

SANDRA MARIA LOPES FURTADO MENDONÇA

**OS SENTIDOS DA MORTE DO FUNDADOR DE UMA EMPRESA
FAMILIAR: UMA ABORDAGEM SÓCIO-CONSTRUCIONISTA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador
Prof. Dr. Mozar José de Brito

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2006

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Mendonça, Sandra Maria Lopes Furtado

Os sentidos da morte do fundador de uma empresa familiar: uma abordagem sócio-
construcionista / Sandra Maria Lopes Furtado Mendonça. -- Lavras: UFLA, 2006.
118 p.: il.

Orientador: Mozart José de Brito.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Empresa familiar. 2. Cultura organizacional. 3. Morte. I. Universidade Federal de
Lavras. II. Título

CDD-658.022

-658.02208

SANDRA MARIA LOPES FURTADO MENDONÇA

**OS SENTIDOS DA MORTE DO FUNDADOR DE UMA EMPRESA
FAMILIAR: UMA ABORDAGEM SÓCIO-CONSTRUCIONISTA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

Aprovado em 8 de Dezembro de 2006

Prof. Dr. Juvêncio de Lima Braga-UFLA

Prof.^a Ruth Bernardes de Santana - UFSJ

Prof. Dr. Mozar José de Brito
UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2006**

*Quando existe a vontade, todos os obstáculos
podem ser vencidos!*

Autor desconhecido

*Dedico este empreendimento aos meus pais, Estevão Furtado
Mendonça e Maria Isabel Lopes Furtado. A estes, que são a base
da minha existência, minha sincera gratidão.*

AGRADECIMENTOS

É impossível relacionar todos os nomes que ajudaram no desenvolvimento desta dissertação, pelo que, desde já, peço perdão se, por acaso, algum for omitido.

Em primeiro lugar, gostaria de endereçar os meus agradecimentos a Deus, por ter me presenteado com o Dom da vida e me guiado durante todo este período que dediquei aos estudos, longe da minha terra natal.

Aos meus pais e irmãos, um especial agradecimento pelo apoio moral e incentivo, que muito me ajudaram nos momentos difíceis.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro e pela cooperação estabelecida entre Cabo Verde e Brasil.

Ao professor Dr. Mozar José de Brito, pela oportunidade, paciência e orientação.

Ao professor Dr. Juvêncio Braga de Lima e à doutoranda Maria Cecília Pereira, pelas valiosas sugestões e colaborações na execução deste trabalho.

À Universidade Federal de Lavras, em especial ao Departamento de Administração e Economia, pela oportunidade concedida para a realização do Mestrado.

Aos professores e colegas do curso, pelos ensinamentos que me serão úteis, não só na vida profissional, mas também na vida pessoal.

À empresa ALFA, pela oportunidade e aos seus funcionários, pela atenção e apoio.

Aos colegas e amigos, especialmente, Joaquim Tavares, Flávio Monteiro, Samuel Kwabia, Eveline Oliveira e Raquel Vieira, pelo apoio extraordinário.

À querida Beth, por toda solicitude prestada durante estes anos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 A DEMARCAÇÃO CONCEITUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL E A ABORDAGEM SÓCIO-CONTRUCIONISTA	4
2.1 Cultura organizacional, papel do fundador, mito de fundação e o sentido da morte.....	4
2.1.1 Cultura organizacional: perspectivas de análise	5
2.1.2 Papel do fundador na formação e perpetuação da cultura	9
2.1.3 Mito de fundação: a lógica da criação, da repetição, da permanência e o sentido da morte.....	12
2.2 Empresa familiar: especificidades	18
2.3 Construcionismo social: uma abordagem para a compreensão do sentido da morte do fundador.....	22
2.3.1 Fundamentação epistemológica do construcionismo social	23
2.3.2 A linguagem como prática social e sua interface na produção dos sentidos	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 Natureza da pesquisa e objeto de estudo.....	31
3.2 Caracterização dos entrevistados	32
3.3 Procedimentos de coleta de informações.....	33
3.4 Plano de análise e interpretação das informações.....	36
4 A TRAJETÓRIA DA EMPRESA ALFA E O PAPEL DO FUNDADOR	40
4.1 A empresa ALFA e a evolução da imprensa no Brasil.....	40

4.2 A empresa ALFA: trajetória de vida do fundador	45
4.3 A primeira fase (1967 a 1971): a era tipográfica	48
4.4 A segunda fase (1972 a 1989): a era da composição ao calor - Linotipo	52
4.5 A terceira fase (1990 a 2006): a era da informática e a sede própria.....	54
4.6 Papel do fundador na formação da cultura organizacional e a construção do Mito de fundação na empresa ALFA.....	58
5 OS SENTIDOS DA MORTE DO FUNDADOR E SUAS REPERCUSSÕES NA VIDA ORGANIZACIONAL.....	65
5.1 Sentidos da morte, sob a ótica dos membros da família	65
5.1.1 Repertório da ausência.....	65
5.1.2 Repertório da presença simbólica.....	68
5.1.3 Repertório das mudanças gerenciais.....	70
5.1.4 Os mapas de associação de idéias e definição das categorias de análise sob a ótica dos membros da família	72
5.2 Sentido da morte sob ótica dos empregados da empresa	76
5.2.1 Repertório da construção da afetividade e do elo com o mito do fundador	76
5.2.2 Repertório das mudanças gerenciais.....	80
5.2.3 Repertório da ausência.....	82
5.2.4 Os mapas de associação de idéias e definição das categorias de análise sob a ótica dos empregados.....	85
5.3 Os sentidos construídos sob a ótica dos atores organizacionais em torno da morte do fundador da empresa ALFA: uma síntese analítica.....	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
8 ANEXOS	116

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Exemplo da árvore de associação de idéias.....	39
FIGURA 2 A primeira máquina e a inauguração da empresa.....	45
FIGURA 3 As primeiras máquinas Linotipo.....	52
FIGURA 4 A primeira máquina <i>Off-set</i> (<i>ADAST dominant- 714</i>).....	55
FIGURA 5 Árvore de associação dos sentidos construídos em torno da morte do fundador da empresa ALFA sob a ótica dos membros família.....	96
FIGURA 6 Árvore de associação dos sentidos construídos em torno morte do fundador da empresa ALFA sob a ótica dos empregados.....	98
FIGURA 7 Diagrama síntese dos sentidos da morte do fundador e suas interface com os conceitos teóricos.....	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Tipologias da cultura, segundo Smircich (1983).....	07
QUADRO 2	Perfil dos atores organizacionais – membros da família.....	32
QUADRO 3	Perfil dos atores organizacionais – empregado.....	33
QUADRO 4	Exemplo da organização de um mapa de associação de idéias.....	39
QUADRO 5	Principais símbolos da cultura da empresa ALFA, influenciados pelo fundador.....	63
QUADRO 6	Mapa de associação da interpretação da ausência.....	72
QUADRO 7	Mapa de associação da interpretação da Presença.....	74
QUADRO 8	Mapa de associação da interpretação das mudanças gerenciais.....	75
QUADRO 9	Mapa de associação da interpretação da construção da afetividade e elo com o mito do fundador.....	86
QUADRO 10	Mapa de associação da interpretação da ausência.....	87
QUADRO 11	Mapa de associação da interpretação das Mudanças gerenciais.....	89

RESUMO

MENDONÇA, Sandra Maria Lopes Furtado. **Os sentidos da morte do fundador de uma empresa familiar: uma abordagem sócio-construcionista.** 2006 p.120 Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Lavras, Lavras - MG. ¹

Esta dissertação teve por objetivo desvendar, sob a ótica da abordagem construcionista, os sentidos atribuídos na visão dos membros da família e dos empregados à morte do fundador de uma empresa familiar que atua no setor gráfico e de editoração, localizada no sudoeste de Minas Gerais. O construto teórico envolveu a articulação de elementos, tais como: cultura organizacional, importância do papel do fundador na formação e na construção do mito de fundação e sentido da morte, empresa familiar, bem como algumas reflexões sobre construcionismo social. Na compreensão da realidade estudada, empregaram-se a triangulação das técnicas de análise documental, entrevistas em profundidade com base em roteiros e observação participante. Trata-se de um estudo descritivo de natureza qualitativa que revelou o universo simbólico construído em torno da morte do fundador. Na análise da informação, empregou-se a metodologia proposta por Spink: a análise das práticas discursivas. A interpretação e a compreensão dos sentidos construídos em torno do fenômeno estudado exigiram a reconstrução de alguns aspectos da história de vida do fundador e da organização. Por meio das análises das práticas discursivas dos membros da família foram identificados três repertórios interpretativos: repertório da ausência, da presença simbólica e das mudanças gerenciais. Também, na ótica dos empregados, definiram-se os repertórios da construção, a afetividade e o elo com o mito do fundador, da ausência e das mudanças gerenciais. A morte do fundador foi interpretada, pelos atores organizacionais, como ausência física e simbólica daquela figura ímpar e insubstituível. O estudo aponta também como os atores organizacionais procuram manter viva a obra e os princípios do fundador, imortalizando o mito de fundação como forma de negação da sua morte biológica. A descrição e a interpretação dos resultados deste estudo apontaram que os sentidos da morte de um fundador são sempre socialmente construídos e historicamente localizados em uma dada cultura que mantém a memória e produz interpretações próprias em torno do fenômeno morte. Por fim, a interpretação deste fenômeno social

¹ Comitê Orientador: Mozar José de Brito (Orientador) e Juvêncio Braga de Lima (co-orientador).

será sempre proveniente da subjetividade humana, sendo portadoras de sentidos ancorados em conjuntos de valores organizacionais e outros elementos culturais.

ABSTRACT

MENDONÇA, Sandra Maria Lopes Furtado. **The significance of the death of a founder of a family business: a socio-constructionist approach.** 2006 p.120
Dissertation (Master in Administration) - Federal University of Lavras - MG.

This dissertation has as an objective to uncover under the constructionist approach, the significance attributed, in the vision of the members of the family and the workers to the death of the founder of a family business that operates in the printing and publishing sector, located in the southeast of Minas Gerais. The theory buildup involved the articulation of elements as organizational culture, the importance of the founder in the creation culture and construction of the myth of foundation and the significance of death, family business, as well as some reflections on social constructionism. Understanding the reality studied, use was made of triangulation of techniques of documentary analysis, in-depth interviews based on scripts and participative observation. It is a descriptive study of the qualitative nature that revealed the symbolic universe built around the death of the founder. In the analysis of the information, use was made of the method proposed by Spink: The analysis of discursive practices. The interpretation and comprehension of the significance built around the phenomenon studied, demanded the reconstruction of some aspects of the history of life of the founder and the organization. This way, through the use of analysis of discursive practices by the family members it was identified three interpretative repertoires: repertory of absence, symbolic presence and that of managerial changes. In the vision of the workers it was built the repertoires of constructing affection and a link to the myth of the founder, the absence and managerial changes. The death of the founder was understood by the organizational actors as the physical and symbolic absence of that odd and unsubstituted figure. The study shows also to how the organizational actors find means of keeping alive the work and principles of the founder, immortalizing the myth of foundation as a form of negating his biological death. The description and interpretation of the results of this study shows that the significance of the death of the founder are always socially built and historically located in a particular culture that keeps the memory and produces its own interpretations around the phenomenon death. Finally the interpretation of this social phenomenon will always come from human subjectivity, being those with sentiments an-cord in a set of organizational values and other cultural elements.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em administração tem demonstrado que a compreensão dos fenômenos organizacionais pode ser obtida a partir da aplicação de diferentes abordagens teóricas e diferentes percursos metodológicos, incluindo a trajetória de vida organizacional. A recuperação do momento de criação de uma empresa familiar e o resgate da sua trajetória têm sido apontados, pela literatura, como uma escolha metodológica relevante para compreender a vida organizacional, incluindo suas metas, objetivos e cultura.

Nesta perspectiva metodológica, a interpretação do papel do fundador na criação da empresa familiar objeto de análise e na formação da sua cultura assume um caráter preponderante, pois os fundadores das referidas organizações são seres humanos que, geralmente, as constroem a partir de sacrifícios, tentativa e erros, descobertas e muito trabalho. O papel social destes atores desperta admiração, respeito e reconhecimento simbólico, bem como alcança uma legitimidade nos contextos social e organizacional. Muitas vezes, por acreditarem na força de suas idéias, lançam mão da sua capacidade de trabalho, de visão de oportunidades e de dedicação aos negócios para vencerem dificuldades aparentemente insuperáveis, vencidas pelo amor que sentem por seu empreendimento.

Além disso, os fundadores também exercem influência significativa na formação e na perpetuação da cultura organizacional, visto que eles, muitas vezes, convencem o grupo a agir com base na suas crenças, bem como apontam soluções administrativas que são responsáveis pela institucionalização de uma visão que confere à organização familiar uma identidade própria. Neste trabalho, parte-se do pressuposto de que o reconhecimento do papel social deste ator assume um caráter simbólico de tal ordem que mitifica a figura do fundador,

cuja concepção de gestão, princípios e valores passam a ser vivenciados e reproduzidos pelos membros organizacionais e da família. Trata-se da criação de uma espécie de mito fundador que, ao estabelecer um elo entre o passado e o presente, se perpetua e serve de referência para a sustentação e a transformação da vida organizacional e de sua dimensão cultural.

A morte do fundador de uma organização familiar poderá ou não, dependendo dos sentidos a ela atribuídos pelos membros da família e empregados, servir como ponto de partida para a reificação da imagem mítica e reprodução da visão de mundo, valores e idéias do fundador. Dessa forma, a morte do fundador pode ser estudada como um incidente crítico que provoca uma alteração significativa no universo simbólico da organização familiar. Em outros termos, trata-se de um evento organizacional que, além de promover uma ruptura biológica, que naturalmente finaliza a vida do fundador, serve de referência para a produção de outras repercussões sociais e simbólicas.

Este estudo, ao inserir-se no campo da análise organizacional, toma como problema de pesquisa a morte do fundador de uma empresa familiar. Assim sendo, este trabalho tem por objetivo desvendar, sob a ótica da abordagem construcionista, os sentidos atribuídos pelos membros da família e pelos empregados à morte do fundador de uma empresa familiar que atua no setor gráfico e de editoração. Mais especificamente, buscou-se:

- a) resgatar a história da organização em estudo, particularizando o papel do fundador na formação da cultura organizacional;
- b) investigar, sob a ótica dos diferentes atores organizacionais (membros da família e empregados), o sentido da morte do fundador e suas repercussões na produção discursiva dos integrantes da referida organização.

A ausência de estudos sobre a morte de fundador e as repercussões sociais e simbólicas deste evento crítico, por si só, justificaria a realização deste estudo. No entanto, acredita-se que a compreensão deste fenômeno poderá contribuir para a construção de novos conhecimentos acerca do universo simbólico das empresas familiares.

Este trabalho está organizado em seis capítulos. No primeiro capítulo, a introdução. No segundo capítulo sistematizou-se uma reflexão teórica que incorpora algumas reflexões sobre a cultura organizacional, o papel do fundador na formação da cultura e na construção do mito de fundação e as especificidades das empresas familiares. Ainda, neste capítulo, discute-se sobre a abordagem sócio-construcionista. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados. No quarto capítulo, buscou-se recuperar a trajetória da empresa, particularizando o papel do fundador na formação da cultura e na construção do mito de fundação. No quinto capítulo, foram evidenciados os sentidos da morte do fundador na ótica dos atores organizacionais (membros da família e empregados). Por fim, as considerações finais.

2 A DEMARCAÇÃO CONCEITUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL E A ABORDAGEM SÓCIO-CONTRUCIONISTA

A complexidade do fenômeno estudado e a natureza dos objetivos propostos exigiram a formulação de uma fundamentação teórica multifacetada, que foi dividida em três tópicos. No primeiro, além de incorporar algumas reflexões sobre a noção de cultura organizacional, destacaram-se algumas explicações conceituais sobre o papel do fundador na sua formação e na construção do mito de fundação e o sentido da morte. No segundo tópico, foram apresentadas algumas considerações teóricas acerca das especificidades da empresas familiares. No terceiro tópico, abordaram-se os fundamentos epistemológicos e ontológicos da abordagem sócio-contrucionista empregados como referência para a compreensão da morte do fundador em foco.

2.1 Cultura organizacional, papel do fundador, mito de fundação e o sentido da morte

Neste estudo optou-se por uma abordagem antropológica da cultura conjugada à aplicação dos pressupostos do construcionismo social. Para tanto, partiu-se de alguns pressupostos teórico-metodológicos que são:

- a) os conhecimentos a respeito das organizações são socialmente construídos;
- b) a cultura de uma organização tem como origem um mito de fundação, cujas particularidades estão vinculadas à visão de mundo, suas idéias e valores do fundador. Em outros termos, os fundadores das empresas, principalmente as familiares, desempenham um papel importante na formação e perpetuação da cultura organizacional;

- c) a morte do fundador poderá, dependendo dos sentidos atribuídos a ela, repercutir na dimensão simbólica da organização. Alguns aspectos teóricos sobre estes pressupostos serão os objetos de reflexões.

2.1.1 Cultura organizacional: perspectivas de análise

Os estudos sobre cultura organizacional passaram a ter uma maior legitimidade na teoria das organizações na medida em que as propostas de análises produzidas até o início da década de 1970 não incorporavam em seus pressupostos a dimensão simbólica da vida organizacional. Este novo campo de estudos despertou o interesse de diversos pesquisadores que procuram explicar por que os comportamentos das organizações americanas e japonesas eram diferentes (Martins & Coltro, 1999).

No Brasil, os trabalhos e pesquisas sobre cultura organizacional ganharam notoriedade no final dos anos 1980 e no começo dos anos 1990. Tal importância foi revelada por Rodrigues & Carrieri (2000) que, em resultados de pesquisa, mostraram que, de 1990 até 1999, o tema cultura organizacional era o segundo mais freqüente nos anais dos congressos de Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), com um total de 51 trabalhos.

Trata-se de uma temática que, ao ser estudado sob múltiplos enfoques, apresentou avanços conceituais significativos para a teoria e a prática organizacional e obteve certa perenidade no campo da análise das organizações.

Smircich (1983) defende que os estudos sobre cultura organizacional podem ser divididos em duas grandes linhas de pesquisa. Na primeira, destacam-se os que procuram compreender a cultura como “uma variável”, algo que a organização tem e que está ligado ao modelo sistêmico de organização. Trata-se

de uma linha de investigação essencialmente funcionalista e instrumental, e os estudos de cultura organizacional assumem um carácter normativo que servem de referência para a elaboração de estratégias de ação das empresas. Na segunda linha de investigação, aborda-se a cultura como a essência da própria organização, algo que a organização é. Nesta vertente, adota-se o conceito de cultura, cunhado pelas diversas correntes teóricas da antropologia. A noção de cultura, geralmente, tem sido empregada como um recurso epistemológico que permite enfocar o estudo das organizações como fenómeno social.

Para a mesma autora, entre as três correntes antropológicas que embasariam esta linha de pesquisa destacam-se: a) a abordagem cognitivista, que define a cultura como um sistema de conhecimento e crenças compartilhados, em cuja perspectiva, a tarefa do antropólogo é determinar quais as regras existentes numa determinada cultura e como seus membros vêem o mundo; b) a abordagem estruturalista, que define a cultura como um fenómeno social e se constitui de signos e símbolos que estruturam a ação social e c) a abordagem simbólica, que concebe a cultura como padrão de discurso, símbolos e significados compartilhados que necessitam ser decifrados e interpretados.

Para Smircich (1983), os estudos organizacionais foram e serão fortemente influenciados pela antropologia, tendo este processo contribuído para a produção de diversos conceitos de organizações, apresentados no Quadro 1.

Pode-se observar, pelo Quadro 1, que, nas duas primeiras perspectivas, cultura tem sido conceituada como mecanismo de adaptação e de regulação do ser humano e capaz de manter a coesão organizacional. Na perspectiva de estruturalistas, a ênfase recai sobre o processo psicoestrutural, em que o pesquisador procura evidenciar as dimensões universais da cultura, de forma a descobrir uma ordem na estrutura social e as formas de regulação dos comportamentos, elementos simbólicos, normas e valores.

QUADRO 1 Tipologias da cultura, segundo Smircich (1983).

Conceitos de cultura na antropologia	Tópicos de pesquisa organizacional	Relação teórica das organizações
Funcionalismo: cultura como instrumento das necessidades biológicas e psicológicas do homem (Bronislaw Malinowski).	As organizações constituem espaços para a realização de ações.	<i>Cross-culture</i> ou gerência comparativa
Funcionalismo estrutural: cultura como mecanismo adaptativo-regulador (Radcliffe-Brown).	Organizações formam organismos que se adaptam aos processos de mudanças ambientais	Cultura corporativa
Etnociência: cultura como um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de definidos preceitos (Goodenough).	Organizações são sistemas de conhecimentos, formados por redes de significados subjetivos.	Cognição organizacional
Estruturalismo: cultura como uma projeção da infra-estrutura universal (Claude Levi-Strauss).	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes	Processos inconscientes e psicoculturais
Antropologia simbólica: cultura como sistema de símbolos e significados. Ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada, para ser compreendida (Clifford Geertz).	Organizações são modelos de discurso simbólico. Organizações são mantidas por meio de formas simbólicas, tais como a linguagem que auxilia no comportamento dos significados e das realidades	Simbolismo organizacional

Fonte: Adaptado de Smircich (1983)

Por sua vez, a antropologia simbólica, segundo Smircich (1983), amplia as possibilidades de interpretação da cultura nas organizações, pois ela toma como objeto de análise, a formação simbólico-discursiva que se expressa por meio dos elementos culturais, tais como: os valores, as crenças, os ritos, os mitos, os tabus, os heróis, as normas e a comunicação formal e informal.

Para efeitos deste trabalho adotaram-se os pressupostos teóricos e os conceitos derivados da antropologia simbólica. Para Geertz (1989), a cultura é

uma espécie de rede de significados ou sentidos que membros de grupo constroem ou tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social. Este autor enfatiza que a cultura, embora seja uma ideiação, não existe na cabeça de alguém. Ela não é uma identidade oculta, mas uma ação simbólica que produz sentidos que servem de referência para a conduta das pessoas. Trata-se, segundo o autor, de uma ação que significa e orienta a ação individual e coletiva. Para Geertz (1989, p. 58), se o comportamento humano não fosse *dirigido* por padrões simbólicos, ele seria “*virtualmente ingovernável, um simples caos de atos sem sentido e de impulsos emocionais, e sua experiência não teria qualquer forma*”.

O paralelo construído pelas pessoas entre a formação simbólica e a realidade concreta está no epicentro das investigações da antropologia simbólica proposta por Geertz (1989, p. 58). A cultura, geralmente, denota:

“(...) um padrão de significado transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida” (Geertz, 1989, p. 103).

Se, por um lado, a cultura é, para Geertz, teia de significados que os próprios homens teceram, expressos em símbolos, a análise da cultura é, por outro lado, interpretações de tais teias de significados. Geertz (1989) defende, portanto, uma descrição densa das interpretações dos padrões significativos ou dos sentidos atribuídos à realidade por parte dos membros de uma dada cultura. Os objetivos desta abordagem seriam a apreensão e a interpretação da dimensão simbólica em suas manifestações cotidianas.

Os traços culturais pressupõem que os objetos ou os seres humanos só podem assumir a categoria de símbolos dentro de contextos sociais específicos,

nos quais estejam delimitados à maneira como eles são usados. O que importa no símbolo é seu uso dentro de um contexto social específico. Divorciá-lo do local ou contexto específico onde ele é usado, é tornar a interpretação vazia. Formas simbólicas não estão, portanto, no vácuo social, mas são produzidas e recebidas em condições sociais específicas.

Assim, embora os símbolos pareçam ter adquirido uma exterioridade radical ao homem, é importante sempre lembrar que estes, segundo Berger & Luckmann (1995, p. 142), “*ao se exteriorizar, constrói o mundo no qual se exterioriza a si mesmo*”. Daí o fato de um símbolo estranho a um local, onde se exteriorizam outras formas simbólicas, ser ininteligível. Os símbolos são objetivações humanas e, sendo assim, eles não podem ser divorciados do contexto social onde são usados, pois, se perder a forma social como eles são usados, perde-se, com isso, seu significado preciso.

Neste sentido, partindo de um ponto de vista simbólico, a cultura pode ser conceituada como um processo ininterrupto de construção social por meio de símbolos, crenças, valores e padrões de ação intencional que as pessoas aprendem, produzem e recriam.

