lá, mas tava (*sic*) sempre ali por perto (Padeiro 3 – 13 anos).

Observe-se a contradição no último relato acima. Mesmo o proprietário não estando fisicamente presente na empresa, os funcionários sentiam que podiam contar com ele porque, de alguma forma, ele estava por perto.

Diante dessas considerações, percebe-se que o sentido da morte do fundador não representa apenas a perda do proprietário da empresa, do chefe ou do patrão. Mas representa também a perda do amigo, do companheiro, do protetor, do herói. No entanto, a nova gestora parece ignorar esse aspecto, parece ignorar a cultura que foi desenvolvida durante anos naquela empresa, uma vez que os princípios preconizados pelo fundador passaram a ser ignorados.

A profissionalização da gestão fez com que os funcionários exercessem suas atividades com menos motivação. Devido à falta de participação nas decisões, eles passaram a se sentir excluídos do negócio. Além da falta de participação, percebe-se o rompimento com outros valores e concepções organizacionais preconizados pelo fundador, tais como: a confiança, a descentralização, a segurança, o paternalismo e o carisma. A descentralização deu lugar a uma gestão totalmente centralizada; a confiança deu lugar às relações impessoais; a segurança foi substituída por uma onda de medo; o paternalismo deu lugar à relação formal de trabalho entre empre-

gador e empregado; e a gestão carismática passou a ser autoritária. Essas mudanças, na visão da nova gestora, eram necessárias para acabar com os “vícios” e com as mordomias.

Em suma, os valores introduzidos pela nova gestora confrontavam com o contexto simbólico-cultural construído pelos funcionários juntamente com o fundador durante muitos anos. Assim, houve uma perda da identidade, levando principalmente a um sentimento de não pertencimento. Esse sentimento contribuiu intensamente para o desempenho inferior da panificadora e a diminuição na qualidade dos seus produtos – aspectos não discutidos nesse trabalho devido à falta de espaço.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais e compreender as mudanças ocorridas nas relações de trabalho após a morte do mesmo. Por meio da pesquisa qualitativa e utilizando o método do estudo de caso, observou-se que a história de uma organização traz consigo muito da história do seu fundador, refletindo assim os seus valores.

Confirmou-se que os fundadores 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 outros atores organizacionais. No caso estudado, o sentido da morte do fundador envolveu uma série de mudanças, que foram permeadas por um clima de insegurança, uma vez que a relação do fundador com os funcionários da empresa era predominantemente uma relação de amizade e de paternalismo. Com as mudanças ocorridas, ou seja, com a profissionalização da empresa, por parte da nova gestora, os funcionários passaram a experimentar um sentimento de não pertencimento e, conseqüentemente, houve uma perda de identidade. A morte do fundador, portanto, nessa organização representou uma ruptura total porque a nova gestora tinha concepções completamente diferentes do fundador.

Corroborando a ideia que alguns autores têm sobre o mito, pode-se notar, neste estudo específico, que o fundador foi associado à ideia de um herói. A

admiração pelo fundador permanece e até aumentou após a sua morte, e grande parte de suas práticas, apesar de condenadas pela nova gestora, é mantida e seguida pelos funcionários como normas inquestionáveis. Na memória organizacional, a figura do fundador está associada a um herói, constituindo assim um mito.

Vale ressaltar que, apesar de a morte do fundador ser um fato relativamente recente, tendo ocorrido há cerca de dois anos, o sentido da sua morte aparece de maneira coerente nas falas dos atores organizacionais. Portanto, acredita-se que o seu legado se perpetuará por um longo prazo, pois os membros organizacionais o percebem como uma referência, atribuindo-lhe assim um papel de mito. O que mais chamou a atenção dos pesquisadores é a unanimidade em torno da opinião dos funcionários sobre a gestão do fundador e a nova gestão. Parece haver uma unidade de grupo muito forte dentro da empresa pesquisada.

Uma vez que este estudo de caso está limitado à descrição/exploração de apenas uma organização, sugere-se, para investigações acadêmicas futuras, a realização de novas pesquisas, de forma a possibilitar comparações. Outra sugestão é a elaboração de estudos na perspectiva longitudinal, de forma a identificar se a figura do mito fundador, com o passar do tempo, se fortalece ou enfraquece.

Por fim, considera-se fundamental destacar o grande potencial da antropologia no sentido de auxiliar na análise dos fenômenos organizacionais. Alguns autores, dentre eles Mascarenhas (2002), têm

enfatizando o caráter intrinsecamente interdisciplinar e dialógico da administração com os demais campos do conhecimento. Orientando-se sob esta perspectiva, a administração tem se utilizado cada vez mais do referencial teórico-metodológico da antropologia, na tentativa de compreender de maneira mais aprofundada os fenômenos que ocorrem no interior das empresas e, mesmo, na relação entre as organizações e os demais segmentos da sociedade.

Em várias áreas dos estudos de administração, como cultura organizacional, *marketing*, gestão de pessoas e gestão social, é possível encontrar trabalhos utilizando os referenciais da antropologia. Além do emprego de conceitos antropológicos, alguns trabalhos vão ainda mais longe, adotando os métodos clássicos dessa disciplina (MASCARENHAS, 2002). Nesse sentido, sugere-se o estudo das empresas familiares, utilizando-se da contribuição que a antropologia pode oferecer. Por exemplo, a relação família-empresa poderia ser analisada sob a ótica do conceito de família da antropologia, assim como fizeram Eccel, Cavedon & Craide (2005). Considerando-se as mudanças sociais na instituição familiar e, por via de consequência, nas empresas familiares, as noções de família desenvolvidas na antropologia poderiam contribuir para a compreensão desse tipo de empresa. A antropologia desconstrói o conceito de família como uma estrutura naturalmente dada e de caráter universal, demonstrando que o contexto sócio-histórico pesa sobre as formas de agir e de pensar de cada tempo e, assim, as noções de família da contemporaneidade não seriam as mesmas de outros momentos históricos.