2.1.2 Papel do fundador na formação e perpetuação da cultura

As organizações não se formam ao acaso, mas, sim, surgem da motivação vinda de alguém que assume um papel de fundador ou de líder e que passa, então, a imprimir suas idéias aos demais componentes da organização.

O fundador de uma organização é uma pessoa que, por meio de bases contratuais e ou consensuais, acaba por ter um poder muito maior do que as pessoas que o cercam no ambiente organizacional. O fundador de uma organização pode ser caracterizado 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 (Souza, 2004).

Schein (1992), ao tratar da formação da cultura, afirma que a cultura organizacional nasce, basicamente, de três modos, ou seja, por meio dos comportamentos, valores e concepções de seus fundadores; da experiência dos membros do grupo com a organização e por meio novos comportamentos, valores e concepções trazidos por novos membros e líderes. Embora cada um desses mecanismos represente um papel crucial, Schein (1992, p. 211) destaca que *“o mais importante para a cultura de uma empresa é o impacto de seus fundadores”*.

A atuação do fundador na criação da cultura de empresa deriva, na maioria dos casos, das suas próprias experiências pessoais vividas, e interage, de forma complexa, com as crenças e valores que o restante grupo organizacional vai definindo na sua própria experiência de vida e trabalho. Nesse processo interativo, “a cultura do fundador” tende a ter um impacto determinante na vida da empresa, influenciando o modo como o restante grupo resolve os seus problemas de integração interna e externa (Martins, 1999).

Anzizu (1985), citado por Freitas (1991), também destaca o papel dos fundadores no processo de formação cultural e o peso que eles exercem na manutenção da cultura, mesmo quando afastados da organização:

“(...) Na maioria dos casos é a pessoa do fundador da empresa quem exerce maior impacto na formação da cultura. Seus valores, idéias, objetivos e personalidade - que por sua vez estão influenciados pelos valores de seu próprio entorno - constituem a base a partir da qual a organização inicia sua existência, sobrevive às primeiras dificuldades e se desenvolve. Suas idéias têm êxito e os demais membros as aceitam instintivamente como adequadas. É evidente que são os fundadores que têm personalidade mais forte e pontos de vistas mais claros sobre como fazer as coisas e tratar as pessoas, e isso provavelmente explica - junto

ao fato de ele mesmo ter escolhido os seus primeiros colaboradores – porque em muitos casos a aura do fundador permanece presente e é a base da cultura alguns anos depois de sua morte. Influi em organizações grandes e complexas: (...) fundadores de empresas, que hoje têm um grande tamanho e estão estendidas por todo o mundo, porém seguem em grande parte os princípios – e a mitologia – de quem as iniciou (...).” (Freitas, 1991, p. 86).

Segundo Pupak (2004), o papel do fundador na cultura de uma organização é tão importante que décadas podem se passar após seu afastamento e, mesmo assim, os valores transmitidos continuam a influenciar o comportamento de todos nos dias atuais.

Na concepção de Lodi (1998), citado por Santana et al. (2005), todo fundador tende a ser autocrata, assumindo, assim, uma postura centralizadora, autoritária e, muitas vezes, paternalista na relação com seus subordinados. Costa & Luz (2003) enfatizam 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 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 difícil e 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.

Desse modo, 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 valores do fundador. Além da cultura,

Morgan (1996), citado por Macêdo et al. (2004), também afirma que a estrutura, as normas, os objetivos e os procedimentos das organizações são baseados em alguns valores dos seus fundadores. Desse modo, os valores dos fundadores estabelecem a missão da organização que está sendo concebida e, dentro dela, definem os objetivos pretendidos, delimitando uma rota para a empresa e as metas que deseja alcançar (Barreto, 2003). Assim, os valores e as concepções organizacionais do fundador são como âncoras que apóiam toda a estrutura organizacional.

O fundador, nesse contexto, tem um papel fundamental, pois, ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão (Fleury & Fischer, 1991).

Posto isso, pode-se afirmar que os fundadores de organizações promovem um processo de aprendizagem coletiva, na medida em que os componentes culturais são repassados e perpetuados para os novos membros. A sua imagem na organização e associada à figura de um herói que superou todas as dificuldades na realização do sonho, cujos princípios e valores serão eternamente perpetuados. Assim, em decorrência do seu percurso na empresa, os fundadores podem assumir um papel mítico, inculcando a sua visão do mundo à organização.

2.1.3 Mito de fundação: a lógica da criação, da repetição, da permanência e o sentido da morte

Existe uma série de categorias de análise que são empregadas para a compreensão das organizações, entre as quais destacam-se as instâncias mítica, social-histórica e institucional.

O período da fundação de uma organização marca um momento importante, pois, a fundação torna-se um mito para os membros, influenciando, assim, a subjetividade organizacional, ou seja, os membros compreendem o passado e, conseqüentemente, atribuem um sentido à origem da organização. Assim, destaca-se a importância básica dos mitos na explicação das origens, visto que, de todos os sustentáculos da cultura (os valores, as crenças, os ritos, os mitos, os tabus, os heróis, as normas e a comunicação formal e informal), o mito é o que está mais diretamente ligado à questão da origem das sociedades, da história e da cosmogonia – princípios que procuram explicar o início do universo (Aktouf, 1994).

De acordo com Burkert (2001), o termo *mythos* apresenta uma ambigüidade, ou seja, o mito é ilógico, inverossímil, talvez imoral e, de qualquer modo, falso, mas, ao mesmo tempo, compulsivo, fascinante, profundo, quando não mesmo sagrado. Benoist (1977) destaca que a ambivalência universal dos símbolos sagrados também se encontra nos mitos, sendo que este termo, que, de acordo com o autor significa mudo e silencioso, diz respeito às coisas que são inexprimíveis, isto é, somente reconhecidas por meio de símbolos.

O mito é o relato de um acontecimento ocorrido no tempo. Em outros termos, mito é o relato de uma história verdadeira. É, pois, a narrativa de uma criação: conta-se de que modo algo, que não era, começou a ser (Barthes, 1989; Eliade, 1972; Levi-Straus, 2000). Desse modo, o momento da criação dos mitos perde-se no tempo; tais narrativas remetem sempre aos primórdios, ao instante em que algo foi criado e efetivamente passou a fazer parte do cosmo. Os mitos são criados para responder aos inevitáveis questionamentos feitos pelo homem, no intuito de esclarecer a origem do mundo que o cerca e estão intrinsecamente ligados à estrutura das sociedades, pois revelam o sagrado, edificam crenças e, conseqüentemente, norteiam pensamentos e atitudes (Scorza & Mindlin, 2006).

Além disso, o mito é sempre uma representação coletiva, transmitida através de várias gerações e que relata uma explicação do mundo. Mito é, por conseguinte, a palavra “revelada”, o dito. E, desse modo, o mito pode se exprimir ao nível da linguagem. É, ainda, a imagem, o gesto, que circunscribe o acontecimento (Barthes, 1989).

Cippa (1975) reforça essa idéia afirmando que o mito é um acontecimento na medida em que, por ele, todos os acontecimentos se fazem presentes. Os mitos reproduzem ou repropõem gestos criadores e significados, que permanecem sustentando a realidade construída. Justificam a realidade, uma vez que são eles mesmos que põem tais realidades ou conferem à existência significativa aos seres. Entretanto, o mito não apenas inaugura um modo de ser real, mas garante a permanência da realidade em suas significações originais – atingindo o ser das coisas, as significações e os valores como construção vital.

Desse modo, o mito possui um caráter histórico, podendo a sua criação no espaço organizacional ser vista como uma forma de estabelecer o comportamento correto e a valorização contra ações rejeitáveis. Isso justifica a inclusão dessa discussão no campo organizacional, no que diz respeito a sua fundação, a sua história/fundador, mais concretamente à criação de um mito de fundação. Nas organizações, o mito construído em torno da sua fundação resgata e torna viva a imagem de fundadores, heróis e líderes carismáticos (Deal & Kennedy, 1982).

Conforme Chauí (2000), a fundação se refere a um momento passado imaginário, tido como instante originário que se mantém vivo e presente ao longo do tempo, isto é, a fundação visa a algo tido como perene (quase eterno) que traveja e sustenta o curso temporal e lhe dá sentido.

Para Carvalho (2001), um mito fundador constitui-se, em geral, da narrativa simbólica de fatos que efetivamente sucederam acontecimentos tão

essenciais e significativos que acabam por transferir parte do seu padrão de significado para tudo o que venha a acontecer em seguida numa determinada área civilizacional (organizacional). Assim, a narrativa construída em torno da criação de uma organização pode ser vista como uma expressão que se aproxima da noção de mito de fundação descrito por Chauí (2000). Para essa autora:

“(...) esse mito impõe um vínculo interno com o passado como origem, isto é, com um passado que não cessa nunca, que se conserva permanentemente presente e não cessa de encontrar novos meios para exprimirem-se, novas linguagens, novos valores e idéias, de tal modo que, quanto mais parece ser outra coisa, tanto mais é a repetição de si mesmo” (Chauí, 2000, p. 9).

Segundo Eliade (2000), o mito está intimamente ligado às origens, como forma de reinaugurar o vivido. É o eterno retorno de um tempo de fundação, como forma de dar sempre sentido para as ações cotidianas das pessoas que tentarão, apesar da impossibilidade, tornarem-se parecidas com heróis de fundação, a despeito de sua mortalidade.

Eliade (2000) reforça que a eterna repetição – repetição periódica das existências anteriores – é um dogma presente nas sociedades, onde os mitos referem-se, muitas vezes, ao nascimento (criação), à atividade e ao desaparecimento de um deus ou de um herói, cujos gestos passaram a ser eternamente repetidos. Acredita-se que os mitos estiveram e estão presentes no imaginário cultural das sociedades e das organizações.

Vale ressaltar que o mito está relacionado com a criação. Assim, a concepção de uma organização, normalmente, deriva da idéia de uma pessoa ou de um grupo, que dedica todo o seu esforço para fundar uma organização de acordo com suas crenças, visões, entre outros. Conseqüentemente, na memória organizacional, a figura do fundador pode estar associada a um herói,

constituindo assim um mito. Por essa razão, o fundador é figura central, especialmente na empresa familiar. Assim, a morte do mesmo poderá repercutir na organização, alterando suas dimensões simbólicas. Acredita-se que a interpretação dos sentidos atribuídos à morte do fundador nesse tipo de empresa produz uma oportunidade única para compreensão do mito construído em torno do referido processo de fundação.

Dessa forma, a morte do fundador poderá repercutir na dimensão simbólica da organização e assumir diversos sentidos sob a ótica dos membros organizacionais. Pois, a morte é um acontecimento complexo que apresenta uma diversidade de interpretação. Vilhena (2004) considera a morte como um fenômeno biológico e social. Como fenômeno biológico, refere-se aos processos de cessação e aniquilamento da vida corpórea. Envolve, com frequência, dor física ou desconforto, não raro acompanhados pela dor moral, proveniente da percepção da finalização da vida, da dependência física, das manipulações do corpo, de inevitáveis separações, de medos e culpa. É fenômeno social, visto que abrange e incide em todas as dimensões da vida humana e em todas as instituições sociais. Pois, ela é 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.

Para essa autora, a morte traz a sensação de perda irreversível, de ausência irremediável. Com ela ocorre uma fratura, uma quebra e uma cisão. A morte coloca a questão do nunca mais. Alguém se foi para sempre, o mundo mudou. Fraturas, perdas, fim de um mundo conhecido, que costuma ser doloroso, provocando desequilíbrios e insegurança.

Segundo Simmel (1983), citado por Maldonado (1996), para compreender a significação da morte, tudo depende da medida em que nos

desprendemos das idéias insignificantes que exprimem os aspectos sob o qual a vemos habitualmente. É como se, num dado momento, o fio da vida fosse bruscamente “cortado” e o corpo físico deixasse de existir.

Porém, a morte, por meio de suas representações, instiga o universo simbólico da cultura, seja qual for sua influência ou orientação. A manifestação dos sentidos simbólica da morte é vistas como traduções históricas e representações culturais deste fenômeno universal, forjadas em articulações subjetivas disponíveis no seio individual e coletivo (Noal, 2003).

O sentido da morte habitualmente construído pelos indivíduos remete ao cessar físico, à sensação do nunca mais, mas a maior parte das pessoas visualiza a morte como uma profecia sombria que sobrevoa a vida (Simmel, 1983 citado por Maldonado, 1996). Assim, a crença na imortalidade, na vida depois da morte, simboliza bem a notoriedade da recusa da própria destruição e o anseio de eternidade. Desse modo, segundo Aranha & Martins (1992), a morte daqueles que amamos e a iminência da nossa própria morte estimulam a crença a respeito da imortalidade.

Na organização, a perspectiva pessoal – idéias, ideologias, princípios, entre outros - do fundador pode ser transformada num legado compartilhado, que sobreviverá à sua morte ou à sua saída da organização, resultando numa forma pessoal de imortalidade organizacional (Vilhena, 2004).

Contudo, a morte do fundador pode assumir um sentido de ruptura com a velha ordem para os membros organizacionais, 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 poderá desencadear mudanças gerenciais, principalmente em empresas familiares, nas quais o fundador representa o principal dirigente e a sucessão, geralmente, é feita pelos seus herdeiros, desencadeando muitas transformações nas organizações.

A herança dos valores e das ações do fundador passa a ter um sentido social muito presente para diversos indivíduos na organização, dificultando, assim, o processo de sucessão empresarial. Alguns atores organizacionais podem resistir a essa mudança, já que os valores introduzidos pelos sucessores podem se confrontar com o contexto simbólico-cultural construído pelos membros organizacionais, juntamente com o fundador.

Portanto, a morte se manifesta nos seus mais diversos sentidos, cultivada na memória dos indivíduos por meio de imagens mentais, intelectuais e afetivas elaboradas culturalmente no âmbito individual, coletivo e organizacional. Ela proporciona continuidade de certas características no seu seio cognitivo individual e coletivo, no universo das empresas familiares, onde os seus valores e princípios estão fortemente enraizados na cultura organizacional.

2.2 Empresa familiar: especificidades

As empresas familiares, normalmente, originam-se de vínculos de parentesco e pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, estimulam o desenvolvimento de um negócio.

Na literatura existem vários conceitos de empresas familiares, entre os quais se considera a noção de família, de propriedade, de direção e de controle. As definições que classificam como familiares consideram apenas empresas que tenham experimentado o processo de sucessão e outros que consideram a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (Sharma et al., 1997). Encontram-se definições relacionadas à propriedade e ao envolvimento de dois

ou mais membros de uma família na existência e no funcionamento dessa empresa (Longenecker, 1997, citado por Tavares, 2006). Lodi (1998) ressalta a importância da segunda geração para o nascimento da empresa familiar. Este autor afirma que, durante a geração pioneira, ela é caracterizada como empresa pessoal, ou seja, pertence ao fundador e empreendedor – e não familiar.

Considera-se ainda uma empresa como familiar, quando um ou mais membros da família exercem considerável controle e administração sobre a empresa, por possuírem parcela significativa do capital (Lanzana & Constanzi, 1999).

No entanto, para Bernhoeft (1989), há algo de mais alta importância para identificar uma empresa como “familiar” e este ponto está na sua própria história. De maneira geral, a origem destas empresas tem um ponto em comum, uma vez que, para este autor, uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é, essencialmente, um ideal que deu certo. De acordo com o mesmo autor, esta observação tem significativa relevância, pois, no passado de cada organização, seja ela pequena, média ou grande, houve um momento em que seu fundador teve uma idéia. A maior probabilidade é que tenha tido, de fato, apenas uma idéia, uma vez que nem sempre havia recursos facilmente disponíveis; mas, o que houve foi um comportamento empreendedor do fundador, que lutou com todas as forças para viabilizar aquela idéia, na qual, provavelmente, apenas ele, solitariamente, acreditava.

Segundo Magalhães Neto & Freitas (2003), independente da definição utilizada, as organizações familiares têm sido estudadas, ao longo do tempo, sob diferentes abordagens, tais como a abordagem social e a abordagem administrativa. Enquanto o enfoque social deste tipo de organização concentra-se em aspectos imateriais, simbólicos e culturais da vida organizacional, relacionando-os às imagens do universo familiar, o enfoque administrativo

compreende dimensões materiais e estudos voltados para questões como sucessão, ciclos de vida, profissionalização e estratégia.

Todavia, a caracterização de uma empresa familiar implica na consideração de particularidades culturais da sociedade em que se insere. Nesse sentido, alguns traços da cultura brasileira se associam à cultura desse tipo de empresas, destacando características relacionadas com: forte valorização da confiança mútua; laços efetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos e decisões; valorização da antigüidade; exigência de dedicação e postura severa; expectativa de alta fidelidade, pois os membros só têm ligação profissional com a empresa; dificuldade de separar o emocional do racional; preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais; presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados e, finalmente, jogos de poder são aceitos em função da boa administração.

As características das empresas familiares são fortemente influenciadas pela figura do fundador. Conforme Grzybovski (2002), as palavras utilizadas para definir a empresa familiar apresentam conotações claras da importância dada ao conjunto de valores e crenças do fundador, os quais, obrigatoriamente, devem ser incorporados para caracterizá-la como tal.

Aliados à cultura nacional e à figura do fundador, os valores da família proprietária constituem um terceiro aspecto a ser considerado. A cultura familiar desenvolvida nessas organizações explica também as práticas de gestão (Davel & Souza, 2004). A força da cultura dessas empresas vem, fundamentalmente, de valores singulares associados ao lado emocional e afetivo, próprios da família (Aronff, 2004).

Neste tipo de empresa existe uma forte integração de valores culturais e familiares nos negócios. O vínculo a uma família cria uma cultura que legitima

práticas de gerenciais válidas mais pela sua origem do que simplesmente pela funcionalidade e racionalidade empresarial (Davel & Colbari, 2000). A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos e sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais.

Dentre esses aspectos que contribuem para a formação da cultura das empresas familiares, os fundadores exercem um papel crucial para o estabelecimento de uma identidade e um núcleo de valores organizacionais. Assim sendo, a saída ou a morte do fundador poderão repercutir na dimensão simbólica, principalmente neste tipo empresa, em que o fundador, além de ser proprietário, é o principal ator na formação da cultura. Dessa forma, a ausência deste ator social torna a sucessão ou a continuidade da sua obra pelos herdeiros um processo delicado, devido às influências marcantes do idealizador do empreendimento. Pois, a morte do mesmo constitui um incidente crítico que, além de provocar ruptura biológica que naturalmente finaliza a vida do fundador, serve de referência para a produção de outras repercussões sociais e simbólicas no universo simbólico das empresas familiares e produz diversos sentidos socialmente construídos e historicamente localizados em uma determinada cultura que sustenta e produz interpretações em torno deste fenômeno.

Desse modo, com o intuito de desvendar os sentidos construídos em torno da morte do fundador de uma empresa familiar, valeu-se da perspectiva construcionista social como base teórico-metodológica da pesquisa.

2.3 Construcionismo social: uma abordagem para a compreensão do sentido da morte do fundador

Os estudos dos acontecimentos relacionados à produção de sentidos podem ser considerados mais do que uma postura metodológica, pois, trata-se de uma abordagem teórico-metodológica embasada no referencial do construcionismo social. Essa perspectiva surgiu de movimentos sucedidos na filosofia, como reação ao representacionismo; na sociologia do conhecimento, como desconstrução da retórica da verdade; na política, como busca do fortalecimento de grupos socialmente marginalizados e na psicologia científica ou experimental, apoiada na hegemonia do método científico (Pereira, 2005).

No campo da psicologia, o movimento construcionista surgiu como uma crítica a um ponto de vista convencional na psicologia social. Diversos elementos diferenciam o construcionismo dessas perspectivas. Um deles se refere ao antiessencialismo, ou seja, a noção construcionista de que nem as pessoas e nem o mundo têm uma natureza determinada. Não existe diferenciação entre sujeito e objeto. Um outro elemento de crítica é o anti-realismo, a crença de que a construção coletiva gera propriamente a realidade e suas versões (Pereira et al., 2005).

A perspectiva construcionista é uma proposta de estudo multidisciplinar, segundo a qual o conhecimento passa a ser produto da construção social, visto que existe interação entre os sujeitos sociais historicamente situados. Nessa interação, a linguagem é considerada uma condição prévia ao pensamento, pois *“a linguagem não é unicamente um meio de exposição. Falar equivale a construir o mundo, e o uso da linguagem sempre deve ser visto como uma forma de ação”* (Íñiguez, 2002, p. 136).

A investigação sócio-construcionista preocupa-se, sobretudo com a explicação dos processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam e ou

compreendem o mundo em que vivem, incluindo a sua própria ação, passando das estruturas sociais e mentais para a compreensão das ações e práticas sociais e, sobretudo, dos sistemas de significações que dão sentido ao mundo.

Nesta perspectiva, parte-se do pressuposto de que as organizações são realidades socialmente construídas, cujos principais autores defendem que os integrantes de uma organização são os principais atores da sua construção. Ou seja, pressupõe que eles sejam os criadores, os mantenedores de valores, crenças, sentidos e os principais agentes de transformação da realidade organizacional (Brito, 2000). As concepções teóricas que ela originou procuram produzir descrições e explicações de fenômenos a partir da experiência vivenciada pelos membros da organização.

Assim, para compreender essa base teórico-metodológica, subdividiu-se este capítulo em duas seções: a) as fundamentações epistemológicas do construcionismo social e b) a linguagem como prática social e sua interface na produção dos sentidos.

2.3.1 Fundamentação epistemológica do construcionismo social

Para a compreensão do movimento construcionista, é importante situá-lo historicamente, embora o tratamento completo dos antecedentes relevantes esteja além do alcance desta pesquisa. Desse modo, para compreender o construcionista social, segundo Gergen (1985), é útil entender a relação entre duas tradições intelectuais rivais. Estas tradições podem ser amplamente identificadas em termos de orientações ou modelos básicos de conhecimento. A primeira tradição é representada pelos empiristas lógicos do século XX, que defendiam a perspectiva exogênica/externa e localizaram a fonte do conhecimento (como representação mental) nos eventos do mundo real. Na concepção empirista, o objeto é a determinação última do conhecimento, de

modo que o projeto científico consiste em aproximações cada vez mais precisas desse objeto.

A segunda tradição é representada pelos fenomenologistas, que tenderam a adotar uma perspectiva endogênica/interna quanto às origens do conhecimento. Nesse caso, o conhecimento depende de processos (algumas vezes considerados inatos) endêmicos ao organismo. Diziam que os humanos abrigam tendências inatas de pensar, categorizar ou processar informação, e essas tendências (antes do que as características do mundo em si mesmo) são de importância vital na configuração do conhecimento (Gergen, 1985). Desde então, várias abordagens, em diversas áreas do conhecimento, vêm ensaiando o estabelecimento de uma relação entre o “externo” e “interno”, tentando superar essa dicotomia.

As idéias do trabalho de Berger & Luckmann (1976) estão relacionadas à corrente de pensamento construcionista, no campo da sociologia, visto que as preocupações desses autores recaem sobre os processos de conservação e transformação social e focalizam o conhecimento do senso comum. Esse é um enfoque que amplia os pressupostos da sociologia do conhecimento, centrada, principalmente, na história das idéias ou na história das ciências. Para esses autores, a importância de focalizar o conhecimento do senso comum vai de encontro à idéia do conhecimento intelectualista, o qual, não necessariamente, expressa o tecido de sentidos que confere existência para a sociedade:

“(...) o universo simbólico é conhecido como matriz de todos os sentidos socialmente objetivados e subjetivamente reais (...) A sociedade histórica inteira e toda a biografia do indivíduo são vistas como acontecimento que se passam dentro deste universo. O universo simbólico é evidentemente construído por meio de objetivações sociais. No entanto, sua capacidade de atribuição de significações excede, em muito, o domínio da vida social, de modo que o indivíduo pode

‘localizar-se’ nele, mesmo em suas mais solitárias experiências”
(Berger & Luckmann, 1976, p. 132).

Os mesmos autores defendem o pressuposto de que a realidade é socialmente construída e operacionalizam sua proposta baseando-se em três conceitos teóricos essenciais: tipificação, institucionalização e socialização. Pelo conceito de tipificação, a sociedade é um produto humano (proposta interacionista). Baseando-se nesse pressuposto, o conceito de institucionalização situa como objetividade é instituída. Consequentemente, essa objetividade é internalizada por meio de processos de socialização. O ser humano passa a ser um “produto social” imerso numa dinâmica de conservação e ruptura que molda a realidade e possibilita a ressignificação e a transformação social. A idéia de que o conhecimento é uma tradução pertencente à realidade externa é superada pela perspectiva construcionista. O conhecimento seria produto de um processo de interação historicamente situado. Tanto o sujeito como o objeto são construções sócio-históricas que precisam ser problematizadas e desfamiliarizadas, reconstruindo a noção de realidade (Ibáñez, 1993).

Além da vertente sociológica, tem-se a segunda perspectiva delimitada por Spink & Frezza (2004), que é a da psicologia social. Nela, as autoras mostram que, diferente da sociologia do conhecimento que privilegia os processos de conservação e transformação social, o foco da discussão reside justamente no momento da interação, nos processos de produção de sentido na vida cotidiana, ou seja, como as pessoas descrevem e dão conta da realidade. Dessa forma, deslocam o lócus da explicação do interno para o externo, dando ênfase aos processos e estruturas da interação humana.

Íñiguez (2002) aponta alguns postulados característicos da perspectiva construcionista. Um primeiro postulado é o questionamento das verdades acatadas, considerando que o conhecimento não é imparcial (Foucault, 1987).

Um segundo postulado é a idéia de que se deve considerar a especificidade e a particularidade histórica e cultural do conhecimento. Nesse sentido, todo o conhecimento é resultado de um processo histórico particular, produzido no seio de uma cultura ou grupo cultural particular, devendo ser construído num tempo e num espaço específicos, isto é, o conhecimento deixa de ser uma mera representação de objetos, pois, o significado não se baseia nos objetos, no processo mental ou em entes ideais.

Um terceiro postulado do construcionismo remete aos processos sociais como fundações ou sustentações do conhecimento, ou seja, o conhecimento sempre é resultado de uma construção coletiva. As ações cotidianas constroem a concepção de mundo (Berger & Luckmann, 1976). Para o construcionismo social, todas as formas de interação social são importantes, mas, fundamentalmente, a linguagem, como forma de interacionismo (Íñiguez, 2002).

O último postulado ao qual Íñiguez (2002) faz referência é o do conhecimento como inseparável da ação social e que todas as condições do mundo são resultantes da ação e da negociação social, as quais podem ser diferentes. Ou seja, o conhecimento sempre é resultante de uma construção coletiva, produzida por ações cotidianas que constroem a concepção do mundo (Berger & Luckamann, 1976).

Na visão de Spink & Frezza (2004), a perspectiva construcionista do conhecimento tende a ser contestada especialmente por causa do relativismo e do reducionismo lingüístico. No caso do relativismo, os críticos enfatizam o fato de que, para o construcionismo, toda crença em relação a um determinado tópico é igualmente aceitável. Já no que tange ao reducionismo lingüístico, a abordagem construcionista evidencia que algo conquista o caráter de objeto por meio do processo de construção lingüístico-conceitual, demonstrando, assim, a centralidade que o construcionismo confere à linguagem. Contudo, não se trata

de ‘reduzir’ todos os fenômenos à linguagem; que esse algo que adquire estatuto de objeto a partir da linguagem seja de natureza lingüística. Na visão de Íñiguez (2002 p. 136), “*todas as formas de interação social são importantes para o construcionismo, mas fundamentalmente a linguagem, enquanto forma de interacionismo*”. Nesse sentido, considera-se a linguagem como principal elemento no processo de produção de sentido, visto que este é a base que constituem a sociedade de humanos e conseqüentemente as organizações.

2.3.2 A linguagem como prática social e sua interface na produção dos sentidos

A linguagem assume um papel de destaque no bojo da discussão sócio-construcionista pelo poder que está na base da construção do mundo social, isto é, na construção dos objetos da realidade: categorias de pessoas, coisas, relações, grupos, valores, afetos, identidades, conceitos, representações sociais, entre outros. Já que o papel da linguagem organizada em discursos, não só para expressar a realidade, mas para moldar a forma como as pessoas percebem e experimentam o mundo ao redor. Ou seja, está implícita uma concepção de linguagem como prática social e, conseqüentemente, o reconhecimento de sua natureza construtiva (Burman & Parker, 1993; Crespo, 1991; Parker, 1992; Potter & Wetherell, 1987; Wetherell & Potter, 1992).

Acredita-se que a linguagem seja um elemento importante de produção de sentido, visto que, por meio dela, os sujeitos manifestam suas interpretações da realidade. As práticas discursivas constituem o foco central de análise da abordagem construcionista, implicando ações, seleções, escolhas, linguagens, contextos e uma variedade de produções sociais que são a expressão dessas práticas (Potter & Mulkay, 1985). Por meio das práticas discursivas, é possível realizar a análise dos sentidos produzidos, considerando essa produção sob um

enfoque construcionista, mediante o qual a própria linguagem é precedente da ação e a ação é uma construção social. Ou seja, o foco está no sentido atribuído à ação (Spink, 2004).

O sentido, portanto, é uma construção dialógica e interativa e o conhecimento depende das estruturas lingüísticas e do discurso, e toma a linguagem como prática social. A produção de sentido é tomada, portanto, como uma produção sociolingüística, uma vez que o uso da linguagem sustenta as práticas sociais geradoras de sentido, pois busca entender as práticas discursivas que atravessam o cotidiano – narrativas, argumentos e conversas (Spink & Frezza, 2004).

A compreensão dos sentidos está no confronto entre múltiplas vozes. Isso porque o discurso do indivíduo retrata o “outro”, não necessariamente representando um indivíduo, mas que pode se manifestar por meio de vozes que delineiam os enunciados por meio de expressões e valores retomados dos autores destas vozes (Traverso-Yépez, 1999). Os sentidos não são encontrados somente nas palavras como mensagens a serem codificadas, mas possuem forte relação com o contexto ao seu redor, no qual são produzidos e, mais ainda, refletem algo que não foi explicitamente dito ou que se encontra na “periferia” do conteúdo central. Sua parte subjetiva define as motivações e o conteúdo da fala do sujeito (Orlandi, 2003).

Dessa forma, o acesso aos sentidos produzidos e às ressignificações socialmente construídas vale-se da noção de práticas discursivas. Estas são definidas como linguagem em ação, significando a forma com a qual as pessoas produzem sentidos e tomam posições nas relações cotidianas. Possui como elementos a dinâmica (enunciados orientados por vozes), as formas *speech genres* (gêneros de fala) e os conteúdos (Rosa et al., 2006). O sentido, por conseguinte, é oriundo do uso dos repertórios interpretativos que os indivíduos

possuem. Os repertórios interpretativos, componentes fundamentais para o estudo das práticas discursivas, constituem as principais unidades de construção das práticas discursivas, isto é, são os termos, descrições e figuras de linguagem que delineiam as construções discursivas, tendo em vista o contexto de sua produção e os *speech genres* (Spink & Medrado, 2004).

Na busca dos sentidos é necessário considerar as interfaces dos três tempos históricos (Spink & Medrado, 2004):

- a) o tempo longo – são os conteúdos culturais que formam o discurso numa determinada época. É quando se apreendem os repertórios disponíveis que serão formatados pelos aspectos circunstanciais de um dado período, constituindo as vozes manifestadas nos enunciados. O tempo longo é constituído por conhecimentos que antecedem a vivência da pessoa, materializando-se nos mais diversos domínios do saber, tal como religião, ciência e tradições do senso comum;
- b) o tempo vivido – pode ser entendido como a ressignificação dos conteúdos históricos a partir da socialização, isto é, está ligado às experiências adquiridas por uma pessoa, ao longo de sua vivência pessoal;
- c) o tempo curto – refere-se ao tempo do acontecimento, do momento presente e concreto da vida pessoal, vista como de carácter interativo e que permite entender a produção dos sentidos. Esse carácter interativo refere-se às comunicações diretas (face a face) entre os interlocutores, pautadas pela presença de variados repertórios que dão sentido às experiências pessoais de cada um.

Assim, nessa articulação dialética entre o sentido velho e o sentido novo, das permanências e rupturas, delimita-se como a produção de sentidos se processa e como os sentidos circulam na sociedade. Portanto, a história, para a compreensão dos sentidos, mantém íntima relação com os acontecimentos, que significam determinados símbolos utilizados para expressar uma idéia (Orlandi, 2003). A parte subjetiva do sentido define aquilo que o falante realmente quer expressar e os motivos que o conduzem a realizar dada emissão verbal (Traverso-Yépez, 1999).

No jogo das relações sociais, as pessoas estariam inseridas num contínuo processo de negociação, desenvolvido a partir de trocas simbólicas, num espaço de interpessoalidade. Dessa forma, as práticas discursivas como processo de interanimação dialógica, chega-se ao conceito de posicionamento (Davies & Harré, 1990 citado por Spink & Medrado, 2004). Fixar uma posição significa transitar por múltiplas narrativas com as quais temos contato e que se articulam nas práticas discursivas. Uma mesma pessoa pode se descrever e enfatizar determinados aspectos característicos de sua personalidade e de sua vivência, omitindo outros, levando em conta a situação, os interlocutores presentes e o contexto no qual está inserida naquele momento específico (Spink & Medrado, 2004).

Portanto, a produção dos sentidos se processa no contexto da ação social. A produção do conhecimento deve ser considerada, antes, uma atividade construtiva, construída no tempo e no espaço específicos e construtivos de uma realidade intersubjetiva, do que uma aplicação representacional. Desse modo, os sentidos produzidos pelos sujeitos nas interações sociais, consideram a linguagem como elemento central para a interpretação da realidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, privilegiou-se a abordagem teórico-metodológica do construcionismo social, focalizando o processo de conhecimento como um processo dialógico entre sujeito e objeto. Por meio dessa dialogia, admite-se que o conhecimento é socialmente construído e que não é mera representação da realidade e nem interno ao indivíduo. A verdade é baseada nas interpretações da interação entre os sujeitos historicamente situados e culturalmente localizadas.

Segundo Spink (2004), a pesquisa interativa, como forma de produção de conhecimento, se alinha à abordagem construcionista, na medida em que abre espaço para a interpretação, possibilitando a emergência dos sentidos, da esfera simbólica e do desenvolvimento das intencionalidades. A autora indica a pesquisa qualitativa, não apenas como opção técnica, mas como postura epistemológica da pesquisa construcionista.

3.1 Natureza da pesquisa e objeto de estudo

Este trabalho enquadra-se na categoria de pesquisa qualitativa (Bogdan & Biklen, 1994; Godoy, 1995; Lavelle & Dionne, 1999; Triviños, 1992). Ao investigar os sentidos da morte do fundador, defende-se que uma aproximação qualitativa permita compreender como esses sentidos são produzidos. Por isso, não se trata da identificação de sentidos, mas, de aprofundar no processo de sua produção.

Segundo Haguette (1987), os métodos qualitativos permitem apreender melhor dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados, como atitudes, motivos, pressupostos e quadros de referência. Além disso, o método permite lidar com uma ampla variedade de evidências. Para este estudo, permitiu combinar, por exemplo, entrevistas, observação participante (Godoy,

1995; Yin, 2005). Desse modo, é esse tipo de dados que se pretende coletar ao pesquisar o sentido da morte requer a interação com os sujeitos entrevistados.

O método de pesquisa qualitativa baseada no estudo de caso é recomendado quando se centra em profundidade de eventos contemporâneos no seu contexto de tempo real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto em que se encontra não são evidentes (Yin, 2005). Portanto, esse estudo de caso foi realizado numa empresa familiar do setor gráfico e editoração, localizada no sudoeste de Minas Gerais, com trinta e nove anos de existência.

3.2 Caracterização dos entrevistados

Compõem o universo da pesquisa os membros da família e empregados que tenham trabalhado com o fundador na empresa ALFA (nome fictício para preservar a identificação da empresa). Considerando essas características, foram identificados vinte atores organizacionais expostos no Quadro 2 e 3.

QUADRO 2 Perfil dos atores organizacionais – membros da família

Pessoas entrevistadas ²	Sexo ³	Idade (anos)	Escolaridade	Cargo atual/ cargo desempenhado	Anos de trabalho na empresa
MF1	M	46	Superior incompleto	Gerente	15
MF2	F	43	Ensino médio	Secretária	12
MF3	M	37	7ªsérie	Impressor	5
MF4	M	66	4ªsérie	Impressor	2
MF5	F	20	Ensino médio	Secretária/ temporário	1 ⁴

Fonte: Sistematização dos dados da pesquisa, 2006.

² E: empregado; MF: entrevistado membro da família.

³ M: masculino; F: feminino.

⁴ Prestou serviço temporário na empresa antes da morte do fundador.

QUADRO 3 Perfil dos atores organizacionais – empregados

Pessoas entrevistadas	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade	Cargo atual/ cargo desempenhado	Anos de trabalho na empresa
E1	M	60	Ensino fundamental	Digitador	39
E2	M	50	4ªsérie	Impressor	37
E3	M	46	Ensino médio	Revisor	36
E4	M	44	5ªsérie	Entregador	33
E5	F	52	Superior completo	Colunista	33
E6	M	35	Ensino médio	Editor gráfico	17
E7	M	31	Ensino médio	Editor gráfico	15
E 8	F	49	Ensino médio incompleto	Cobradora	15
E 9	M	29	Ensino médio	Editor gráfico	11
E10	M	28	Ensino médio	Impressor	9
E11	F	31	Ensino médio	Secretária	9
E12	F	34	Superior completo	Jornalista	8
E13	F	35	Ensino médio	Secretária	7
E14	M	23	Ensino médio	Editor gráfico	3
E 15	M	33	Superior completo	Jornalista	1

Fonte: Sistematização dos dados da pesquisa, 2006.

No intuito de obter mais informações sobre o fenômeno pesquisado, foram entrevistados membros organizacionais com 39 anos de empresa e outros com apenas um ano. Sendo que estes desempenharam outras atividades, anteriormente, na gerência do fundador. Também procurou-se abarcar os entrevistados nas diversas funções existentes na empresa.

3.3 Procedimentos de coleta de informações

A obtenção dos dados da pesquisa ocorreu por meio da pesquisa de campo, desenvolvida na empresa ALFA, local onde ocorre o fenômeno investigado (Laville & Dionne, 1999; Vergara, 1998). A coleta de dados na pesquisa social é um processo de comunicação e interação social (Brioschi &

Trigo, 1987). Trata-se de um processo interativo. O pesquisador pode, se necessário, coletar novas informações ao longo das análises (Alencar, 1999).

Neste estudo, adotou-se a triangulação de técnicas, ou seja, a aplicação combinada de diversas técnicas de coleta de dados, entre novembro de 2005 a junho de 2006. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas entrevistas em profundidade, análise documental e observação participante.

A coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade foi baseada em roteiro de entrevista⁵. Os roteiros de entrevistas completos encontram-se no Anexo A (roteiros para membros da família) e Anexo B (roteiro para empregados). Assim, conforme os Quadros 3 e 4, foram realizadas, no total, vinte entrevistas, que contaram com a participação de 5 membros da família (dois filhos, um irmão, uma neta e um sobrinho) e 15 empregados (duas jornalistas, duas secretárias, quatro impressores, um digitador, um revisor, um entregador de jornal, três editores gráficos e uma colunista social). Todas as entrevistas foram gravadas (gravador de som), após a concordância prévia dos participantes, seguindo, assim, as indicações de Seidman (1991). As entrevistas foram realizadas em diversos locais (na gráfica, no escritório da empresa e na casa de alguns membros da família) e tiveram a duração média de uma hora. Por meio das entrevistas, coletaram-se informações acerca da história de vida do fundador, visto que a trajetória da organização se confunde com a do seu fundador, da influência deste na cultura organizacional e pôde-se analisar o processo de produção de sentidos atribuídos à morte do fundador na produção discursiva dos sujeitos entrevistados.

A análise documental (Covaleski et al., 1998; Triviños, 1992), em que se procurou analisar o material arquivado, desde primeira edição do jornal, revistas

⁵ Constitui uma relação de tópicos a serem abordados durante a entrevista. A finalidade é orientar o pesquisador, evitando a inobservância de tópicos relevantes para a pesquisa (Alencar, 1999).

que continha informações sobre a empresa, entre outros. Desse modo, foram utilizadas algumas fontes primárias e secundárias por meio das quais foi possível traçar a história organizacional. Conforme afirma Samaran (1961), não existe história sem documentos. Assim, a partir desse procedimento, foi possível obter informações por meio de arquivos históricos, registros, jornais, revistas, entre outros. A documentação constitui uma fonte essencial da cronologia, a respeito da criação da organização.

A observação participante “*refere-se a uma situação onde o observador fica tão próximo quanto um membro do grupo do qual ele está estudando e participa das atividades normais deste*” (Mann, 1975, p. 95). Dessa forma, quando se trata de um estudo que envolve pessoas, o modo como pensam e agem, suas percepções, seus sentimentos, o modo mais verdadeiro, real, completo e simples de se garantir a informação é buscá-los na sua própria vivência.

Assim sendo, no intuito de apreender os aspectos da cultura da organização, particularizando os elementos simbólicos sob a influência do fundador, os sentidos da morte, entre outros aspectos da organização, ancorou-se na observação participante para aprofundamento desses elementos. Ainda, sistematizou-se uma caderneta de campo na qual foram anotadas as observações da pesquisadora (Bogdan & Biklen, 1994). Além das anotações, a pesquisadora participou em atividades cotidianas da empresa, tais como: serviços de escritórios, organização dos jornais (dobragem), digitação, entre outros, como forma de minimizar as inibições e constrangimentos do universo pesquisado, contribuindo, assim, para o desenvolvimento satisfatório da observação participante. Ainda, a observação participante serviu de base para corrigir e complementar os dados obtidos nas outras fases e para investigar as percepções e interpretações individuais (Fleury, 1986; Seidman, 1991). Esse procedimento

ocorreu no período entre maio a julho de 2006, no escritório e na gráfica da empresa.

Por fim, aliada à observação participante utilizou-se a análise de fotografias para complementar os registros escritos e auxiliar na descrição da trajetória da empresa, por meio de imagens que fazem parte da sua história (Vergara, 2005). Utilizaram-se, fotografias existentes na empresa referentes ao ato da inauguração da empresa, dos maquinários antigos e dos modernos adquiridos pela empresa.

Assim, a utilização dessas técnicas permitiu estabelecer diferentes visões sobre um mesmo fenômeno, contribuindo, dessa forma, para consolidação de uma visão mais profunda e ampliada dos sentidos construídos em torno da morte do fundador.

3.4 Plano de análise e interpretação das informações

Na análise, predominou a dimensão qualitativa, na qual nem as hipóteses nem os esquemas de investigação estão, a priori, estabelecidos, a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda no assunto. Assim, por meio das práticas discursivas, considerou-se a produção de sentidos como uma produção dialógica, servindo, assim, de base para compreender os sentidos produzidos em torno da morte do fundador.

O plano de análise consiste na metodologia proposta por Spink & Lima (2004) para a análise da produção de sentidos: análise das práticas discursivas. As práticas discursivas como a linguagem em ação, isto é, as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas:

“(...) Remete aos momentos de ressignificações, de rupturas, de produção de sentidos, ou seja, correspondem aos momentos ativos do

uso da linguagem, nos quais convive, tanto a ordem como a diversidade” (Spink, 2004, p. 45).

A autora propõe a análise da produção de sentidos por meio das práticas discursivas (discurso), tendo em conta as seguintes etapas: a) identificação dos repertórios interpretativos e b) definição de categorias, por meio do mapa e da árvore de associação de idéias.

Segundo Spink & Medrado (2004), os repertórios interpretativos são, em linhas gerais, as unidades de construção das práticas discursivas – o conjunto de termos, descrições, lugares e figuras de linguagem que demarcam o rol de possibilidades de construção discursivas, tendo por parâmetro o contexto em que essas práticas são produzidas ou *speech genres*. Portanto, não se tratam de termos explícitos nos discursos, expressões ditas; trata-se de analisar o não dito e identificar como os atores organizacionais (membros da família e empregados) interpretam a realidade. A realidade pode ser interpretada de várias formas, portanto, podem-se identificar vários repertórios interpretativos e construir várias categorias:

“(...) As categorias constituem importantes estratégias lingüísticas, estando presentes na própria organização da linguagem (verbal, escrita, gestual, icônica). Utilizando categorias para organizar, classificar e explicar o mundo. Falamos por categorias” (Spink, 2004, p.78),

A autora ressalta que o pesquisador deve recorrer ao recurso dos repertórios interpretativos para identificar termos, palavras ou expressões que possam remeter a uma forma de ver o mundo por parte dos sujeitos da pesquisa. Esses termos são denominados de categorias, considerando os repertórios interpretativos como estratégias lingüísticas presentes na própria organização da linguagem para classificar e explicar o fenômeno em estudo (sentido da morte).

Para a análise das práticas discursivas por meio dos repertórios interpretativos, Spink (2004) propõe a construção dos mapas de associação de idéias, por meio dos quais tem-se o objetivo de sistematizar o processo de análise em busca dos aspectos formais da construção lingüística. Por meio dos mapas de associação de idéias, o investigador pode dispor os repertórios interpretativos identificados nos discursos e “organizar” os discursos segundo os próprios repertórios. Essa disposição, que pode ser feita em forma de quadros, permite a visualização das categorias de análise e de suas inter-relações.

A autora também sugere a construção da árvore da associação de idéias, uma representação gráfica ou geral de relação entre categorias de análise para a compreensão dos sentidos produzidos.

A descrição de cada etapa da análise compõem-se de trechos das práticas discursivas dos atores organizacionais e de ilustrações gráficas do mapa e da árvore de associação de idéias.

Etapa 1: identificação dos repertórios interpretativos. Realizou-se a análise qualitativa das práticas discursivas, destacando-se aspectos importantes na formação discursiva dos entrevistados, o qual retrata a percepção do indivíduo sobre o fenômeno – morte do fundador.

“(...) senti muito entristecido, aborrecido, porque a gente perdeu uma pessoa que a gente amava muito! (...)” (E4).

Etapa 2: construção das categorias de análise. Os repertórios interpretativos foram organizados em mapas (Spink, 2004). Esses mapas possibilitaram a disposição dos repertórios interpretativos identificados nas práticas discursivas e a organização dessas práticas segundo os próprios repertórios (Quadro 4) A disposição foi realizada por meio de Quadros, permitindo a construção das categorias de análise. A partir da construção desses

mapas, foi possível identificar, em cada repertório interpretativo, as categorias de análise.

QUADRO 4 Exemplo da organização de um mapa de associação de idéias

Repertório interpretativo	Fragmento ilustrativo	Categorias
Ausência	“(…) Ele tinha <u>uma coisa que ninguém vai ter nenhum de nós (…)</u> era como se o jornal estivesse vivo nele (…)” (E12)	Perda do herói
	“(…) ele era a <u>imagem do jornal</u> (…)” (E14)	

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Etapa 3: Construção da árvore de associação de idéias. De posse das categorias de análise, iniciou-se a disposição destas em um gráfico, o que possibilitou a compreensão dos sentidos atribuídos pelo atores organizacionais (membros da família e empregados). Exemplifica-se esse processo na Figura 1.

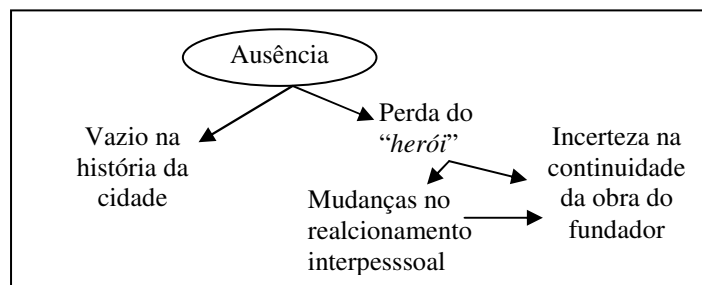


FIGURA 1 - Exemplo da árvore de associação de idéias

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

4 A TRAJETÓRIA DA EMPRESA ALFA E O PAPEL DO FUNDADOR

O universo em que se realizou a pesquisa foi uma empresa familiar no setor de gráfica e editoração, com 39 anos de existência, localizada no sudoeste de Minas Gerais. A mesma foi escolhida devido à morte recente do seu fundador.

A compreensão dos diversos sentidos atribuídos à morte do fundador requer uma passagem pela história da empresa, pois, o enfoque histórico de uma organização é importante para compreender a sua trajetória, seus princípios, objetivos e cultura.