## REFERÊNCIAS

- AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio B. de & LIMA, Arnaldo José de. Práticas de gestão no grupo Cericisa SA. *Revista de Administração da Unimep*, v. 9, n. 3, p. 1-23, Piracicaba, setembro/dezembro 2011.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70, 2009. 281p.
- BARRETO, Eduardo Fausto. *Estilos gerenciais e o impacto das organizações*. 2003. 232p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA.
- BERNHOFET, Renato. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In: MARTINS, Ives Gandra da S.; MENEZES, Paulo Lucena de & BERNHOFET, Renato (orgs.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócios, 1999. p. 53-74.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex S. & GRZYBOVSKI, Denize (orgs.). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: EdUPF, 2008. 450p.
- COSTA, Armando Dalla & LUZ, Adão Eleutério da. *Sucesso e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar*. In: V CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA & 6ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS. *Anais...* Caxambu: ABPHE, 2003. Disponível em: <<http://raceadm3.nuca.ie.ufrj.br/buscarace/Docs/adcosta1.pdf>>. Acesso em: 6 de janeiro de 2006.
- DAVEL, Eduardo Paes B. & COLBARI, Antônia. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.
- ECCEL, Cláudia S.; CAVEDON, Neusa Rolita & CRAIDE, Aline. A empresa familiar cachorro quente do rosário: entre a antropologia e a administração. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997. 302p.
- FLEURY, Maria Tereza L. Estórias, mitos e heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 27, n. 4, p. 7-18, Rio de Janeiro, outubro/dezembro, 1987.
- GABRIEL, Yiannes. Organizational nostalgia – reflections on “the golden age”. In: FINEMAN, Stephen. (org.). *Emotion in organizations*. London: Sage, 1993. p. 118-141.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989. 224p.
- GONÇALVES, Camila Andrade & MEDEIROS, Cíntia R. O. Mary Kay: a influência do líder na cultura organizacional. In: I ENCONTRO DAS FACULDADES DE GESTÃO E NEGÓCIOS – ENFAGEN. *Anais...* Uberlândia: Fagen, 2011.
- HATCH, Mary Jo. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657-693, October, 1993.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998. 198p.
- MACÊDO, Kátia Barbosa; CAIXETA, Cássia Maria M.; GUIMARÃES, Daniela Cristina; MACÊDO, Goiacira Nascimento S. & HERNANDEZ, Janete C. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. *Psicologia & Sociedade*, v. 16, n. 3, p. 69-81, Porto Alegre, setembro/dezembro, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822004000300009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822004000300009)>. Acesso em: 03 de janeiro de 2006.
- MACHADO, Denise Del Prá N. & CARVALHO, Carlos Eduardo. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. *Revista Gestão & Regionalidade*, n. 65, p. 18-26, São Caetano do Sul, setembro/dezembro, 2006.
- MASCARENHAS, André O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 88-94, São Paulo, abril/junho, 2002.
- SANTANA, Gisele Mirian A. de; COSTA, Renata Romagnoli; PRADO, Andressa de Fraia; CANDELARIA, Victor Hugo de F. & OLIVEIRA, Luciel Henrique de.

## REFERÊNCIAS

- Sucessão de empresas familiares: análise corporativa de dois estudos em organizações gaúchas. *In: VII Seminário em Administração – SEMEAD. Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead>>. Acesso em: 4 de janeiro de 2006.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 346p.
- \_\_\_\_\_. The role of the founder in the creation of organizational culture. *Family Business Review*, v. 8, n. 3, p. 221-238, September, 1995.
- SILVA, Roseane Grossi & VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. Cultura organizacional: revelando manifestações que traduzem limites e/ou possibilidades a continuidade de uma empresa familiar. *In: XXXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2011.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, September, 1983.
- SOUZA, Mériti de. Mito fundador, narrativas e história oficial: representações identitárias na cultura brasileira. *In: VIII CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. Anais...* Coimbra: Universidade de Coimbra, 2004. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel46/MeritiDeSouza.pdf>>. Acesso em: 4 de janeiro de 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 288p.
- VILHENA, Maria Angela. Os mortos estão vivos: traços da religiosidade brasileira. *Revista de Estudos da Religião – Rever*, v. 3, n. 4, p. 103-131, São Paulo, 2004.
- WAIANDT, Claudiani & DAVEL, Eduardo. Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 2, p. 369-394, Curitiba, abril/junho, 2008.
- WAIANDT, Claudiani & JUNQUILHO, Gelson Silva. Representações familiares em transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. *In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- WOOD JR., Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 20-28, São Paulo, janeiro/março, 2000.
- WORCMAN, Karen. A história na empresa: identidades e oportunidades. *Museu da Pessoa*, novembro, 1999. Disponível em: <<http://www.museudapessoa.net/adm/Upload/150E4110920121917362L01d.pdf>>. Acesso em: 4 de janeiro de 2006.
- WRIGHT, Susan (org.). *Anthropology in organizations*. London: Routledge, 1994. 217p.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.