Neste capítulo serão apresentadas as fases históricas, particularizando o papel do seu fundador na formação da cultura organizacional e na construção do mito de fundação. Para tanto, primeiramente, faz-se uma rápida contextualização da evolução da imprensa no Brasil. Na seqüência, apresenta-se uma breve narração sobre a vida do fundador, visto que a história do mesmo encontra-se imbricada com a da empresa. Em seguida, descreve-se a trajetória da empresa ALFA, conforme a delimitação histográfica (1967 a 2006), desenvolvida em três fases. E por fim, o papel do fundador na formação da cultura e na construção do mito de fundação.

4.1 A empresa ALFA e a evolução da imprensa no Brasil

Antes de prosseguir com a narração da trajetória da empresa ALFA, em que delimitou-se um recorte temporal historiográfico, conforme Barros (2005), entre 1967 a 2006, é necessário que se faça uma regressão no tempo, no século XV, quando Gutemberg inventou a máquina de imprimir. Até então, o que circulava, entre poucas pessoas no mundo, eram boletins e volantes manuscritos

em forma de panfletos, com informações e comentários os mais variados, e cartazes afixados em locais apropriados, fazendo anúncios (Andrade, 2002).

A imprensa escrita no Brasil começou com o Príncipe Regente D. João, que fundou, em 13 de maio de 1808, a Imprensa Régia que, mais tarde, passou a chamar-se Imprensa Nacional.

- Em junho de 1808, O Correio Braziliense, fundado por Hipólito da Costa e elaborado em Londres, foi o primeiro jornal em língua portuguesa a circular no Brasil. O Correio circulou até dezembro de 1822, chegando a publicar 175 edições.
- 1808 - A Gazeta, do Rio de Janeiro, primeira publicação oficial impressa no país, passou a ser editada a partir de 10 de setembro. Foi submetida à censura do Palácio e dirigida por um funcionário do Ministério das Relações Exteriores. Sua última edição circulou em 31 de dezembro de 1821, quando surgiu o Diário do Governo. Em 28 de agosto do mesmo ano, D. Pedro, Príncipe Regente, decretou o fim da censura prévia a toda matéria escrita, tornando a palavra impressa livre no país.
- 1822 a 1853 surgiram vários jornais, tais como: O Correio do Rio de Janeiro, O Compilador em Minas Gerais, o jornal das Senhoras entre outros. Aparecem às primeiras revistas culturais, revistas, caricaturas impressas, folhetos informativos, jornaleiros, bancas de jornal, boletins e periódicos femininos.
- 1862 - é impresso o primeiro Diário Oficial do Brasil que continha editorial, atos oficiais, artigos sobre comércio e política internacional e noticiário de acontecimentos de interesse geral.

- 1875 a 1897 - foi fundado o jornal a Província de São Paulo, com uma tiragem de dois mil exemplares, a, cujas charges políticas são um marco na campanha pela libertação dos escravos. Surge a revista ilustrada e humorística. No Rio de Janeiro, o Jornal do Brasil. O jornal assume condição de publicação livre e independente, sem vínculos partidários. Neste mesmo período, surgem os primeiros jornaleiros e as primeiras bancas de jornais e revistas. A circulação de jornais é estimulada a partir de 1844, quando os correios passam a entregar correspondência em domicílio.
- 1907 a 1908 - O carioca Gazeta de Notícias é o primeiro jornal editado em cores e foi fundada a Associação Brasileira de Imprensa
- 1910 a 1924 - Os grandes jornais do Rio e de São Paulo instalam ou ampliam escritórios para correspondentes em Londres, Paris, Roma, Lisboa, Nova Iorque, Buenos Aires, Montevideu e Santiago do Chile. A empresa Folha da Manhã, que atualmente edita a Folha de S. Paulo, é fundada por Otávio Frias de Oliveira com o jornal Folha da Noite. É criada a cadeia jornalística Diários Associados, com a aquisição de O Jornal pelo empresário Assis Chateaubriand. O jornalista e político paraibano Assis Chateaubriand torna-se dono de um império jornalístico - os Diários e Emissoras Associadas - que começa a se formar no final dos anos 20 e chega a reunir mais de cem jornais, revistas, estações de rádio e TV. É pioneiro na transmissão de televisão no país.
- 1925 a 1934 - As Organizações Globo surgem com a aquisição do jornal O Globo dos Diários Associados pelo jornalista Irineu Marinho. Os Diários Associados lançam O Cruzeiro, primeira

revista semanal de circulação nacional. Surge o primeiro sindicato dos jornalistas no Brasil, em Juiz de Fora (MG).

- 1937 a 1945 - Getúlio Vargas, no período do Estado Novo, institui o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), que veta o registro de 420 jornais e 346 revistas: apenas publicações ligadas politicamente ao presidente são autorizadas a circular.
- 1945 a 1952 - O jornal Tablóide O Globo Expedicionário é enviado para os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira (FEB) que estavam participando da II Guerra Mundial na Europa. Em 1950 - Victor Civita funda a Editora Abril em São Paulo, em uma pequena sala no centro da cidade. Sete meses depois lança a primeira revista, O Pato Donald. No ano seguinte monta uma gráfica e, em 1952, publica a revista de fotonovelas Capricho. Segue-se Manequim, Quatro Rodas, Cláudia entre outras. O jornalista Samuel Wainer funda o jornal Última Hora, em Porto Alegre (RS), que desempenha papel importante na renovação da imprensa brasileira. Ainda, é lançada no Rio de Janeiro a revista ilustrada Manchete.
- 1960 a 1964 - surgiram várias publicações contrárias ao Regime Militar. O que ficou conhecido como “imprensa alternativa” teve repercussão, com mais de 42 veículos e uma tiragem de 150 mil exemplares semanais.
- 1964 a 1985 - o Brasil viveu um período de ditadura militar, pois, eram os militares que governavam o país, sucedendo-se vários generais na presidência da república, por meio de eleição indireta, sem participação popular. Foi um período caracterizado pela falta de democracia, pela supressão de direitos constitucionais, pela censura,

por perseguições políticas e por repressão aos que se posicionavam contra o regime.

O país entrou num momento difícil de expressão pública, principalmente com o Ato Institucional nº. 5, que ficou conhecido como o AI-5⁶, promulgado em dezembro de 1968. Esse ato do governo militar impôs uma forte censura sobre os meios de comunicação, incluindo jornais, revistas, livros, peças de teatro, filmes, músicas e outras formas de expressão artística. Todos eram sujeitos à censura prévia.

Portanto, foi neste contexto de censura aos meios de comunicação que surgiu o jornal **X**, da empresa ALFA, em 1º de outubro de 1967. A população da cidade foi, então, brindada com o primeiro exemplar do jornal fundado por José da Silva e seu sócio, dois sonhadores e apaixonados pela imprensa escrita (Andrade, 2002).

(01) “(..) *O que ele contava durante este período (ditadura militar) é que iam à oficina e fiscalizavam o que estava passando (...) meu pai falava sempre que foi uma altura violenta. Aconteceu até caso de eles retirarem matérias, tirarem uma linha ou mais das matérias*” (MF1).

⁶ **AI-5:** Ato Institucional nº 5, decretado em 13 de dezembro de 1968. O Ato Institucional nº 5 (AI-5) acentuou o caráter ditatorial do governo militar, instalado em 1964 no Brasil. Com ele, o Congresso Nacional e as Assembléias Legislativas estaduais foram colocados em recesso e o presidente, à época o general Costa e Silva, passou a ter plenos poderes para cassar mandatos eletivos, suspender direitos políticos, demitir ou aposentar juízes e outros funcionários públicos, suspender o *habeas corpus* em crimes contra a segurança nacional, legislar por decreto e julgar crimes políticos em tribunais militares, dentre outras medidas autoritárias. Paralelamente, nos porões do regime, generalizava-se o uso da tortura, do assassinato e de outros desmandos. Tudo em nome da “segurança nacional”. Disponível em:

<<http://www.fpabramo.org.br/especiais/ai5/apresentacao1.htm>> acesso em 20/04/2006.

(02)“(…) *Só de ele lançar o jornal em plena ditadura militar é muita coragem acima de tudo e a força dele de lutar pelos seus objetivos*” (E3).

Pode-se verificar que, no período em que o jornal da empresa ALFA foi fundado, devido à censura imposta pelo regime, às matérias tinham que passar pela revisão feita por soldados do Batalhão da Polícia Militar, situado na mesma cidade. Somente após as revisões as matérias poderiam ser publicadas, principalmente aquelas relacionadas com política do governo. Esse aspecto dificultava o trabalho e aumentava os cuidados em relação aos assuntos que eram publicados.

Porém, mesmo com essas limitações, as atividades da empresa prosseguiram regularmente. Com o passar do tempo, esses entraves foram superados, a ordem política foi restabelecida no país e com ela a liberdade de imprensa, posteriormente ocorreu à modernização tecnológica e a imprensa escrita passou a ocupar o seu lugar de destaque, presente nos quatro cantos do país, Andrade (2002).

Neste contexto, um valor que apareceu subjacente à maioria dos depoimentos, de forma explícita ou implícita, é o da coragem do fundador, considerado capaz de superar os obstáculos – um herói. Esta coragem era percebida e trabalhada como um valor transmitido para os empregados da empresa.

4.2 A empresa ALFA: trajetória de vida do fundador

Neste estudo, destaca-se a história da empresa a partir de um conjunto de valores que caracterizam a ação idealizadora da pessoa que a instituiu, ou seja, o seu fundador. O fundador é peça fundamental na vida da empresa, uma vez que vivenciou cada passo dessa história, incluindo sucessos e fracassos. A

sua figura influencia a cultura da organização por meio de crenças e regras utilizadas na tomada de decisões, além de valores que fazem parte da estrutura básica da empresa.

O fundador foi o criador e o idealizador do empreendimento, pois suas motivações o levaram a iniciar a empresa. Ele era considerado empreendedor, já que vivenciou cada momento da vida empresarial, mesmo que as conquistas não fossem planejadas. Tratava-se de uma pessoa carismática e empreendedora e, por outro lado, era trabalhador, honesto, amigo e disponível. Assim, se a organização é bem-sucedida, o seu fundador sente-se reforçado em seus valores e princípios, imprimindo, com mais segurança, a sua “verdade” sobre o destino da organização.

Considera-se que a recuperação da trajetória da empresa é de capital importância para investigar os incidentes críticos os quais viveu, tais como o processo da sua fundação, as expansões, as dificuldades ou os sucessos. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, já que certos valores importantes, preservados, emergem com maior nitidez.

A história de muitas empresas encontra-se ligada a determinadas pessoas que não só as iniciaram como atuaram constantemente na sua evolução e consolidação. Este é o caso da empresa ALFA e de José da Silva (nomes fictícios atribuídos à empresa e ao fundador, respectivamente). Além de fundador e principal acionista, foi redator-chefe do jornal X e seu dirigente desde a fundação, ou seja, por trinta anos.

Como é de imaginar, e em geral acontece, ALFA nasceu pequena, idéia do senhor José da Silva: um grande sonho, elemento, enfim, presente na formação da maioria das empresas familiares, ou seja, um ideal que deu certo (Bernhoeft, 1989). Estando a história da empresa muito ligada ao fundador, falar nela é quase como reportar-se à biografia deste.

Nasceu em outubro de 1929, numa cidadezinha do sudoeste de Minas Gerais, onde viveu a sua infância. Oriundo de uma família humilde de oito irmãos, a mãe era do lar e o pai agente de estação ferroviária. Em decorrência da profissão do pai, teve uma infância itinerante, percorrendo várias cidades vizinhas àquela onde nasceu.

Na adolescência, com doze a treze anos de idade, o referido fundador começou a trabalhar como vendedor de pastéis, ainda na cidade de origem. Já com quinze anos, desempenhou a função de rádio-telegrafista, função em que continuou mais tarde, na capital mineira, durante o governo de Juscelino Kubitschek, então no Palácio da Liberdade e, depois, numa cidade do Sul do mesmo estado.

Posteriormente, mudou-se para a cidade onde fundou a empresa. Nesta cidade, primeiramente, exerceu função num armazém, do qual foi, posteriormente, gerente. Casou-se e teve três filhos: duas mulheres e um homem. De formação escolar, sr. José da Silva possuía apenas o antigo quarto ano do antigo curso primário (hoje, quarta série do ensino fundamental). Mas, com o passar do tempo, obteve o registro de jornalista profissional, devido ao tempo de serviço e ao conhecimento na área.

Dando continuidade à trajetória profissional do fundador, o mesmo, depois das profissões já mencionadas, foi também vereador, piloto de aeronaves, sócio de uma rádio e funcionário de banco, tendo exercido esta última função até 1967. Nesse mesmo ano, sentia-se motivado pelo grande sonho de fundar um jornal e também pela oportunidade pressentida, uma vez que, naquela época, a cidade estava carente de um meio de comunicação deste tipo, pois o único que existia havia sido extinto. Assim, atendendo a uma vocação nata, juntamente com um sócio/amigo, já falecido, que conheceu no banco onde trabalhava, fundou a empresa ALFA, o que foi realizado com algumas dificuldades

financeiras, que foram supridas com dinheiro arrecadado com a venda de alguns objetos da família, conforme o relato que se segue:

(03) “(...) *Como tudo era um sonho, um ideal, com os pés no chão e sem recursos para iniciarem sua verdadeira missão na face da Terra, rifou um piano e um toca-discos da família para levantar o dinheiro necessário, a fim de adquirir o equipamento mínimo para dar início à vida de um veículo de comunicação que revolucionou a cidade e região, passando a ser a sua menina dos olhos. Tanto que, orgulhosamente, sempre dizia: o jornal X circula ininterruptamente há 37 anos*” (MF1).

Após essa breve narração da história do fundador e da contextualização no período em que foi fundada a empresa, a trajetória da empresa ALFA e o papel desempenhado pelo fundador nesse movimento serão divididos em três fases históricas, de acordo com o recorte temporal historiográfico delimitado: 1967 a 2006.

4.3 A primeira fase (1967 a 1971): a era tipográfica

Com a venda de alguns objetos da família (piano, toca-discos, entre outros) mais a incorporação do capital do sócio/amigo, adquiriram-se os maquinários mínimos para a abertura do empreendimento. Adquiridos os equipamentos, contrataram-se, primeiramente, cinco funcionários, marcando o início das atividades da editoração do jornal **X**, naquele ano de 1967. No princípio, o jornal era elaborado manualmente, numa máquina tipográfica⁷, denominada de “*Marinoni*” (Figura 2), no formato preto e branco.

⁷ Era uma máquina grande, parecida com um teclado, que tinha caixas que continham um corpo de letra. Pegava-se tipo por tipo para fazer a composição das letras e tudo era alterado manualmente quando precisavam colocar os tipos (letras). (Dados da pesquisa, 2006).



FIGURA 2 - A primeira máquina e a inauguração da empresa
Fonte: Arquivo da empresa (Análise documental, 1967).

A fotografia da Figura 2 mostra as primeiras máquinas tipográficas adquiridas pela empresa, os primeiros funcionários e os convidados presentes no ato da inauguração. Além das dificuldades financeiras para a aquisição dos maquinários, a empresa deparou-se também com as seguintes dificuldades: a instalação, visto que o espaço era estreito – um “*cômodo pequeno*”, que suportava somente as máquinas; as dificuldades na conquista da simpatia dos leitores e as dificuldades na obtenção dos assinantes e anunciantes. Contudo, após o lançamento da primeira edição, com o tempo, conseguiu-se superar alguns dos problemas iniciais. Já a questão da instalação só veio a ser superada com a construção da sede própria, em 1990.

As edições eram semanais, aos domingos e, inicialmente, contava somente com serviço de editoração do jornal. O primeiro jornal editado pela empresa tinha apenas quatro páginas e a capacidade inicial era para a impressão de mil exemplares semanais.

Na primeira edição, destaca-se o lema do jornal, que também é cabeçalho, definido pelo fundador, conforme o trecho abaixo:

“Nós da ALFA temos uma doutrina: queremos fazer (...) um jornalismo sério. Não desejamos e não permitiremos que este periódico sirva de

instrumento para que sejam atingidos objetivos que não se coadunam com o nosso lema: (...). Vamos elogiar e vamos criticar, mas do que elogiar, procurando acertar nas nossas críticas, orientadas sempre em sentido construtivo. Podemos prever que os mais visados, certamente, através deste porta-voz, exigirá produção e serviços. Também aqueles que prestam serviços à comunidade, tais como transporte, comunicação, etc. A estes homens, antecipadamente as nossas escusas, pedindo-lhes que encarem os nossos trabalhos, não como uma ofensa pessoal, mas como um serviço prestado à cidade e à comunidade. Não visaremos, nunca, o homem; estaremos sempre nos dirigindo a ele, em razão do cargo que ocupa, ligando direta ou indiretamente ao bem estar social de um povo para o qual, com sinceridade, este periódico será, em de toda a acepção da palavra (...) de onde se erguerá uma voz em sua defesa, principalmente daqueles mais humildes, sempre tão sacrificados por circunstâncias óbvias (...). Procuramos, também, narrar com fidelidade todos os fatos ocorridos na nossa cidade e que merecem ser NOTÍCIA – Boas ou más serão focalizadas pôr esta folha. Fazemos votos para que as boas notícias superem, em muito, aquelas que gostaríamos de evitar. “Confiamos no seu apoio, indispensável à nossa sobrevivência e para que a cidade nunca mais fique sem jornal”. (...) “Este é o primeiro número deste jornal”. Agora possui esta terra um verdadeiro veículo de divulgação e cultura que lhe permitirá prosseguir a ascender a trilha do progresso, graças ao dinamismo de dois jovens idealistas (...) que com a sua bravura e inteligência conseguiram a concretização e a realização se seus propósitos, qual seja o de fundar um hebdomadário nos moldes da “ALFA” (...)” (Edição nº 1 do jornal X, de 01/10/ 1967, pág. 1).

O lema da empresa recorreu permanentemente na produção discursiva dos entrevistados, principalmente os mais antigos que, ao rememorarem o papel do fundador na organização estudada, o citavam com orgulho e dedicação. As expressões que compõem o lema do jornal X são destacadas em todas as edições do jornal e era sempre pronunciada pelo fundador em seus discursos internos e externos à organização, tendo contribuído para a construção de um sistema simbólico que confere à empresa uma identidade singular e a base da sua existência.

A linha editorial do jornal define os princípios norteadores da visão do fundador sobre os problemas da cidade e sua população, principalmente em defesa “dos humildes”, já que estes podiam contar com esse meio para expressarem as suas opiniões com liberdade e para a obtenção da justiça. Além disso, demonstra o compromisso com um trabalho feito com seriedade e responsabilidade de não deixar a cidade ficar sem um jornal, visto que os anteriores tiveram pouco tempo de vida.

(04) “(..) *Esse cabeçalho aqui (lema) foi meu pai que bolou. E, a liberdade, quer dizer, aliou-se a um lugar onde você pode falar com liberdade. Então, esse aqui é, vamos dizer assim, a alma do jornal. Quero dizer, é isso o que a gente procura fazer até hoje. Meu pai era uma pessoa muito honesto e muito ético. É como eu te falei, a ética, honestidade, uma pessoa atenciosa, uma pessoa preocupada com os outros, sempre muito humanitário, entendeu? (...)*” (MF1).

(05) “(..) *O negócio de José da Silva é o seguinte: ter um jornal de credibilidade. Ele costumava falar ‘eu nunca deixei a peteca cair, né?’ (...)* sempre com honestidade, credibilidade, por isso que ALFA está aí até hoje. Então, ele tinha esses méritos todos (...) *Tanto é que você pode ver as coleções aí, estão arquivadas, pra quê? Justamente se vier uma pessoa aqui, ‘ah, eu queria ver a primeira edição’. Tem a primeira edição, para você ver que está tudo organizado, não é? Ele era organizado (...)*” (MF4).

Assim, os valores, as crenças, as idéias e a personalidade do fundador constituem a base a partir da qual a organização inicia a sua existência, sobrevive às primeiras dificuldades e encontra os elementos necessários ao seu pleno desenvolvimento futuro. Essas características do fundador norteiam as ações na organização, servindo de alicerce na formação da cultura da mesma, sendo motivo de admiração e orgulho na ótica dos empregados e membros da

família, por ser uma empresa com uma história contínua e com todos os exemplares do jornal arquivados para quaisquer consultas, interna ou externa.

4.4 A segunda fase (1972 a 1989): a era da composição ao calor⁸ - Linotipo

A nesta fase, primeiramente, mudou as suas instalações para um novo endereço, por motivos técnicos, ou seja, com a aquisição de novas máquinas “Linotipo” (Figura 3), a instalação inicial já não suportava o progresso tecnológico alcançado, demandando, assim, a procura de um novo espaço.



FIGURA 3 As primeiras máquinas Linotipo
Fonte: Migliorelli et al. (2000)

(06) “(...) Aqui o jornal já estava maior, aqui já tinha adquirido Linotipo, o jornal ainda era preto e branco. Adquiriu três linotipos para fazer composição do jornal, aí acabou aquele sistema manual de catar letra por letra, facilitou o trabalho, né? Ainda era manual, mas como

⁸ **Composição ao calor** é o sistema que era utilizado nos linotipos que trabalhavam com uma caldeira de chumbo derretido para fundir as linhas que eram digitadas. Linotipo é uma expansão das máquinas tipográficas, porém, essa já continha as chapas das letras embutidas na própria máquina (Dados da pesquisa, 2006).

que fosse um computador, aumentou número de páginas e os trabalhos passaram a ser mais rápido (...) (E1)

Nesta fase, conseguiu-se uma maior rapidez na composição do jornal, o aumento do número de páginas e um jornal mais rico em informação aos leitores. Pode-se dizer que, nesta etapa, o jornal já estava mais estruturado, dado o alcance desses avanços, entretanto, a infra-estrutura, ou seja, a instalação continuou sendo a maior dificuldade para o desenvolvimento das suas atividades, o que fazia com que ocorressem mudanças constantes de endereços.

Em relação ao quadro de pessoal, havia uma rotação permanente dos empregados, uma vez que alguns não se adaptaram ou porque arrumavam outro emprego. Porém, além dos cinco que entraram no ato da fundação, nesta fase, a empresa já contava com um total de dez empregados. Também foi nesta fase, por volta de 1975, que o filho do fundador começou a trabalhar na empresa como “dobrador” de jornal.

Para além desses fatos já mencionados, em 1976, a empresa passou por um período, denominado pelos atores organizacionais, de “Revolução AC”, o que provocou uma revolução no jornal. Isso porque o jornal da empresa ALFA passou a ter uma abrangência quase que nacional, pois, continha notícia local, da região, do estado e nacional, informações essas que antes não eram contempladas. Ainda, criaram-se várias colunas por jornal semanal editado. Essa revolução teve um impacto positivo, pois proporcionou o crescimento do jornal, um aumento de trabalho, a diversificação em termos de abrangência de notícia e estilo e despertou maior interesse por parte dos leitores.

A partir de 1978, a empresa passou a contar com serviço gráfico, além da editoração do jornal. Pois, teve início uma nova atividade, paralela à editoração, tais como: confecção de cartão pessoal, cadernetas de notas, de

recebimento e de pagamento, impressão de boletins para diversas entidades, entre outras atividades.

(07)“(…) *Ele (fundador) viajava para ver as máquinas mais atuais, sempre pensando na modernidade e na qualidade do jornal (...) pessoa sempre alegre, dedicado e batalhador. Se ele falasse que ia comprar uma nova máquina, ele conseguia mesmo! O objetivo era manter o jornal vivo (...)*” (E1).

Pode-se verificar que a modernização ou a evolução da empresa ALFA, em termos de tecnologia, teve o apoio imprescindível do seu fundador. Tanto que, muitas vezes, vendia ou trocava bens pessoais para adquirir máquinas mais sofisticadas.

Em suma, tem-se que, nesta segunda fase, a empresa pode ser caracterizada por: i) uma maior diversificação e abrangências das notícias; ii) aumento da rapidez do desenvolvimento das atividades; iii) aquisição das máquinas Linotipos e iv) incorporação de serviço gráfico.

4.5 A terceira fase (1990 a 2006): a era da informática e a sede própria

Nesta fase a empresa ALFA obteve melhorias em termos financeiros, favorecendo, assim, a construção da sede própria, em outubro de 1990. A construção da sede própria representou, para o seu fundador, o alcance do grande objetivo, que foi definido desde a fundação da empresa. Isso porque a insuficiência do espaço, durante muito tempo, representou umas das limitações no desenvolvimento da empresa.

Desse modo, a sede própria proporcionou melhorias significativas nas condições de trabalho e maior comodidade para os funcionários. Nesta fase, especificamente na construção da sede, o irmão do fundador teve uma participação significativa. Como ele trabalhava no ramo da construção civil,

ajudou na construção da sede como responsável pela obra e, depois, trabalhou na empresa como impressor gráfico.

Entre 1990 e 1997, inicia-se a era da informática, pois, a maioria dos jornais passou a ser elaborado em computador. Entretanto, a informatização das atividades da empresa ALFA só ocorreu em 1997, altura em que a empresa completou 30 anos de existência. “*O nosso estava muito para trás mesmo, sendo um jornal de interior*” (E3). A partir de então, a empresa abandonou a composição a calor e adotou o sistema *Off-set*,⁹ ou seja, impressora *Off-set*, conforme ilustrado na Figura 4.

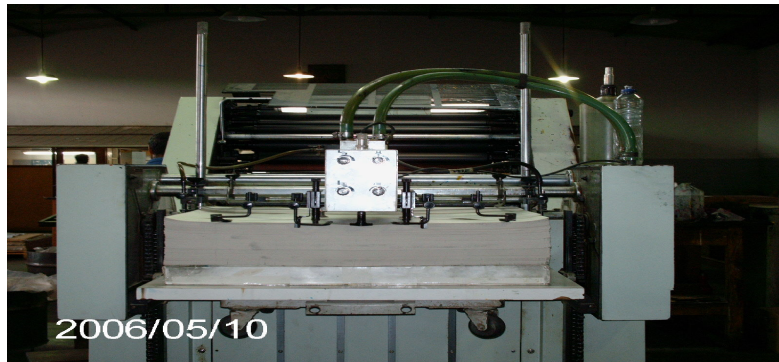


FIGURA 4 Primeira máquina *Off-set* (ADAST dominant- 714)

Fonte: Elaborado pela autora, foto tirado em 10/05/2006.

Com a implementação do sistema informatizado e a aquisição das impressoras *Off-set*, a empresa passou a contar com uma capacidade de impressão de 9.000 páginas por hora, o que proporcionou um aumento na

⁹ Off-set é um sistema de impressão para altas tiragens, comparado com a modernidade de hoje, sendo encontrada máquina com excelente qualidade de impressão, mas com número limitado de cópias. As máquinas em off-set podem trabalhar com uma cor (máquina plana) e até 4 cores. O sistema requer uma chapa sensibilizada, positiva ou negativa, gravada à luz, acoplada na máquina girando e recebendo água e tinta próprias, que não se misturam, passando assim para o papel (Dados da pesquisa, 2006).

produção semanal de até 3.000 jornais. De modo geral, esse novo sistema proporcionou melhorias que iam desde a obtenção, até a confecção e a divulgação da informação. Entretanto, a informatização encontrou resistência por parte dos funcionários, principalmente os mais antigos, devido à familiarização com o sistema manual, levando muitos a pensarem em demitir-se, devido ao desconhecimento da informática. Mas, com os treinamentos, superaram-se essas dificuldades.

(08)“(...) Com a era da informática facilitou muito, porque já tinha notícia em tempo real, questão da foto que não precisava mais de ir a Juiz de Fora para voltar, o que durava muito tempo. A informática facilitou também porque, quando acontecia um acidente no dia, tinha como sair o acontecimento na edição do dia, passou a ser mais ágil e mais nítido as fotos dos fatos. Tudo ficou mais fácil desde obtenção, confecção da notícia e da divulgação da informação. Mesmo estando atrasado em relação às capitais, mesmo sendo um jornal de interior, mas tinha aceitação dos leitores. Portanto, mudança geral mesmo foi com a informática” (E3).

Nesta fase, a partir do ano 2000, com o aumento da capacidade produtiva, ALFA passou a fazer duas editorações semanais do jornal X: a edição de quarta-feira, que continha 12 a 14 páginas e a de sábado, com 36 a 40 páginas. A era da informática proporcionou melhorias significativas, em termo de exposição fotográfica, principalmente na coluna dos anúncios. Além disso, em janeiro de 2001, o jornal e os serviços gráficos passaram a ter impressão colorida. Essa e outras razões fizeram com que novos anunciantes, principalmente as empresas, passassem a procurar o jornal X para a divulgação dos seus serviços e produtos.

(09)“(...) Hoje o jornal circula quarta e aos sábados, colorido. Tem o primeiro caderno, que é a parte geral, tem o segundo caderno que é

uma parte mais social e tem o caderno de veículos. Então, anteriormente, era um jornal pequeno, tímido e dava pra ficar na mão de uma ou duas pessoas, como era na época de meu pai e do sócio” (MF1).

(10) *“(…) Ele viu o jornal em Off-set e colorido. Então, eu acho que em termos, assim, que ele começou, que ele semeou lá em 67 e chegar aonde chegou, quer dizer, sinceramente, com a qualidade a variedade com a geração de emprego e a gente mantém a obra dele (...) como o sonho dele era construir a sede, montar a sede do jornal, ele teve o prazer de acompanhar essas mudanças, essas evoluções do jornal. Com certeza, eu sei que ele ficou e está realizado, entendeu?” (MF1).*

(11)

Pode-se verificar que a empresa ALFA, nesta fase, obteve diversificação do tratamento jornalístico das matérias e abrangência de público alvo. Conseqüentemente, a mesma expandiu suas atividades e aumentou o número de empregados. De maneira que todas essas mudanças alcançadas ao longo dessas fases superaram as expectativas do fundador, uma vez que para ele esses avanços só seriam vistos pelos netos. Essas mudanças contaram com a participação significativa do seu fundador.

De modo geral, todos os filhos do fundador trabalharam na empresa. As duas filhas trabalharam como secretárias, entretanto, somente um, ou seja, o filho se interessou em prosseguir as atividades do pai. Não obstante, antes da morte do fundador em julho de 2004, a empresa já estava em nome dos filhos; cada um tinha 1/3 da composição do capital. Essa distribuição de capital ocorreu por volta de 1998, logo após a morte da esposa do fundador. A partir de então, a empresa passou a pertencer aos seus filhos.

No entanto, as duas filhas, por falta de interesse, acabaram por vender as suas ações ao irmão. Este, desde 1975, como já foi dito, já desempenhava a

função de *dobrador* do jornal; em seguida, começou a escrever algumas matérias juntamente com o pai e depois passou a ser o gerente da empresa.

(12) “(...) *Bom, é que isso foi um processo natural. Foi naturalmente acontecendo, as coisas se encaixando, quer dizer, eu já tava à frente do jornal, de forma indireta (...) mas, nós dois estávamos à frente do jornal e eu já tinha bem o comando do jornal e ele tava me ajudando, me auxiliando, me ensinando, corrigindo erros e, aí, a gente vai tomando conta da situação, né? Gradativamente*” (MF1).

(13) “(...) *Quando ele (fundador) começou a se sentir doente, ele já colocou o filho na retaguarda e o filho vai se seguindo exemplarmente o trabalho dele. (...) Aparentava uma pessoa saudável, mas a saúde dele veio complicando até o falecimento*” (E1).

Por esta passagem, pode-se notar que o sucessor já tinha uma presença ativa nas atividades da empresa, juntamente com o fundador. Conseqüentemente, para a maioria dos atores organizacionais, o filho continua a seguir os princípios do pai, dando continuidade à obra fundada pelo sr. José da Silva. A partir de 2003, passaram a fazer parte da empresa o sucessor (filho), com 2/3 de capital e sua esposa, com 1/3, entretanto, todas as atividades gerenciais vem sendo desempenhadas pelo sucessor.

4.6 Papel do fundador na formação da cultura organizacional e a construção do Mito de fundação na empresa ALFA

A evolução da empresa ALFA ao longo da sua trajetória contou com os esforços do papel do seu fundador, pelo seu caráter empreendedor, visão de longo prazo e da preocupação com a melhoria da empresa. Além do mais, o mesmo fazia com que os atores organizacionais desenvolvessem o trabalho de forma cooperativa e os considerava uma família. O fundador, ainda, concedia a responsabilidade do produto final (o jornal) aos membros organizacionais.

(14)“(…) *Todas as vitórias eram compartilhadas com os funcionários. Então, isso faz com que a gente se sinta um família, um bloco só (…).* Para ‘sô’ José da Silva, desde que entregamos o jornal pronto no dia que sai às edições, tá valendo! (…)” (E1).

(15)“(…) *tanto é que chegou uma época que era uma família mesmo, porque um era parente do outro (…).* Era tudo ligado, sempre tinha uma relação com o outro (…). *Aqui era a sala do museu, ‘os mais velho’, ele gostava de falar: ‘agora está o museu reunido’*” (E3).

Nestas passagens, constatam-se algumas características presentes na empresa familiar que foram detectados por Bernhoeft (1989), principalmente em ações de gerência empresarial desenvolvidas pelo fundador: comunicação informal, relações pessoais amigáveis e valorização dos funcionários antigos da empresa, como é o caso de E1, que está na empresa desde a fundação. O fundador costumava referir-se aos mais antigos, metaforicamente, como “museu vivo”, visto que estes são a memória viva da história da empresa ALFA até então.

Os laços afetivos entre o fundador e os atores organizacionais eram significativos, afetando, de certa forma, o comportamento e o desenvolvimento das atividades. Com seu jeito amigo e disponível, era capaz de disseminar sua cultura. Ou seja, valores, princípios e atitudes que deveriam ser rigidamente observados na empresa, tanto pelos membros da família quanto pelos empregados, não estavam presentes, já que tudo era desenvolvido na base da familiaridade e diálogo. Entretanto, essas características e comportamentos do fundador proporcionavam um ambiente satisfatório.

O fundador da empresa ALFA foi o principal ator organizacional e tomador de todas as decisões, sejam elas estratégicas, operacionais ou outras. O controle decisório da empresa permaneceu, durante aproximadamente trinta anos, nas mãos do fundador. Todavia, com o passar do tempo, precisamente no

início da terceira fase, as decisões da empresa passaram a ser tomadas em conjunto com o filho, seu atual administrador.

Apesar de a empresa estar sendo administrada, atualmente, pelo sucessor, “a presença” do fundador é nela uma constante, pois ele foi “o idealizador”. Nesse sentido, os atores organizacionais consideram a fundação da empresa como a realização do grande sonho do fundador e, também, um fato importante para a cidade, o que, certamente, os têm motivado no sentido de dar continuidade à sua obra e à observância dos seus propósitos. A fundação é tida como duradouro e mantém-se vivo e presente todo o curso temporal que instiga o imaginário coletivo dos membros organizacionais.

(16) “(...) *Os princípios do fundador estão muito presentes desde atendimento das pessoas, lá em cima, das meninas, vai passando pelas pessoas que fazem a faxina aqui, os meninos que trabalha na gráfica esse jeito dele. Acho que esse modo de trabalhar, que uma coisa do ponto de vista, assim, até pode ser uma coisa assim que já incorporou uma coisa natura. Esse jeito de fazer a ALFA está impregnado nas páginas do jornal X (...)*” (E15).

(17) “(...) *O meu pai (filho) adquiriu os princípios dele: publicações que não poderiam prejudicar alguém (...) ele tenta usar o jornal não só como meio de comunicação, mas o meio de ajuda para poder, melhorar alguma coisa para poder tentar modificar mesmo a cidade (...) Acho que isso é princípios do meu Vô, visto que ele passou isso para meu pai. Sempre vendo que a cidade que a gente mora é um lugar para ajudar a melhor (...)*” (MF5).

A continuidade da obra do fundador, pelos atores organizacionais, significa a preservação da sua memória simbólica e também da narrativa de fatos que efetivamente se sucederam, os quais, por serem significativos, acabam sendo transferidos para as ações que ocorreram e ocorrem na empresa (Carvalho, 2001). Está representado assim o eterno retorno ao tempo de fundação, como

forma de dar sentido às ações no cotidiano da organização, desencadeando repetição periódica, dos gestos, dos princípios e das frases do fundador, Eliade (2000).

(18) “(...) *eu, que trabalho na área Y, às vezes, eu lembro dele com a mãozinha para trás, olhando no computador (...) de vez em quando, entra uma pessoa na minha sala, eu falo que, ‘oxe, você está igualzinho ao Sr. José da Silva’*” (E6).

(19) “(...) *ah, ele sempre falava uma frase para gente, que ‘uma imagem vale, mas de que mil palavras’.* Essa era uma frase que ele usava muito (...) *De vez em quando, a gente não tem como não repetir (...) Ele era uma lição de vida, ele é um livro pra gente. Hoje, a gente tenta colocar na prática as coisas que ele nos ensinou*” (E10).

A figura do fundador, na organização, é comparada a de um herói, presente no imaginário da empresa ALFA, como sendo “*uma pessoa que superou todas as dificuldades para a realização do grande sonho*” (E1). Pode-se dizer que esta narrativa tipifica os valores subjacentes à construção do sistema simbólico e ao nascimento do herói, atribuído à figura do fundador, uma vez que as passagens analisados explicitam os valores da cultura da empresa e mostram o nascimento do herói que corporificam estes valores. Desse modo, o fundador tornou-se um herói e passou a ser valorizado como tal, simbolicamente, quando seus atos revelam o sentido de um elevado comprometimento com a empresa. Isso porque os atores organizacionais o admiraram pela sua capacidade empreendedora e por ter sido um herói que superou as dificuldades. Este caráter mitológico, associado à figura do fundador, impõe um vínculo interno com o passado como origem (Chauí, 2000).

(20) “(...) *Tudo que realizamos hoje é em função desse grande homem. A gente veste a camisa da empresa, tudo em função dele, continuidade da obra dele. Foi tudo apreendido. A gente segue a cabeça dele, a gente veste a camisa. Como ele era o mandatário, a gente tinha que concordar o que ele mandava, a gente tinha que seguir. Ele ouvia a gente e acatava tudo que fosse para melhorar*” (E3).

Assim, nota-se que o fundador da empresa ALFA desempenhou um papel importante porque, ao mesmo tempo em que deteve a concepção global sobre a formação da idéia da empresa, exerceu o poder de estruturá-la e desenvolvê-la, contribuindo, assim, para a formação dos elementos simbólicos que perpassam a sua cultura (Fleury & Fischer, 1991), incluindo o mito de fundação. De tal modo que a cultura, os comportamentos dos atores organizacionais, a apresentação do jornal e o estilo editorial, nos mesmos moldes do fundador, demonstram a preservação e a continuidade dos seus princípios. Constrói-se, assim, a base que mantém viva uma cultura lastreada nas influencias consolidadas a partir dos atos desse fundador.

A síntese dos principais símbolos que foram identificados na recuperação da história da empresa sob a influência do seu fundador encontra-se no Quadro 5.

Este quadro comparativo entre os conceitos e as características organizacionais identificados torna possível uma melhor visualização conceitual da história da empresa ALFA, particularizando os elementos simbólicos internalizados pelo fundador.

Assim, pode-se verificar a presença da figura de um fundador “mitificado” pelos atores organizacionais, o qual conseguiu imprimir os traços de sua personalidade na cultura organizacional e que ainda continuam vigentes na empresa. É muito sugestiva a imagem do fundador estampada nas edições

semanais do jornal X, homenageando o ilustre idealizador da grande obra que é a empresa ALFA.

QUADRO 5 Principais símbolos da cultura da empresa ALFA, influenciados pelo fundador

Conceitos	Interpretação conceitual
Jornal informativo	Publicação de matérias informativas e preocupação com a população da cidade.
Estrutura de poder e informalidade	Poder centralizado numa pessoa e comunicação informal no relacionamento com os empregados
Receptividade	Atendimento dos membros organizacionais aos visitantes representa orgulho de narrar a história da empresa ALFA, fato esse que representava também o orgulho do seu fundador
Respeito	Percebe-se também uma cooperação mútua no fechamento das edições semanais e nas demais atividades da empresa
Cultura como padrões de significados transmitidos historicamente	Informalidade presente no tratamento entre os atores pelo primeiro nome, imperando um clima familiar de compartilhamento.
A cultura é pública, sendo seus símbolos compartilhados entre os membros da organização	As características, como respeito e a informalidade, estão na organização como simbologias, sendo compreendidos e compartilhados internamente.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

O espírito de luta e a capacidade de empreender tornaram o fundador um herói que desenvolveu ações exemplares para a organização e para a cidade. Estas ações contribuíram para a institucionalização de uma memória organizacional que serviu e servirá de referência para a ressignificação do mito de fundação (Eliade, 2000). Acredita-se que o regaste e as interpretações dos diversos aspectos históricos abordados sirvam de elemento contextual para a

compreensão do universo simbólico produzido pelos atores organizacionais em torno da morte do idealizador e fundador da referida organização.

Os sentidos da morte deste ator central para os membros da família e para os empregados serão objetos de discussão no tópico que se segue.

5 OS SENTIDOS DA MORTE DO FUNDADOR E SUAS REPERCUSSÕES NA VIDA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo serão apresentados os sentidos construídos na visão dos membros da família e os sentidos na visão dos empregados, considerando as seguintes etapas: a) identificação dos repertórios interpretativos e b) definição de categorias, por meio do mapa e da árvore de associação de idéias. Por fim, faz-se uma síntese analítica dos sentidos construídos pelos atores organizacionais em torno da morte do fundador.

5.1 Sentidos da morte, sob a ótica dos membros da família

No intuito de identificar os repertórios interpretativos sob a ótica dos membros da empresa ALFA, por meio da análise das práticas discursivas foram definidos três repertórios interpretativos, construídos em torno da morte do fundador. São eles: repertório da ausência, repertório da presença simbólica e o repertório das mudanças gerenciais.

5.1.1 Repertório da ausência

O repertório interpretativo **ausência** esteve presente nos relatos dos membros da família, visto que estes deixam transparecer a ausência do fundador, no sentido biológico e físico. Na visão desses atores organizacionais, a morte do fundador proporcionou um clima de desconforto, acompanhado da dor física e da inevitável separação do pai, do irmão, do avô e do tio.

Para os membros da família, a morte do fundador significa¹⁰ a perda da pessoa que lhes servia de referência, de lição de vida e com quem tiveram muitos aprendizados. Na visão desses atores, o fundador era, além de pai, pessoa com a qual passavam maior parte do tempo discutindo assuntos diversos. Era, ainda, a pessoa que lhes ensinou a enfrentar os desafios da vida, já que eles começaram a trabalhar com o fundador, na empresa, ainda quando eram adolescentes. Daí, a sua morte significa um vácuo significativo na vida desses atores e a ausência de uma pessoa, a qual não será substituída por nenhum outro.

(01)“(…) Foi uma perda irreparável! Ele era um pai, um amigo, um conselheiro, um mestre (...) deixou como lição a sua garra e determinação, o que me serviu de experiência (...) A morte de meu pai foi duro! Deu uma vontade de chutar tudo pro alto, entendeu? Pensei que tudo ia acabar. Só não fiz isso porque tive apoio e força da equipe. Teve até um funcionário que me disse: Você tem que ter a cabeça no lugar, tem que ter toda a força, porque agora você tem sua família e as nossas famílias aqui, também, sob sua responsabilidade (...)” (MF1).

(02)“(…) Uma ausência terrível, uma falta, nossa senhora! Não só para a família, mas para muita gente (...) Assim, para mim, foi perda de um pai, pai grande, herói (...)” (MF2).

Por outro lado, simboliza sentimento de dor, ao mesmo tempo em que desperta o vazio e o anseio de abandonar a obra do fundador, já que, logo após a sua morte, os membros da família sentiram-se incapazes de dar seqüência às atividades da empresa.

¹⁰ A significação refere-se a ‘o que as coisas querem dizer’, aquilo que alguma coisa significa. Como as coisas não significam por si só, e nem tão pouco significam a mesma coisa para indivíduos diferentes, depreende-se que a significação é fenômeno das interações, sendo, pois social e historicamente produzida” (Zanella, 1997, p. 67).

Na verdade, quando o fundador era vivo, os membros da família sabiam que podia contar com o apoio e a opinião do criador da obra. A presença dele transmitia certo conforto e segurança, visto que este vivenciou toda a evolução da empresa, desde geração da idéia. Após a sua morte, passou a imperar o espírito de insegurança quanto à continuidade da sua obra. Neste momento de incerteza, pesou a necessidade de manter a própria família e também os empregados, uma vez que a empresa constitui fonte de renda da família e o grande sonho do fundador.

Para os membros da família, a morte do fundador significa a perda da pessoa que venceu as dificuldades para a realização do grande sonho, o *herói*. Significa, para eles, enorme dor e até hoje não se conformam com a perda do pai, com a ausência daquele que ajudava a família, já que sua figura simboliza o exemplo, e orgulho da família, conforme cujas características pessoais ressaltaram como “*pessoa boa e honesta*”.

(03) “(...) ele ajudava muito a família, ajudava muito (...) a morte dele abalou a gente. Ele era uma pessoa muito boa, muito honesta, ele dava gosto para gente” (MF3).

A morte do fundador repercutiu na estrutura familiar, manifestado por meio da “*perda do irmão mais velho*”, aquele que batalhou para realizar seu grande sonho: fundar um jornal de credibilidade. Ainda significa a perda da pessoa com quem podiam contar, já que estava sempre disponível para os irmãos e para a sua família. Para estes atores organizacionais, o fundador era uma pessoa que gostava de ajudar os outros, principalmente os mais humildes, pois, era ele mesmo um homem humilde, que conseguiu inculcar os seus valores e personalidade não só entre seus familiares, mas também na organização. Para os

membros da família, a morte do fundador significa ausência ou perda da pessoa amiga e querida com quem podiam contar quando precisavam.

(04) “(...) Infelizmente perdemos um irmão mais velho, que a gente via que batalhou, que criou a família, que chegou até onde chegou. (...) Ele era tudo para a família nossa, de nossos irmãos e para a família dele. Nos ajudou muito! (...)” (MF4).

(05) “(...) Foi a morte de uma pessoa muito querida, mas não fora da hora, porque ele conseguiu fazer todos os objetivos da vida, conseguiu passar os princípios dele e viu até coisa a mais (...)” (MF5).

Embora esses atores manifestem sentimentos de dor, de perda lastimável e de medo quanto à continuidade da obra edificada pelo fundador. Entretanto, deixam transparecer certo orgulho pelo fato de ele ter conseguido realizar os objetivos por ele traçados e até mesmo outros não planejados, antes do falecimento. Desse modo, pode-se afirmar que o fundador morreu “realizado”. De maneira geral, para os membros da família, no primeiro momento, a morte do fundador significa: a ausência do pai, do irmão mais velho, de uma pessoa querida e, acima de tudo, de um amigo, com quem podiam contar e lhes servia e serve de referência de vida.

5.1.2 Repertório da presença simbólica

O repertório interpretativo **presença simbólica** está aparece nos relatos dos membros da família, uma vez que estes atores preservam, na empresa, princípios, objetos e imagens que simbolizam a presença do fundador na vida pessoal e organizacional. Dessa forma, contribui para a imortalidade do grande homem e, conseqüentemente, a imortalidade da sua obra. O que regaste a

imagem do herói, do símbolo de referência da família e do modelo de papel social pode ser notado no trecho de entrevista transcrito a seguir:

(06) “(...) Eu vou seguindo a linha do meu pai, a mesma coisa. Procuo, vamos dizer assim, usar o jornal para atender à população. Minha maior preocupação é dar ajuda àqueles que não têm outro veículo de informação (...)” (MF1).

Na formação discursiva observa-se que, com a morte do fundador, passou-se a seguir os mesmos princípios do criador no que tange à linha editorial e à preocupação do jornal em ajudar a população, especialmente àqueles que não tinham outros meios de informação e de comunicação. Esses são alguns dos princípios que os membros da família conservam após a morte do fundador.

Assim sendo, a morte do fundador, para os membros da família, significa também a perpetuação de alguns valores incorporados na organização desde a fundação. Ainda, estes atores organizacionais associam a imagem do fundador a objetos inanimados (máquinas, parede, entre outros) e a cheiros. Além disso, a permanência das fotografias do fundador na empresa e nas publicações semanais.

(07) “(...) Primeiro, até hoje tem uma foto dele na empresa e nos jornais. Parece que você sente o cheiro dele, cheiro nas máquinas. Ficou esse cheiro com a gente, acompanhando. Então, isso é ele só ele, puramente ele, tem arquivo dele (...)” Para falar a verdade, eu acordo todo dia, eu penso nele. Vai fazer dois anos, mas está muito recente ainda. Às vezes, a gente até se emociona de saudade porque ele era muito legal” (MF2).

(08) “(...) Até a parede, maquinário (...) em qualquer coisa que você olha, você vê ele (...)” (MF4).

Constata-se, ainda, que a morte do fundador, para os membros da família simboliza a perpetuação da memória simbólica, tanto na organização como individualmente, o que serviu e servirá de referência para a ressignificação da história da fundação. Embora deixem transparecer o sentimento de pesar pela ausência física, ao mesmo tempo, a figura do fundador é sentida, na visão dos membros da família, como uma presença viva no dia-a-dia, o que demonstra a crença na imortalidade dele.

Portanto, para os membros da família, a figura do fundador é ainda sentida entre eles, pois é impossível apagar a imagem do herói, que lhes serviu e lhes servirá de como fonte de aprendizado e orgulho da família, pelas suas conquistas e personalidade. Assim, pode-se dizer que a imagem do fundador na lembrança dos membros da família funciona, de certa forma, como uma corrente positiva, para a invocação dos valores e cumprimento dos seus princípios.

5.1.3 Repertório das mudanças gerenciais

No que tange ao repertório interpretativo **mudanças gerenciais**, esse fez-se presente na formação discursiva dos membros da família. Para estes autores, a morte do fundador proporcionou renovação na organização, no que diz respeito ao modo de administrar.

A profissionalização era algo com que o fundador não sabia lidar, visto que ele priorizava a informalidade, o relacionamento patriarcal e de afetividade, atribuindo liberdade e responsabilidade aos funcionários. Como a preocupação do fundador era o produto final (jornal), não importava, portanto, o tempo gasto para a confecção das edições semanais. Assim, pode-se dizer que o fundador era menos rígido em relação a regras, era um homem pragmático e amigo, o que poderia colocar em risco até a forma de gerência e a eficiência organizacional num mercado competitivo.

(09) “(...) *Eu levo a coisa mais pro lado profissional. Eu tenho amizade com os funcionários, com todos eles, mas eu levo mais na forma do lado profissional, porque as coisas mudaram, né? (...) Mas, o meu pai virava e dizia: não interessa o quanto tempo vocês trabalham entregando jornal pra sair no sábado, o que importa é o jornal (...) Antes, era muito, assim, muito amadorismo, vamos dizer. E, depois, você transforma a empresa, quer dizer, em uma empresa, você tem funcionários, tem que cumprir com as obrigações” (MF1).*

Na ótica dos membros da família, com a morte do fundador, a organização tornou-se mais profissional, já que antes não era vista como “uma empresa”, pois, os empregados tinham mais liberdade e flexibilidade no cumprimento das “obrigações”. Além disso, a empresa era vista pelo fundador como uma família, na qual predominavam a confiança mútua e as relações afetivas interferiam nas decisões e nos comportamentos. Por outro lado, a mudança na visão gerencial, implementada com a morte do fundador, ou seja, a “profissionalização da empresa” pode estar relacionada com a questão de manter a obra do fundador, proporcionando, com isso, maior rigidez no cumprimento das obrigações e visão da empresa voltada para os resultados.

No entanto, esse sentimento de renovação não significou um rompimento com todos os valores e concepções organizacionais, uma vez que estes estão embutidos na cultura organizacional, cultura essa fortemente lastreada pela influência do seu fundador. Portanto, apesar dessas mudanças gerenciais implementadas com a morte do fundador, os membros da família buscam preservar alguns traços do seu estilo de administrar.

5.1.4 Os mapas de associação de idéias e definição das categorias de análise sob a ótica dos membros da família

A construção das categorias de análise deu-se da seguinte forma: consideraram-se as formações discursivas como representativas dos repertórios dos membros da família. Assim sendo, alguns trechos dos relatos foram transpostos para os mapas, a fim de ilustrar os diversos sentidos atribuídos à morte do fundador que permearam os repertórios que, por sua vez, configuram e sustentam as categorias.

No Quadro 6, apresenta-se a definição das categorias segundo o repertório **ausência**.

QUADRO 6 Mapa de associação da interpretação da ausência-sob a ótica dos membros da família

Repertório interpretativo	Fragmento ilustrativo	Categorias	
		Nº	Nome
Ausência	<p>“(…) <u>Ele era um pai, um amigo, um conselheiro, mestre</u> (…)” (MF1).</p> <p>“(…) <u>morte de uma pessoa muito boa, muito honesta. Ele dava gosto para gente</u> (…)” (MF3).</p> <p>“(…) <u>perdemos um irmão mais velho, que a gente via e que batalhou</u> (…)” (MF4).</p> <p>“(…) perda de um pai, pai grande, <u>herói</u> (…)” (MF2)</p>	1	Perda da pessoa de referência

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

A partir do repertório ausência, definiu-se uma categoria que reflete a manifestação do sentimento de perda que a morte do fundador desencadeou na ótica dos membros da família, enfatizando as suas características pessoais. Para

eles, significa a perda da pessoa que lhes servia de referência (categoria 1), ou seja, a morte é associada à perda do pai, do irmão, do amigo com o qual podiam contar e do protetor, já que este era um conselheiro, um mestre e um homem de sábias palavras, manifestado como uma pessoa insubstituível.

Para estes atores, o fundador era um sujeito igual a quem jamais existirá outro, e sua morte significa uma perda na estrutura familiar, de pessoa que ajudava os irmãos e a família, ou seja, era uma pessoa prestativa e disponível. Os membros da família associam a morte a sentimentos afetuosos em relação ao fundador e à perda da pessoa querida, honesta e amiga, que dava “*gosto*” para a família. Ainda, os membros da família relacionam à morte do fundador à perda do irmão batalhador, que conseguiu alcançar os objetivos e que é motivo de orgulho para estes atores, produzindo uma ausência física e simbólica do herói que está imbricada profundamente da sua trajetória de vida. Isso porque, na visão dos membros da família, o fundador conseguiu superar todas as barreiras na realização do sonho.

No Quadro 7 apresenta-se a definição da categoria segundo o repertório **presença simbólica**.

Em relação ao repertório presença simbólica, definiu-se uma categoria de análise que retrata a presença dos discursos e das imagens do fundador na vida cotidiana dos membros da família.

Para estes atores organizacionais, a morte do fundador significou a perpetuação dos valores, idéias e visão de mundo do criador (categoria 3) como forma da sua continuidade, ou seja, prosseguimento da sua obra, dos princípios e dos valores. Isso porque os membros da família realçam a continuidade da mesma linha editorial, a permanência de um jornal de caráter informativo e aberto a todos que necessitam de um meio de comunicação e de informação. Esses discursos permanecem e refletem na gerência, pois existe o “discurso” que

era do fundador, que é a base do jornal e que era e é eficiente. Pode-se, então, afirmar que o fundador conseguiu imprimir seus princípios e valores nos membros da família e, conseqüentemente, na organização.

QUADRO 7 Mapa de associação da interpretação da Presença simbólica - sob a ótica dos membros da família

Repertório interpretativo	Fragmento ilustrativo	Categorias	
		Nº	Nome
Presença simbólica	“(…) <u>Eu vou seguindo a linha do meu pai</u> (…)” (MF1)	2	Perpetuação dos valores, idéia e visão de mundo do fundador
	“(…) <u>ele deixou para nós a empresa e está aqui até hoje</u> ” (MF2)		
	“(…) <u>tem uma foto dele na empresa e nos jornais</u> (…)” (MF2)		
	“(…) <u>parece que você sente o cheiro dele, cheiro nas máquinas</u> (…)” (MF2)		

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

A morte do fundador significa, ainda para os membros da família, a existência de um discurso que se expressa no simbólico dos objetos. Nota-se a representação da imagem do fundador associada às máquinas, às paredes e aos cheiros, com os quais os membros convivem e que retratam a presença dele no dia-a-dia. Após sua morte, esses atores organizacionais passaram a enxergar o fundador nesses objetos inanimados, o que lhes desperta lembranças e a presença dessa figura insubstituível. Também, passou-se a colocar a fotografia dele nas edições semanais do jornal X, numa tentativa de demonstrar a sua imortalidade e a sua presença nas publicações semanais do jornal que idealizou e criou.

No Quadro 8 apresenta-se a definição das categorias segundo o repertório **mudanças gerenciais**.

QUADRO 8 Mapa de associação da interpretação das mudanças gerenciais - sob a ótica dos membros da família

Repertório interpretativo	Fragmento ilustrativo	Categorias	
		Nº	Nome
Mudanças gerenciais	“(…) <u>eu levo mais na forma do lado profissional, (...)</u> ” (MF1).	3	Ruptura com o Paternalismo
	“(…) <u>você transforma a empresa, quer dizer, em uma empresa (...)</u> ” (MF1).		
	“(…) <u>funcionários têm que cumprir com as obrigações (...)</u> ” (MF1).		

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

No que tange ao repertório interpretativo mudanças gerenciais, definiu-se uma categoria de análise em que os membros da família fazem referência ao modo de administrar do fundador e à forma como ele liderava os empregados, em relação ao novo estilo de gerência implementada após a sua morte.

Para os membros da família, embora a morte do fundador represente a perpetuação dos valores, ela possibilitou a realização de alterações no modo de administrar (categoria 4), no que diz respeito ao relacionamento com os empregados. Segundo eles, o fundador atribuía a responsabilidade aos empregados no que diz respeito à confecção e à elaboração do produto final e, quando o fundador ainda estava no comando da empresa, as regras eram mais flexíveis e prevalecia uma gerência de caráter paternalista. Daí que, com sua morte, houve a ruptura no estilo de administrar, que era utilizado desde a criação da empresa. Isso, de certa forma, causou uma ruptura no que diz respeito à forma de conduzir a empresa e ao relacionamento com os empregados. Os

membros da família deixam transparecer que houve uma transformação na empresa, que passou a ser do tipo que visa resultados. Além disso, nota-se também o rompimento dos laços afetivos que predominavam na empresa já que o fundador a via como uma família.

5.2 Sentido da morte sob ótica dos empregados da empresa

No intuito de identificar os repertórios interpretativos sob a ótica dos empregados da empresa ALFA, por meio da análise das práticas discursivas foram construídos três repertórios interpretativos em torno da morte do fundador. São eles: repertório da construção da afetividade e do elo com o mito do fundador, repertório da ausência e o repertório das mudanças gerenciais.

5.2.1 Repertório da construção da afetividade e do elo com o mito do fundador

O repertório interpretativo **construção da afetividade e elo com o mito do fundador** está presente na maioria das entrevistas dos empregados. Isso porque estes atores organizacionais atribuem à morte do fundador sentimentos e emoções diversos. Além disso, os empregados associam a explicação dos fatos que ocorrem na empresa ao idealizador da obra, isto é, vivenciam o passado como origem. O que impera é a crença na imortalidade do fundador, simbolizando um eterno retorno de repetições periódicas anteriores.

Os empregados manifestaram a angústia desencadeada com a morte do fundador, “*senti muito entristecido, aborrecido*”, já que ele era uma pessoa em que podiam confiar todas as vezes que precisavam. Nessa formação discursiva, estes atores organizacionais deixam transparecer o sentimento de perda da pessoa que eles “*amavam*”. Na visão dos empregados, o fundador era uma pessoa carismática e de sábias palavras, que lhes servia de exemplo e orientação.

Desse modo, sua morte significa a perda de uma pessoa querida e admirada pelos empregados, de uma pessoa que “*não vai existir outra pessoa assim*” e uma “*perda irreparável*”, representações essas relacionadas com o perfil do fundador. Pois, na ótica dos empregados, tratava-se de uma figura singular, que possuía características extraordinárias e com o qual tiveram convivência satisfatória. Daí que a morte desta figura singular representou um vácuo para os empregados, para o qual manifestam sentimentos afetivos diversos.

(01) “(...) senti muito entristecido, aborrecido, porque a gente perdeu uma pessoa que a gente amava muito! (...) A pessoa assim! Que podia confiar, que sempre falava a verdade, entendeu? (...)” (E4).

(02) “(...) Como Sr. José da Silva acho que não vai existir outra pessoa assim. Pra mim, representou uma perda lastimável de uma pessoa amiga” (E5).

Para além da perda de uma pessoa amiga, a morte do fundador, para os empregados, significa a falta da pessoa que estava sempre disponível quando precisam de algo relacionado com a elaboração do jornal, principalmente, em caso de emergência, caso faltassem materiais essenciais para o fechamento das edições. Para eles, a presença e o envolvimento do fundador do dia-dia da empresa eram marcantes, pois ele acompanhava o desenvolvimento de todas as atividades. Além dos assuntos profissionais, ele estava também disponível para assuntos relacionados a problemas pessoais dos empregados. Portanto, esse caráter prestativo do fundador representava um estímulo natural para o desenvolvimento das atividades rotineira da empresa e, conseqüentemente, facilitava o andamento das atividades e, até mesmo, o desenvolvimento eficaz dos trabalhos.

(03) “(...) uma perda! Porque a gente trabalhava, precisava de qualquer coisa para comprar, a gente falava com ele, preocupava na hora que ele saísse na rua, ele, com o motorista dele, já dava um jeito de comprar, querosene, por exemplo, (...) já andava o trabalho, mais rápido para nós (...) ele estava presente nessas horas” (E9).

(04) “(...) Sinto falta dele como ser humano, pessoa alegre e comunicativa (...) Para mim, a perda maior foi essa de um ser humano fantástico (...)” (E15).

Para os empregados, a morte do fundador significa a perda de um grande ser humano, isto é, está associada à falta da pessoa “alegre”, “comunicativa” e, acima de tudo, um ser humano “fantástico”; significa perda de uma “fonte de sabedoria”, que representa, até hoje, um ser de imitação na ótica dos atores organizacionais. Portanto, pode-se dizer que está intimamente relacionada com a perda de alguém que podia criar novos empreendimentos e, conseqüentemente, de alguém tido como uma referência de capacidade, o que é diferente da perda material para a empresa e para a sociedade.

Assim, a relação do fundador com os empregados e a construção da afetividade estão intimamente ligados a “sentimentos emocionais saudáveis” associados aos atributos do perfil do fundador, construído em torno da sua morte.

(05) “(...) É um conforto, assim, saber que a imagem dele está aqui presente, ele está bem presente aqui (...)” (E7).

(06) “(...) apesar dele não estar fisicamente presente, pra gente, sempre ele está presente, principalmente nas horas de dificuldades” (E1).

Além das manifestações afetivas, a figura do fundador é sempre lembrada no cotidiano dos empregados, principalmente nas horas de dificuldade,

uma vez que, para estes atores, isso transmite-lhes “*um conforto*”, dando-lhes maior ânimo para trabalhar e continuar a obra edificada pelo criador. Desse modo, o elo com o mito fundador serve de base para a explicação dos fatos significativos que ocorreram e ocorrem na empresa.

Portanto, apesar da inevitável separação do criador, na ótica dos empregados, a sua figura é presente e mantida, refletindo a imortalidade atribuída por eles. Existe, pois, um discurso simbólico produzido em torno da imagem do fundador na memória desses atores, reproduzido por meio de imagens mentais e expresso no simbólico dos objetos inanimados da empresa, retratando as lembranças destes atores, adquiridas após a morte do fundador.

(07) “(...) lá na gaveta tem um bloco que ele escrevia, tem as letras dele. A gente deixa lá sim, guardadinho (...) Todas as vezes que a gente abre a gaveta, lembra dele” (E9).

(08) “(...) Aqui tem muita coisa que lembra Sr. José da Silva. Até uma redação, às vezes um texto, alguma coisa que você escreve, tudo que ele conseguiu passar para gente (...)”. (E12)

Verifica-se a manutenção de certos objetos na empresa, os quais representam, simbolicamente, a presença constante do fundador na empresa. É o caso de um bloco de papel, no qual o fundador fazia suas anotações, das poltronas onde ele costumava assentar, de maquinários antigos, entre outros. Para estes atores, até mesmo determinada forma de escrever um texto é motivo de lembrança e de aprendizado em relação ao modo como as coisas deveriam ser feitas, neste caso, a redação das notícias. Essas representações do fundador, de certa forma, retratam a sua imortalidade.

(09) “(...) *Sinto falta dele como ser humano, pessoa alegre e comunicativa*” (E3).

(10) “(...) *Para mim, a perda maior foi essa de um ser humano fantástico* (...)” (E15).

A influência do fundador na organização, muitas vezes, produz manifestações subjetivas, de modo individual e coletivo, por parte dos atores organizacionais, retratando-o como uma personagem extraordinária. Assim sendo, verifica-se que a imagem do fundador simboliza uma presença viva na organização e na mentalidade dos empregados, retratando-o como um “guru”, o empreendedor de uma “criação fantástica”, fruto de sua imaginação exuberante. Para estes atores, a figura do fundador permanece na lembrança e lhes serve como exemplo de vida, o que demonstra a eterna repetição do aprendizado e o vínculo com o passado, que não se interrompe.

5.2.2 Repertório das mudanças gerenciais

O repertório interpretativo **mudanças gerenciais** também se fez presente na formação discursiva visão dos empregados, os quais destacam que a morte do fundador desencadeou algumas mudanças na organização e também proporcionou um clima de incerteza quanto à continuidade da empresa. Essas mudanças, não desejadas, referem-se ao relacionamento interpessoal. Antes, eles enxergavam a empresa sob uma ótica “mais humana” e, depois, implementou-se a visão “profissionalista” de empresa voltada para os resultados.

(11) “(...) *Teve mudança com relação aos funcionários, porque o relacionamento do Sr. José da Silva com os funcionários era bem diferente* (...) *ele era mais ponderado, mais calmo. Quando precisava, ele chamava a gente e conversava.* (...)” (E8).

(12) “(...) uma morte de relacionamento aqui! (...) *O carisma do jornal, o modo como ele fundou o jornal, esse círculo de amizade que ele criava dentro da empresa e fora da empresa, entendeu? (...)*” (E6).

Para os empregados, a morte do fundador significou “a morte de relacionamento” na empresa, pois houve um impacto na forma de comunicação, ou seja, já não existe a mesma liberdade para expressarem as suas opiniões sobre determinados assuntos que dizem respeito ao dia-a-dia do trabalho, o que existia quando o fundador era vivo. Houve mudanças no fluxo de amizade em relação aos empregados, já que o fundador era querido e admirado por eles.

A morte do fundador, na ótica dos empregados, significa um período marcante na vida da empresa ALFA, devido à mudança ocorrida na administração. Para estes atores, na época do fundador, a empresa tinha uma forma diferente de conduzir os trabalhos, pois o mesmo participava de todos os processos, ensinando-os e motivando-os. Como era uma pessoa calma, alegre, disponível, ele estava sempre à procura de novas tecnologias para o aperfeiçoamento da empresa. Contudo, mesmo havendo agora essas diferenças, a essência do fundador permanece, ou seja, os seus princípios.

(13) “(...) *quando ele faleceu, eu fiquei desorientada (...)* *Nós sentimos demais! Muito mesmo! Quando ele era vivo, tinha aquele segurança, né? Dele, a presença dele te dava muita segurança no trabalho. Eu acho que a presença dele era muito forte. A gente via o jornal, via Sr. José da Silva (...)*” (E13).

(14) “(...) *Quando ele faleceu, eu pensei que daria uns dois ou três meses todos vamos perder emprego! (...)*” (F13).

A morte do fundador também gerou um clima de insegurança entre os empregados porque ele tinha uma presença significativa na empresa. Assim, quando “viam o jornal, via, o Sr. José da Silva”, pelo fato de ele ser o fundador

e dedicar todos os esforços na sua continuidade. Daí que, do ponto de vista dos empregados, após a sua morte, essa segurança deixou de existir.

Além da perda da segurança que sentiam com a presença do fundador na empresa, embora nos últimos tempos, devido à doença ele estivesse na retaguarda, a sua morte trouxe incertezas quanto à continuidade da empresa. Portanto, para eles, significou mudanças no âmbito da gerência e incertezas quanto à garantia e à permanência no emprego, já que estes não depositavam confiança no sucessor no prosseguimento da obra edificada pelo fundador. Daí que a implementação ou as alterações no estilo de administrar do fundador na empresa repercutiram no mundo do conhecimento dos empregados.

5.2.3 Repertório da ausência

O repertório interpretativo **ausência** também está presente nos relatos das entrevistas dos empregados. A falta ou a ausência do fundador são marcantes entre esses atores organizacionais. Na visão deles, a morte do fundador significa, por um lado, ausência do fundador, ou seja, falta da pessoa que estruturou a empresa e vivenciou todas as fases. Por outro lado, a morte do mesmo refletiu na história e no jornalismo da cidade, ou seja, com a morte deste, a cidade perdeu um percussor do desenvolvimento da imprensa local. De modo que a figura do fundador significa ausência física e simbólica não só para os empregados, mas também para a história da comunicação cidade.

Para estes atores, a morte do fundador simboliza a perda de um pai. Eles a associam à perda da pessoa com que podiam contar; que falava sempre a verdade e que os ajudava em situações diversas, tais como financeiras, de doença ou dando apoio moral, entre outros. Estes atores organizacionais não enxergavam o fundador como um patrão, já que os mesmo, muitas vezes, o consideravam “mais de que de um pai”, pessoa sempre disponível e amiga em

todas as horas. Daí, que a perda do fundador significou a perda do protetor. A representação do fundador como figura de um pai retrata o estilo de administrar do fundador em empresas familiares.

(15) “(...) *Para mim, foi a perda mais de que de um pai, pessoa que me serviu muito (...) Ele fazia coisas para a gente que nenhum patrão faz hoje (...)*” (E2).

Para os empregados, a morte do fundador significa falta da pessoa que “vivia” o jornal X, isto é, a empresa ALFA. Esses atores organizacionais consideram que o fundador é a imagem da empresa e, com a morte dele, o jornal X deixou de ter a mesma representação. Na visão dessas pessoas, o apego que o fundador tinha com o jornal, por ser o idealizador do empreendimento, o jornal era distinto dos demais atores, pois, só ele vivenciou todos os processos da empresa, desde a idéia, passando pela fundação até a evolução da mesma. Desse modo, a sua imagem simboliza o eterno criador que, mesmo distante da vida terrena, não significa o fim da sua “presença” marcante na empresa. Embora ele ainda esteja vivo na memória dos empregados e na empresa, a ausência dessa figura ímpar é sentida entre eles.

(16) “(...) *sinto falta dele, porque ele tinha uma coisa que ninguém vai ter nenhum de nós, nem mesmo o filho. Esse sentimento de você criar um produto que ta aí, há tantos anos, que é respeitado, ninguém vai ter. Era como se o jornal estivesse vivo nele*” (E12).

(17) “(...) *Ah, assim, foi uma perda, (...) porque ele era a imagem do jornal*” (E14).

Além da ausência do fundador na empresa, a sua morte repercutiu na história e no jornalismo da cidade. Na visão dos empregados, o fundador faz

parte dessa história, pois exerceu várias atividades na cidade onde fundou a empresa, como a de radiotelegrafista, funcionário do banco, jornalista, vereador, entre outros, que fazem parte da trajetória profissional do fundador.

Pois, o fundador era visto como um homem carismático e humanitário, que preocupava-se com a cidade e com o seu desenvolvimento. De modo que a sua morte representou a perda de um ser humano e, conseqüentemente, uma ausência sentida não só pela empresa, mas também para a sociedade, na qual desempenhou funções relevantes.

Nesse sentido, a morte do fundador deixou um vazio na história do jornalismo da cidade. A história do jornal X e do jornalista sr. José da Silva se relacionam com a da comunicação local, pois foi um jornalista reconhecido e várias vezes homenageado. Além do mais, quando se narra a história do jornalismo na cidade, a empresa ALFA, e, por conseqüência, o jornal X e o seu fundador, que nele desempenhou papel de jornalista, serão sempre lembrados. Portanto, na visão dos empregados, a morte do fundador representou também ausência na história e no jornalismo da cidade.

(18) “(...) significou uma perda fundamental da história da cidade (...) Para mim a perda de (...) um personagem importante da história da comunicação da cidade (...)” (E15).

(19) “(...) A imprensa perdeu um autodidata. Ele era um mestre, sinto falta dele! Das palavras sábias que ele falava e a gente tenta levar para o dia a dia da gente. Palavras da sabedoria que aprendi com ele” (E10).

Os empregados deixam transparecer que o sentimento e a dedicação que o fundador tinha em relação à empresa e ao jornal eram singulares e insubstituíveis. Pois, para esses atores, o fundador dedicou a sua vida à empresa;

mesmo doente, ele não conseguia ficar longe. Assim, as emoções que ele teve, ao criar uma empresa, ninguém mais irá ter. De maneira que isso significa, para os empregados, a ausência do fundador, pessoa que criou e viveu um sonho realizado.

Ainda, a morte do fundador, para esses atores organizacionais, significa uma perda para a imprensa da cidade, já que os mesmos o tinham como um autodidata, mestre e um homem de sábias palavras, que lhes servem, até hoje, de referência e de aprendizado.

5.2.4 Os mapas de associação de idéias e definição das categorias de análise sob a ótica dos empregados

Tendo em conta as análises nas práticas discursivas dos empregados, foram construídos os repertórios interpretativos, a partir dos quais se dá a definição das categorias de análise dos sentidos atribuídos à morte do fundador, na ótica desses atores organizacionais.

No Quadro 9, apresenta-se a definição das categorias segundo o repertório interpretativo da **construção da afetividade e elo com o mito do fundador**.

A partir do repertório da construção da afetividade e elo com o mito do fundador, definiram-se duas categorias que refletem o sentido da morte do fundador na ótica dos empregados por meio da manifestação do sentimento de perda, realçando as características pessoais e o relacionamento que tinha com os mesmos.

Os empregados retratam a morte do fundador como perda de uma pessoa insubstituível (categoria 1), pois, para estes, jamais existirá uma pessoa igual a ele – uma pessoa em quem podiam confiar, que estava sempre disponível e que falava sempre a verdade. Na visão dos empregados, o fundador não era um

patrão, mas sim um conselheiro, um mestre que lhes servia de exemplo e de quem receberam muitos aprendizados. Além disso, a morte, para os empregados, significa perda do ser humano, de uma pessoa fantástica, conforme suas qualidades singulares.

QUADRO 9 Mapa de associação da interpretação da construção da afetividade e elo com o mito do fundador - sob a ótica dos empregados

Repertório interpretativo	Fragmento ilustrativo	Categorias	
		Nº	Nome
Construção da afetividade e elo com o mito do fundador	<i>(...) a gente perdeu uma pessoa que a gente amava muito! (...) pessoa que podia confiar e falava sempre a verdade (...)</i> (E4)	1	Afetividade do fundador
	<i>“(...) Como Sr. José da Silva acho que não vai existir outra pessoa assim (...)”</i> (E5)		
	<i>“(...) falta daquela pessoa alegre e brincalhão (...)”</i> (E11)		
	<i>“(...) pra gente, sempre ele está presente, principalmente nas horas de dificuldades”</i> (E1)	2	Imortalidade do fundador
	<i>“(...) eu olho para essa poltrona, eu lembro dele! Sentadinho (...)”</i> (E13)		
	<i>“(...) um eterno autodidata de vocação”</i> (E10)		

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Para estes atores, a morte do fundador desencadeou a percepção da sua presença (categoria 2) nas suas rotinas diárias, principalmente nas horas de dificuldades, como forma de ajudá-los nesses momentos, o que lhes proporciona “certo conforto”. Eles passaram a produzir um discurso simbólico, associado aos objetos inanimados, simbolizando essa presença. A morte do fundador proporcionou o reconhecimento da sua imagem, na memória dos empregados,

como um personagem extraordinário que era e é visto por eles como “eterno autodidata” e “guru”, devido às suas qualidades e ao nível do aprendizado que tiveram no convívio com ele.

Portanto, a imortalidade do fundador, na memória individual e coletiva dos seus empregados, foi manifestada quando afirmaram que objetos, como poltrona, máquinas antigas da empresa e fotos, além da linha editorial e de determinados gestos e frases ditas repetidos por ele ao longo dos anos de convivência. Por meio desses “símbolos”, os empregados disseram que sentem a presença desta figura ímpar no meio deles.

A definição das categorias, segundo o repertório **ausência**, encontra-se no Quadro 10.

QUADRO 10 Mapa de associação da interpretação da ausência - sob a ótica dos empregados

Repertório interpretativo	Fragmento ilustrativo	Categorias	
		Nº	Nome
Ausência	<p>“(…) <u>Para mim foi a perda mais de que de um pai, (…)</u>” (E2)</p> <p>“(…) <u>Ele tinha uma coisa que ninguém vai ter, nenhum de nós (…)</u> <u>era como se o jornal estivesse vivo nele (…)</u>” (E12)</p> <p>“(…) <u>ele era a imagem do jornal (…)</u>” (E14)</p>	3	Perda do herói
	<p>“(…) <u>ele era parte do jornalismo da cidade, porque 38 anos não é fácil não. Acho, assim, um valor</u>” (E7).</p> <p>“(…) <u>a cidade perdeu uma parte da história quando ele faleceu</u>” (E13).</p> <p>“(…) <u>A imprensa perdeu um autodidata (…)</u>” (E10)</p>	4	Ausência na história da cidade

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Com base no repertório ausência do fundador, foram definidas duas categorias de análise dos sentidos da morte manifestada pela ausência do fundador, tanto para a empresa como para a cidade.

Os empregados relacionam a morte do fundador à perda do herói (categoria 3), ou seja, a perda do “*papy*”, nome carinhoso com que os empregados o chamavam. Para muitos deles, o fundador era um pai ou até “mais de que um pai”. Era a pessoa que lhes dava sugestões e os presenteava nas datas comemorativas, como Natal e aniversário, entre outros. Por outro lado, sua morte significa a perda da pessoa que batalhou para realizar um sonho heróico, ou seja, que deu a vida pela empresa. Além disso, segundo os empregados, por ele ser o fundador, era como que o jornal/empresa estivessem vivos nele, o que os leva a perceber a sua imagem na empresa, mesmo após a sua morte. Por isso, para estes atores organizacionais, ninguém mais irá ter esse sentimento e essa imagem no jornal.

Na visão dos empregados, a ausência do fundador significa um vazio na imprensa da cidade (categoria 4), já que, em vida, ele foi destacado e homenageado várias vezes como “grande” jornalista na cidade, profissão que desempenhou por mais de trinta anos. Como também desempenhou outras funções em vários setores da cidade, para os empregados, sua morte significa uma perda para a cidade, que perdeu, com ele, parte da sua história.

No Quadro 11, apresenta a definição das categorias segundo o repertório das **mudanças gerenciais**.

Com base no repertório interpretativo mudanças gerenciais, definiram-se duas categorias que refletem os sentidos atribuídos à morte do fundador pelos empregados. Na visão desses atores, ela assume sentido de mudanças significativas no relacionamento interpessoal e no âmbito da gerência, pois eles tinham com ele um relacionamento informal, patriarcal, além de abertura para

expressarem as opiniões. Conseqüentemente, sua morte repercutiu no ambiente conhecido e internalizado. Daí que aquela liberdade e abertura que eles tinham para discutir os problemas diários e expor suas idéias tornaram-se restritas (categoria 5).

QUADRO 11 Mapa de associação da interpretação das mudanças gerenciais - sob a ótica dos empregados

Repertório interpretativo	Fragmento ilustrativo	Categorias	
		Nº	Nome
Mudanças gerenciais	<p><i>“(…) uma morte de relacionamento aqui! Perda da liberdade de expressão (…)” (E6).</i></p> <p><i>“(…) a morte dele foi um momento de transição de uma gerência administrativa para outra, completamente diferente (…)” (E15).</i></p>	5	Rompimento da liberdade
	<p><i>“(…) E agora, qual seria o destino do jornal? (…)” (E3)</i></p> <p><i>“(…) na época, nós achamos que o jornal ia fechar (…)” (E8).</i></p> <p><i>“(…) Eu pensei (…) todos vamos perder emprego (…)” (E13)</i></p>	6	Incerteza na continuação da obra

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Além do relacionamento que tinham com o fundador, a presença do mesmo transmitia-lhes segurança em relação à estabilidade no emprego. Assim, a morte dele gerou um clima de insegurança (categoria 6), uma vez que, para os empregados, ele era a alma da empresa, a pessoa que a mantinha viva, e surgiram dúvidas quanto ao prosseguimento do empreendimento pelos membros da família. Para a própria família, a morte do fundador, no primeiro momento,

gerou um clima de incerteza e insegurança quanto à continuidade da obra idealizada pelo fundador.

5.3 Os sentidos construídos sob a ótica dos atores organizacionais em torno da morte do fundador da empresa ALFA: uma síntese analítica

A identificação e a análise dos sentidos construídos em torno da morte do fundador requereram a recuperação de alguns aspectos que marcaram a sua vida e a da empresa que ele idealizou e fundou. Desse modo, recuperar o momento da criação de uma organização e entender a sua trajetória propiciam o pano de fundo necessário para a compreensão da natureza da empresa, suas metas, objetivos e cultura.

A abordagem de cultura organizacional, conduzida sob a perspectiva antropológica, procura identificar e compreender aspectos da realidade organizacional a partir da dimensão simbólica. Os símbolos identificados neste estudo, sob influência do fundador, foram: publicação de matérias informativas e preocupação com a população da cidade; poder centralizado numa pessoa e comunicação informal no relacionamento com os empregados; atendimento aos visitantes demonstrando o orgulho de narrar à história da empresa, o que representava também orgulho do seu fundador. Prevalece também: a existência de cooperação no fechamento das edições semanais e nas demais atividades da empresa; a informalidade no tratamento entre as pessoas que são chamadas pelo primeiro nome, imperando um clima familiar de compartilhamento, além de características como respeito e informalidade. Todas estas características estão presentes na organização como símbolos, sendo compreendidas e compartilhadas internamente.

Alguns desses símbolos compartilhados entre os atores organizacionais da empresa ALFA representam características peculiares das empresas

familiares, principalmente aquelas que são ou foram gerenciadas pelo seu fundador. Assim, considera-se a empresa em estudo como familiar, já que a propriedade, o controle e o gerenciamento estão em poder de uma família, cujos valores e crenças são fortemente influenciados, nesse caso específico, pelo seu fundador (Bernhoeft, 1989).

Neste contexto, para alcançar os objetivos traçados, primeiramente, fez-se a recuperação dos elementos históricos da empresa ALFA, particularizando o papel do seu fundador na formação da cultura organizacional e na construção do mito de fundação. Assim sendo, verificou-se que a trajetória da empresa encontra-se imbricada com a história do seu fundador, cuja trajetória de vida foi marcada por diversas atuações no ramo das comunicações, mais especificamente como jornalista e radiotelegrafista.

A fundação da empresa constituiu a realização de um grande sonho, ao qual dedicou todos os esforços, mesmo tendo algumas dificuldades iniciais, como, por exemplo, financeiras, para a concretização dessa idéia. Os obstáculos iniciais, próprios de qualquer empresa, serviram de base para a institucionalização de padrão cultural, marcado por diversos valores e pela construção de um universo simbólico para a “mitificação” do fundador.

Essa mitificação associada à figura do fundador confere um vínculo interno com o passado como origem, uma vez que a fundação representa um passado imaginário tido como eterno, com o qual explicam os fatos e lhes dão sentido (Chauí, 2000). Pois, para estes atores organizacionais, a trajetória da empresa, ao longo dos 39 anos de existência ininterrupta, representa motivo de orgulho e de estímulo para a continuidade da obra idealizada pelo seu fundador.

Assim, verificou-se neste estudo que o momento de fundação da empresa se manteve vivo e presente ao longo do tempo. Em outras palavras, a fundação da organização em estudo parece ostentar uma perenidade que

sustentou-se ao longo do tempo (Chauí, 2000), servindo como referência simbólica para a atribuição de sentidos à figura do herói, que superou todas as dificuldades e construiu uma obra, cuja concretização seria praticamente impossível sem a sua presença. Na visão dos atores organizacionais, o referido fundador deu a vida pela organização, da qual foi principal redator e administrador. Com o passar do tempo, transferiu a propriedade para os filhos.

Desse modo, pode-se afirmar que a empresa ALFA, por ser uma empresa familiar, possui uma cultura organizacional que encontra-se fortemente influenciada pelos valores, princípios e crenças do seu fundador, presentes mesmo após a sua morte.

Assim, a morte do fundador, no contexto dessa empresa, teve repercussão significativa nas dimensões simbólicas. Neste caso, a morte deste ator social constitui um evento que primeiramente, significa a perda de uma pessoa querida, em termos físicos e biológicos e também tem repercussões sociais, pois, este acontecimento contribui para redistribuição das responsabilidades, cargos, papéis e funções na organização. A ocorrência deste fenômeno na empresa ALFA assume um sentido de ruptura com o passado e o presente, uma cisão que produz dor e medos e indagações quanto à continuidade da obra edificada pelo criador.

Para os membros da família, a morte do fundador, serve de referência para fortalecimento de vínculos familiares no sentido de manter viva a obra edificada por ele. Embora o sucessor (o filho) já estivesse na direção da empresa, mesmo antes da morte do fundador, os demais membros da família entrevistados sentem-se orgulhosos por ele estar à frente do empreendimento e seguindo os princípios do fundador. Estes atores organizacionais passaram a reconhecer que uma das formas de imortalizar a obra do criador e preservar a

sua memória era o interesse manifestado pelo sucessor em dar continuidade à obra do fundador.

Desse modo, a retratação do fenômeno (morte) pelos membros da família permitiu a identificação do sentimento de perda do pai, do irmão, do tio e do avô, mas, acima de tudo, a ausência da pessoa amiga, honesta e humilde. Para estes atores, significa o aumento da responsabilidade em dar continuidade à obra iniciada e o compromisso de garantir o emprego para os funcionários. Por outro lado, simboliza sentimentos de dor e, ao mesmo tempo, despertou o vazio e o anseio de abandonar a obra do fundador.

Verifica-se outrossim, que a morte do fundador proporciona um sentido de renovação para a empresa, no que tange ao modo de administrar, visto que ele priorizava a informalidade, o relacionamento patriarcal e afetivo, concedendo liberdade e responsabilidade aos empregados. Contudo, a renovação, ou seja, a visão da empresa “profissionalizante”, não constitui um rompimento com todos os valores e concepções organizacionais, uma vez que estes estão enraizados na cultura organizacional. A morte do fundador, para os membros da família, simbolizou a perpetuação da memória simbólica, tanto na organização como individualmente. Embora deixem transparecer a dor pela ausência física, ao mesmo tempo, o fundador é, para os membros da família, uma presença viva no seu dia-a-dia.

Já para os empregados, a morte do fundador significa uma fase de insegurança, acompanhada de angústia e de medo, pois denota o fim do mundo conhecido, em que tinham o conforto e segurança proporcionado pela estrutura antiga (presença do fundador). Esse sentimento de insegurança foi consenso entre os empregados. Para estes autores, o fundador era uma referência na organização.

Por outro lado, para os empregados a morte do fundador provocou algumas mudanças não desejadas na empresa, no que tange ao relacionamento interpessoal, especialmente o relacionamento entre patrão e empregado. Antes eles enxergavam a empresa sob uma ótica mais humana e, atualmente, o sentimento que prevalece é o de profissionalismo e a busca de resultados.

Na perspectiva dos empregados, nota-se a referência à ausência física da pessoa calma, prestativa com quem eles podiam contar e, acima de tudo, da figura do fundador, ou seja, da pessoa que “vivia” a empresa a qual era a sua imagem. Na visão dos empregados, a morte do fundador não significou a perda de um patrão, mas sim um pai ou do “*papy*”, a quem consideravam assim pelas relações afetivas construída por ele. Já para os membros da família, significa a perda do pai no sentido biológico, ou seja, a que eram unidos pelos laços de parentesco.

De tal modo, a morte se manifesta nas suas mais diversas dimensões da vida organizacional, cultivada na memória dos empregados, por meio de imagens mentais, recordações e sentimentos de afetividade elaborados culturalmente no âmbito individual e no coletivo desses atores organizacionais (Noal, 2003). Assim, pode-se dizer que estes visualizam a morte como uma profecia sombria que sobrevoa a vida (Vilhena, 2004) e a crença na imortalidade, na vida depois da morte, simboliza bem a notoriedade da recusa da própria destruição e o anseio de eternidade.

Desse modo, a morte de um fundador e a iminência da nossa própria morte estimula a crença a respeito da imortalidade. Verifica-se, portanto, que o fundador da empresa estudada era uma pessoa querida e a presença dele após a morte é revelada no dia-a-dia dos empregados, pela associação simbólica da sua imagem por meio de objetos, gestos e frases que repetia, entre outros.

Transparece aí a eterna repetição dos valores e das atitudes do fundador (Eliade, 2000), como forma de recuperar o vivido.

Além disso, as influências do fundador na organização, produzem manifestações subjetivas de modo individual e coletivo dos atores organizacionais, retratando o fundador com uma personagem extraordinária, que deixou um vazio, tanto para a empresa como para a história da cidade.

Portanto, conforme as práticas discursiva dos atores organizacionais, pode-se afirmar que a morte do fundador significa uma perda irreversível e uma ausência irremediável. Resultam, assim, sentimentos de que o fundador é uma pessoa insubstituível, tal como um pai para o filho. Além disso, a morte do fundador engendrou sentidos de incertezas quanto à permanência dos empregados na organização e quanto à continuidade da obra pelos membros da família.

A morte do fundador produziu ausência física e simbólica, que reproduz o sentimento de perda do herói, daquele que serviu de referência e do “grande homem” humanista que valorizava os empregados. Assim, os atores organizacionais viveram, num primeiro momento, uma espécie de vazio simbólico (Vilhena, 2004). Por outro lado, a morte do fundador significa a perda daquele que vivia pensando na organização e na sua modernidade.

Assim, pode-se afirmar que os sentidos da morte do fundador, na ótica dos atores organizacionais, são resultantes de um processo histórico particular, o que demonstra a importância da recuperação da história da empresa ALFA como um componente relevante para a sua compreensão. Esses sentidos também foram produzidos no seio de uma cultura organizacional, construída num tempo e num espaço específicos, resultantes de uma construção social.

A consideração por este estudo da linguagem como prática social, possibilitou a compreensão da morte do fundador pela análise das práticas

discursivas dos atores organizacionais. Isso, considerando-se a linguagem como realidade em ação, contextualmente e historicamente localizada, e capaz de fornecer aspectos inerentes aos sentidos atribuídos à morte do fundador da empresa ALFA, na visão dos participantes da pesquisa.

Assim, a análise das práticas discursivas dos membros da família e dos empregados permitiu a identificação dos vários repertórios interpretativos e a definição das categorias, proporcionando, desse modo, a organização do fluxo das idéias em torno do fenômeno, no caso, o sentido da morte do fundador da empresa ALFA. Para tanto, construiu-se uma árvore de associação dos sentidos (Spink & Lima, 2004). A árvore de associação de idéias, de acordo com a visão dos membros da família, está ilustrada na Figura 5 e, na Figura 6, segundo a visão dos empregados.

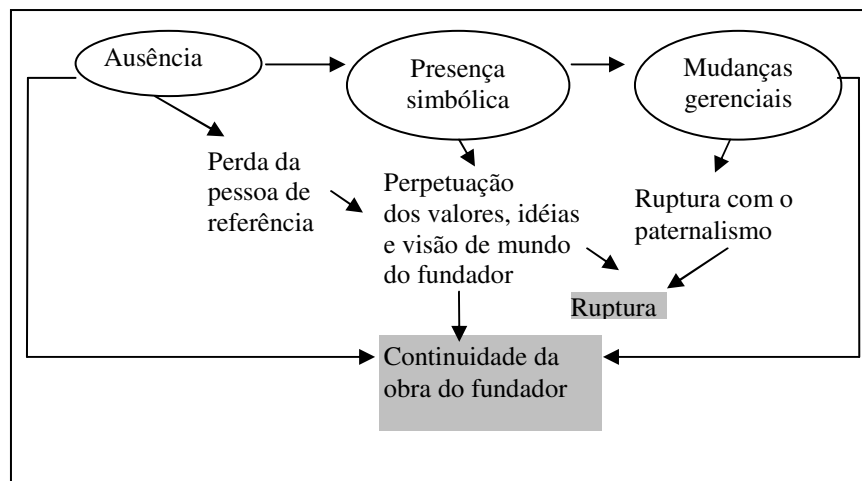


FIGURA 5 Árvore de associação dos sentidos construídos em torno da morte do fundador da empresa ALFA sob a ótica dos membros da família

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Portanto, o caso estudado evidência uma narração do sentido da morte do fundador sob a ótica dos membros da família assume sentidos diversos por três elementos que se articulam na construção de uma referência atribuída à figura do fundador, pelas suas características pessoais associadas à pessoa humanista, o herói que batalhou na idealização do grande sonho – a empresa ALFA. Na qual a sua presença é uma constante vislumbrada na permanência dos seus princípios e valores, relativo ao papel desempenhado na formação da cultura.

Entretanto, ao mesmo tempo em que a morte significa a continuidade dos seus discursos, assume também, um sentido o rompimento no estilo paternalista de administrar, e a “profissionalização da empresa”, que passou a ser uma “empresa” onde existe um patrão, uma meta a ser cumprida e um resultado a ser atingido. Uma vez que, o fundador era considerado como um pai, na visão dos empregados, característica essa predominante nas empresas familiares, principalmente aquelas gerenciadas pelo seu fundador (Lodi, 1998, citado por Santana et al., 2005).

A articulação desses três elementos sobre os sentidos construídos em torno da morte do fundador sob a ótica dos membros da família significa o “sentido último” que é a continuidade ou a imortalidade da obra edificada pelo fundador, realçando o passado como origem na explicação dos acontecimentos.

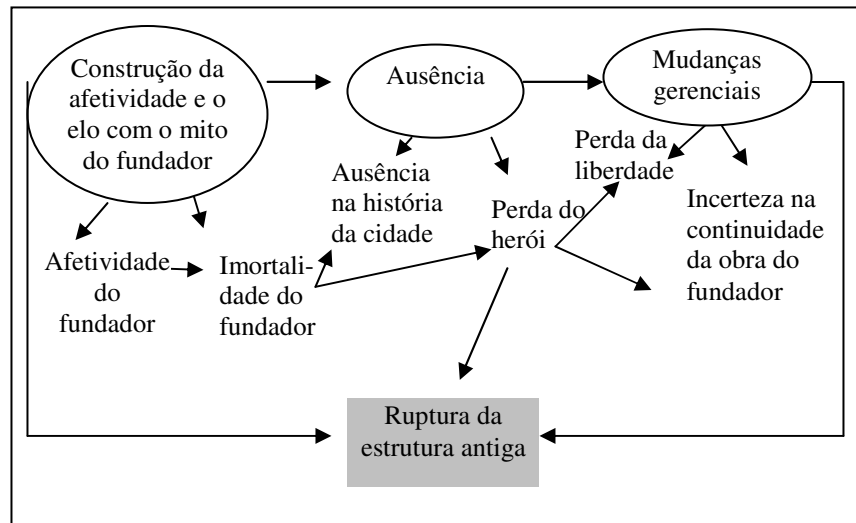


FIGURA 6 Árvore de associação dos sentidos construídos em torno da morte do fundador da empresa ALFA sob a ótica dos empregados.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

A construção dos sentidos da morte do fundador sob a ótica dos empregados, também, articulam em que três elementos, na revelação dos laços afetivos instituídos no ambiente organizacional pelo fundador. O que significa a imortalidade dessa figura insubstituível, do herói que venceu todas as dificuldades na realização do sonho. Além disso, a morte do fundador repercute uma ausência na história e na imprensa da cidade.

Na visão dos empregados a morte do mesmo gerou incerteza quanto à continuidade da sua obra pelos membros da família, pois, este estruturou e vivenciou todas as fases da empresa. Com o falecimento do fundador a liberdade e abertura para dialogar e discutir os assuntos do dia-a-dia do trabalho tornou-se inexistente.

Nesse sentido, a articulação desses três elementos sobre os sentidos construídos em torno da morte do fundador sob a ótica dos empregados assume o sentido de “ruptura com o velho”, ou seja, com o mundo conhecido, na imagem da pessoa que os liderava: uma pessoa disponível, que os ajudava, que “vivia” a empresa e que buscava modernizá-la. Acima de tudo, considerava a empresa como uma família.

Por fim, apresenta-se, um diagrama-síntese (Figura 7) dos sentidos da morte do fundador e sua interface com os conceitos que sustentam esse estudo.

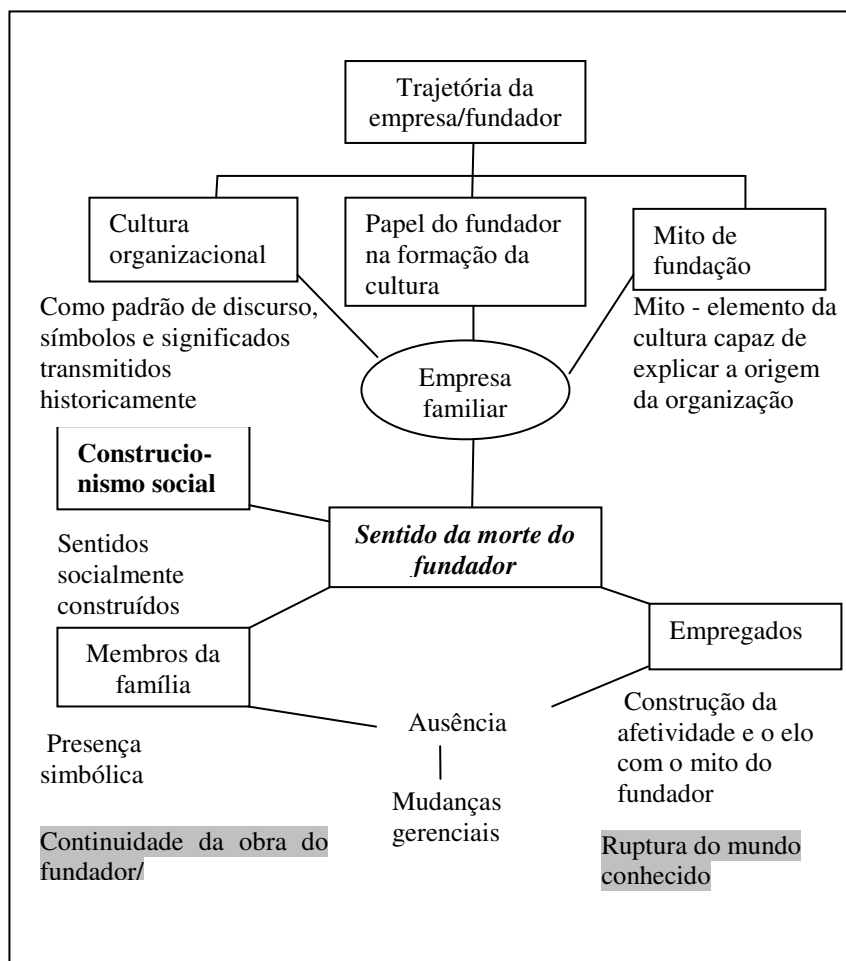


FIGURA 7 Diagrama - síntese dos sentidos da morte do fundador

Fonte: Elaborado pela autora

Neste estudo de empresa familiar, a interpretação e a compreensão dos sentidos construídos em torno da morte do fundador exigiram a recuperação simultânea de alguns aspectos que marcaram a vida do idealizador e da organização. A trajetória da empresa desenvolvida em três fases, definida pelas evoluções tecnológicas por quais atravessou, contaram com a participação do

seu criador. O mesmo teve um papel de destaque na consolidação da organização, pois detinha a concepção global para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer os elementos simbólicos de acordo com a sua visão.

O estilo de liderança do fundador revela que o mesmo mescla elementos tradicionais próprios da sociedade pré-moderna, mas ou mesmo tempo incorpora os avanços tecnológicos no processo de trabalho. Ou seja, o estilo de liderança parece de um mestre com os ascendentes do ofício, o que caracteriza uma relação de proteção, de um lado, e de fidelidade de outro, o que cimenta uma relação recíproca de confiança entre as pessoas, favorecendo o bom andamento da empresa, no interior do capitalismo.

Desse modo, a cultura organização da empresa ALFA é formada sob a influência do seu fundador. E, em função da sua trajetória no espaço organizacional assumiu um papel mítico imprimindo a sua visão do mundo à organização. Assim, a fundação é tida como o momento originário que se mantém vivo no curso do tempo, servindo de base na explicação dos fatos que ocorrem na empresa.

A morte desse fundador significa um incidente crítico que repercutiu alteração no universo simbólico nessa empresa familiar. Na compreensão dos sentidos construídos em torno da morte do fundador apóia-se nos postulados do construcionismo social.

Partindo do pressuposto que, os sentidos são socialmente construídos numa cultura e historicamente localizados sob a ótica dos atores organizacionais explicam a natureza da gestão em empresa familiar diante da ausência do fundador, representando pela presença dos valores incorporados pelo fundador desde fundação, na continuidade e na imortalidade da sua obra. Além das manifestações dos laços afetivos e do paternalismo instituído pelo mesmo. Entretanto, a ausência desta figura singular proporcionou mudanças na gestão e

no relacionamento interpessoal causando ruptura com o velho. Ou seja, a morte do protetor provoca nos empregados o temor de que o contrato de fidelidade se rompa; por outro lado, na impossibilidade de substituir a figura carismática do pai, o filho procura manter a empresa por meio de um contrato trabalhista formal.

Os primeiros (membros da família) continuam a culto do herói como um alento diante das incertezas das mudanças do mercado competitivo; os segundos (empregados) buscam a manutenção do mito para assinalar a continuidade, apesar da descontinuidade gestonária, o que garante o controle do processo de trabalho, de modo a minimizar as resistências às mudanças na gestão empresarial.

Posto isso, pode-se verificar que, a morte do fundador, neste contexto, é mediada por uma rede de sentidos que são construídos pela intersubjetividade que reproduz a sua trajetória história na organização e a sua imagem heróica revigorada na memória dos atores organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar, sob a ótica da abordagem construcionista, quais são os sentidos atribuídos pelos membros da família e empregados à morte do fundador de uma empresa familiar. Mais especificamente, buscou resgatar a trajetória da empresa em estudo, particularizando o papel do fundador na constituição da cultura organizacional e investigar, sob a ótica dos diferentes atores organizacionais (membros da família e empregados), o sentido da morte do fundador e suas repercussões na produção discursiva dos mesmos. Para atingir os objetivos, valeu-se dos postulados do construcionismo social e a análise de produção de sentido, por meio da linguagem dos atores organizacionais.

A empresa familiar analisada é do setor de gráfico e de editoração, localizada no sudoeste de Minas Gerais e tem 39 anos de existência ininterrupta. A idéia da sua criação partiu de um homem, aqui identificado como sr. José da Silva que, com um amigo, fundou a empresa ALFA, responsável pela edição do Jornal X, em outubro de 1967.

No intuito de recuperar a trajetória da empresa ALFA, particularizando o papel desempenhado pelo seu fundador na formação da cultura organizacional, foi possível identificar três fases históricas, de acordo com o recorte temporal historiográfico delimitado (1967 a 2006).

A primeira fase foi denominada **era tipográfica** (1967 a 1971) e está relacionada com o início da vida da empresa. Os maquinários utilizados neste período eram tipográficos, o que exigia que tudo fosse composto tipo por tipo, manualmente. A segunda fase designou-se de **era da composição ao calor – Linotipo** (1972 a 1989), período em que o fundador estruturou a empresa. Nesta fase, obteve-se maior rapidez na composição do jornal, houve um aumento no

número de páginas e um volume maior e mais rico de informação aos leitores, com maior abrangência das notícias; também ocorreram nesta fase a aquisição das máquinas Linotipos e a incorporação de serviço de gráfica. Por fim, a terceira fase, foi chamada de a **era da informática, impressora *Off-Set* e sede própria** (1990 a 2006). A construção da sede própria e a informatização trouxeram melhorias significativas, pois a empresa passou a ter um espaço confortável para a realização das suas atividades, facilitando, assim, a aquisição de novas máquinas, entre as quais as impressoras *Off-set*, que proporcionaram aumento significativo na capacidade produtiva da empresa. Além disso, os jornais e os serviços gráficos passaram a ser impressos no formato colorido.

A trajetória da empresa ao longo dessas fases, contou-se com a participação do fundador que, com coragem e dificuldades, persistiu na realização do seu grande sonho, que era fundar a empresa ALFA: um veículo de comunicação que se preocupa com a cidade e sua população, principalmente a parcela mais humilde.

O fundador da empresa ALFA desempenhou um papel importante na formação da cultura organizacional e no aprendizado profissional dos seus atores. A cultura, os comportamentos dos atores organizacionais, a apresentação do jornal e o estilo editorial, criados nos mesmos moldes do fundador, demonstram a preservação e a continuidade dos seus princípios. Constrói-se, desse modo, a base que mantém viva uma cultura lastreada nas influências consolidadas a partir dos atos desse fundador. A imagem e os elementos simbólicos construídos a partir da visão de mundo do fundador da organização estão presentes, mesmo após a sua morte, pois, estão profundamente imbricados em um universo simbólico elaborado com base em padrões culturais que foram construídos ao longo da história da organização estudada.

A fundação da organização em estudo parece ter assumido uma perenidade que se sustentou ao longo do tempo, servindo de referência simbólica para a atribuição de sentidos à figura do herói que superou todas as dificuldades e construiu uma obra, cuja concretização seria praticamente impossível sem a sua presença. Na visão dos atores organizacionais, o referido fundador deu a vida pela organização, foi seu principal redator e administrador. Desse modo, à morte do fundador são atribuídos diversos sentidos, na ótica dos membros da família e empregados.

As interpretações do fenômeno social investigado são sempre provenientes da subjetividade humana, sendo portadoras de sentidos ancorados em conjuntos de valores organizacionais e outros elementos culturais. Assim, a linguagem apresentou-se como principal elemento para a análise dos sentidos. Assim, a adoção da linguagem como prática social possibilitou a compreensão do fenômeno morte do fundador pela análise das práticas discursivas dos atores organizacionais (membros da família e empregados), considerando sua linguagem como realidade em ação, contextualizada e historicamente localizada, capaz de fornecer aspectos simbólicos relacionados ao fenômeno.

Na ótica dos membros da família a morte do fundador significa a ausência da pessoa de referência, pelas suas características pessoais associadas à pessoa humanista, o herói que batalhou na idealização do grande sonho – a empresa ALFA. Na qual a sua presença é uma constante vislumbrada na permanência dos seus princípios e valores, relativo ao papel desempenhado na formação da cultura. Entretanto, ao mesmo tempo em que a morte significa a continuidade dos seus discursos, significa, também, uma ruptura no estilo paternalista de administrar, e a “profissionalização da empresa”, que passou a ser uma “empresa” onde existe um patrão, uma meta a ser cumprida e um resultado a ser atingido.

Para os empregados a morte do fundador significa a manifestação dos laços afetivos instituídos no ambiente organizacional. O que constitui a perda do protetor e a imortalidade da figura insubstituível. Além disso, a morte do fundador repercute na história e na imprensa da cidade. Na visão desses atores a morte do mesmo engendrou espírito de incerteza quanto à continuidade da sua obra pelos membros da família, visto o mesmo estruturou e vivenciou todas as fases da empresa. Com o falecimento do fundador a liberdade e abertura para dialogar e discutir os assuntos do dia-a-dia do trabalho deixou de existir. Proporcionado desse modo, à ruptura com o velho, ou seja, com o mundo conhecido, na imagem da pessoa que os liderava: uma pessoa disponível, que os ajudava, que “vivia” a empresa e que buscava modernizá-la. Acima de tudo, considerava a empresa como uma família.

De modo geral, a morte do fundador sob a ótica dos atores organizacionais significa a perpetuação da sua memória simbólica, evidenciada pela presença de recordações e repetições de seus gestos, palavras, princípios e símbolos na memória coletiva ou individual, o que, efetivamente, mantém viva uma cultura organizacional lastreada nas influências consolidadas a partir dos atos do fundador. Portanto, a tradição e as idéias do fundador, freqüentemente, são invocadas na esperança da continuidade dos seus atos (ou daquilo que se apresenta como sendo sua continuidade).

O falecimento desse ator social repercutiu nas estruturas simbólicas da cultura organizacional, no que tange ao modo de gerenciar a empresa, principalmente os atores organizacionais, na relação estabelecida e mantida pelo fundador na empresa, na imagem criada em torno da figura dele como o grande idealizador da obra e na imagem da empresa e nos discursos que ele construiu. De maneira que a morte do fundador e, conseqüentemente, a sucessão deste, assume um sentido de ruptura do mundo conhecido para os empregados.

Embora, na memória coletiva destes atores percebe-se a negação simbólica da morte do fundador, que se manifesta por meio da preservação da reminiscência do herói e da reprodução da imagem mítica construída em torno dele e da tentativa de imortalizar a sua obra.

A interpretação e a compreensão dos resultados deste trabalho apontam que o sentido da morte de um fundador será sempre socialmente construído e historicamente localizado em uma dada cultura que sustenta e produz interpretações em torno deste fenômeno.

Vale destacar que, o fenômeno pesquisado trata-se de uma temática que foge aos olhares tradicionais do campo, ultrapassando os territórios frequentemente percorrido pelas pesquisas de administração, remetendo a uma visão antropológica e filosófica acerca do papel mítico do fundador na formação da cultura e seus desdobramentos no mundo do trabalho, mais especificamente nos empreendimentos familiares e repercussão da morte do fundador no universo simbólico dessas organizações, o que muito enriqueceu as análises.

Finalmente, espera-se que as considerações tecidas neste trabalho possam contribuir para a ampliação no debate sobre o universo simbólico das organizações, sob perspectiva multidisciplinar. Assim, como agendas para futuras pesquisas relacionadas ao tema, sugerem-se:

- realização desse mesmo estudo com enfoque na cultura, mudança e sucessão ocorridas na empresa após a morte do fundador;
- estudo dos reflexos dos valores do fundador na segunda geração.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1994. v. 1. p. 40-79.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.

ANDRADE, J. A. **Lavras, sua história, sua gente**. Impressão - Stúdio gráfica e editora. Vol. 1, janeiro de 2002. Revista

ARANHA, M. L. A.; MARTINS, M. H. P. **Temas de filosofia**. São Paulo: moderna, 1992.

ARONOFF, C. Self-perpetuation family organizational built on valeus: necessary condition for long-term family business survival. **Family Business Review**, Oxford, v. 17, n. 1, p. 55-59, Mar. 2004.

BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. 2003. 232 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.

BARTHES, R. **Mitologias**. Rio de Janeiro: Bertrand-Brasil, 1989. 180 p.

BARROS, J. D. **O projeto de pesquisa em História: da escolha do tema ao quadro teórico**. Petrópolis: Vozes, 2005. 236 p.

BENOIST, L. **Signos, símbolos e mitos**. Belo Horizonte: Interlivros, 1977. p. 9-109.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976. 247 p.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia de conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1995.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionaliza ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto Editora, Porto, 1994.

BRIOSCHI, L. R.; TRIGO, M. H. B. Relatos de vida em ciências sociais: considerações metodológicas. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 39, n. 7, p. 631-637, jul. 1987.

BRITO, M. J. **Mudança e cultura organizacional: a construção social de novo modelo de gestão de P&D na EMBRAPA**. 2000. 272 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

BURKERT, W. **Mito e mitologia**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2001. p. 9-81.

BURMAN, E.; PARKER, I. Discourse analysis: the turn to the text. In: BURMAN, E.; PARKER, I. (Org.). **Discourse analytic research, repertoires and readings of texts in action**. London: Routledge, 1993.

CARVALHO, O. Do mito à ideologia. **Jornal da Tarde**, 29 mar. 2001.

CHAUÍ, M. **Brasil, mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2000.

CRIPPA, A. **Mito e cultura**. São Paulo: Convívio, 1975.

COSTA, A. D.; LUZ, A. L. de. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar**. 2003. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?>>. Acesso em: 06 jan. 2006.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. A.; HEJAN, J. B.; SAMUEL, S. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 43, n. 2, p. 293-327, June 1998.

CRESPO, E. **Lenguaje y Acción: El análisis del discurso**. Interacción Social, p. 89-101, 1991.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinidade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18. p. 45-64, maio/ago. 2000.

DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2004, Curitiba **Anais...** Curitiba: ENEO, 2004. 1CD-ROM.

DEAL, T.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the ritos and rituais of corporate life: reading mass. [S. 1.]: Addison- Wesley, 1982.

ELIADE, M. **Mito e realidade**. São Paulo: Perspectiva, 1972.

ELIADE, M. **Mito do eterno retorno**: perceptivas do homem. Lisboa: Edições 70, 2000.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (Coord). **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (Coord). **O simbólico nas relações de trabalho**: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. São Paulo: USP/FEA, 1986. 236 p. Tese (Livre Docência) — Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron McGraw- Hill, 1991a. p. 140

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. REA – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82 jul./set. 1991b.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GERGEN, K. J. **The social constructionist movement**. modern psychology. **American Psychology**, Wahington, v. 40, n. 3, p. 266-275, 1985

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo fundo: Editora UPF, 2002. 184 p.

HAGUETE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987. p. 53-93

IBÁÑEZ, T. Contruccionismo y psicologia. **Revista interamericana de psicología**, Los Angeles, v. 28, n. 1, p. 105-123, 1993

ÍÑIGUEZ, L. Construcionismo social e Psicologia social. In: MARTINS, J. B. (Org.) **Temas em análise institucional e em construccionismo social**. São Carlos: RIMA, 2002. p. 127- 156.

LANZANA, A.; CONSTANZI. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p.

LEVI-STRAUSS, C. **Mito e significado**: perspectiva do homem. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2000. 93 p.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

MACÊDO, K. B.; CAIXETA, C. M. M.; GUIMARÃES, D. C.; MACÊDO, G. N. S.; HERNANDEZ, J. C. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Revista de Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 69-81, set. /dez. 2004.
Disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 03 jan. 2006.

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. de. As Organizações Familiares e os Processos de Profissionalização, Sucessão e Administração de Conflitos: uma Análise baseada no Conceito de Ciclo de Vida. In: ENANPAD ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia, São Paulo: ANPAD, 2003. 1CD-ROM.

MALDONADO, S. C. Uma apresentação. **Política & Trabalho**, n. 12, 1996. <<http://www.geocities.com/ptpreview/14-maldonado.html>> Acesso em: 15 Jan. 2006.

MANN, P. H. **Métodos de investigação sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MARTINS, C. M.; COLTRO, A. Um estudo sobre cultura organizacional, sob uma ótica antropológica. **I SEME AD JR**. Outubro de 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/1SemeadJr/artigos/Martins_e_Coltro.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2006.

MARTINS, J. C. **Empresas familiares**. Ed. GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Econômica, 1999.

MIGLIORELLI, L. D.; RUFINI FILHO, A.; OLIVEIRA, L. **Linotype & Linotipisti**: l'arte di fondere i pensieri in piombo. (Gennaio, 2000). Disponível em: <<http://digilander.libero.it/linotype/lavras.htm>> Acesso em: 30 maio 2006.

NOAL, F. O. As trocas simbólicas e o tempo do desaparecimento. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, n. 55, dez. 2003. Disponível em: <www.cfh.ufsc.br/dich/TextoCaderno55.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2006.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 5. ed. Campinas: Pontes, 2003.

PARKER, I. **Discourse dynamics**. London: Routledge, 1992.

PEREIRA, M. C. **Reestruturação produtiva, subjetividade e sentidos do desemprego no contexto industrial de Lavras – MG**: Uma abordagem construcionista. 2005. 171 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

PEREIRA, M. C.; SILVA, P. J.; BRITO, M. J.; CAPELLE, M. C. A. A abordagem construcionista para o estudo da ação corrupta em uma organização multinacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

POTTER, J.; WETHERELL, M. **Discourse and social psychology**: beyond attitudes and behaviour. London: Sage, 1987.

POTTER, J.; MULKAY, M. Scientists interview talk: interviews as a technique for revealing participants interpretative practices. In: BRENER, M.; BROWN, J.; CANTER, D. (Orgs.). **The research interview**: uses and approaches. London: Academic Press, 1985.

PUPAK, M. O. **Estudo desvenda valores organizacionais**. 2004. Disponível em: <http://www.ipen.br/scs/orbita/2004_05_06/valores.htm> Acesso em: 28 abr. 2006.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas para administração de empresas. São Paulo: Iglu Edições, 2000. p. 26-42.

ROSA, A. R.; TURETA, C; BENEDICTO, S. C. de. Práticas discursivas e produção de sentidos nos estudos organizacionais: a contribuição do construcionismo social. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2006.

SAMARAN, Histoire et sese methods. In: **Encyclopéde de la pléiade**, Xi, Paris, Galimard, 1961. 509 p.

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: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 7., **Anais...** 2005. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH49 - Sucess%20Empr Familiares.PDF>. Acesso em: 04 jan. 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

Scorza, M. Mindlin, D. V. **Mito: criação e permanência**. Disponível em: <http://www.ichs.ufop.br/Anais-Imemorial%20do%20ICHS/trab/14_1.doc>. Acesso em: 30 out. 2006.

SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences.** New York: Teachers College/Columbia University, 1991. 119 p.

SHARMA, P.; CHRUSMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, Oxford, v. 10, n. 1, p. 1-35, Mar. 1997.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. In **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 41-64.

SPINK, M. J. P.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SOUZA, M. de. Mito fundador, narrativas e história oficial: representações identitárias na cultura brasileira. In: CONGRESSO LUSO-AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., **Anais...** 2004. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel46/MeritiDeSouza.pdf>
Acesso em: 04 jan. 2006.

TAVARES, T. S. **Práticas de gestão e valores em empresas familiares.** 2006. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

TRAVERSO-YÉPEZ, M. Os discursos e a dimensão simbólica: uma forma de abordagem à Psicologia Social. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 4, n. 1, p. 39-59, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992. 167 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VILHENA, M. A. **Os Mortos estão vivos:** traços da religiosidade brasileira. **Revista de Estudos da Religião**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 103-131. 2004.

WETHERELL, M.; POTTER, J. **Mapping the language of racism:** discourse and the legitimation of exploitation. Hassocks, Sussex: Harvester/Wheatsheaf, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 207 p.

ZANELLA, A. V. **O ensinar e o aprender a fazer renda de bilro: estudo sobre a apropriação da atividade na perspectiva histórico-cultural.** 1997. Tese (Doutorado em Psicologia da Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. (Não-Publicada).

8 ANEXOS

A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MEMBROS DA FAMÍLIA

Prezado (a) Senhor (a)

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em colaborar comigo neste trabalho de cunho científico. Lembramos que os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo não interessamos nomeações, mas apenas os conteúdos dos discursos no seu conjunto.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

1- INFORMAÇÕES GERAIS

- a) Idade:
- b) Cargo que ocupa:.....
- c) Sexo.....
- d) Formação Profissional:.....
- e) Há quanto tempo trabalha na empresa?.....
- f) Qual é o grau de parentesco com o fundador.....

2- HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO;

- a) Em que ano foi criada empresa e quem foi o seu fundador?
- b) Trace uma trajetória da organização ao longo dos seus 39 anos?
- c) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela empresa?
- d) Quais foram os princípios que o fundador acreditava? O que ele preconizava? Quais eram suas expectativas e sonhos?
- e) Qual era o estilo de gerenciar do fundador?
- f) Quais são os traços do fundador ainda preservados na empresa
- g) Hoje na organização o que o senhor (a) consegue relacionar com o fundador?
- h) Qual foi o impacto da morte do fundador para você e para a empresa.

- i) O que mudou na empresa com a morte do fundador?
- j) Houve uma preparação para o processo de sucessão?

B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPERAGDOS

Prezado (a) Senhor (a)

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em colaborar comigo neste trabalho de cunho científico. Lembramos que os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo não interessamos nomeações, mas apenas os conteúdos dos discursos no seu conjunto.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

1- INFORMAÇÕES GERAIS

- a) Idade:
- b) Cargo que ocupa:.....
- c) Sexo.....
- d) Formação Profissional:.....
- e) Há quanto tempo trabalha na empresa?.....

2-HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

- a) Em que ano foi criada empresa e quem foi o seu fundador?
- b) Trace uma trajetória da organização ao longo dos seus 39 anos?
- c) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela empresa?
- d) Quais eram os princípios que o fundador acreditava? O que ele preconizava?
Quais eram suas expectativas e sonhos?
- e) Qual era o estilo de gerenciar do fundador?
- f) Quais são os traços do fundador ainda preservados na empresa
- g) Hoje na organização o que o senhor (a) consegue relacionar com o fundador?
- h) Qual era o seu relacionamento com o fundador?

- i) Qual foi o impacto da morte do fundador para você e para a empresa.
- j) O que mudou na empresa com a morte do fundador?