

# Cultura e mito nas organizações: análise dos sentidos construídos sobre a morte de Roberto Marinho

**Virgílio César da Silva e Oliveira**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras – PPGAD/UFLA  
E-mail: virgilio@ufla.br

**Paulo José Silva**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras – PPGAD/UFLA  
E-mail: paulojoses@yahoo.com.br

**Maria Cecília Pereira**

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras – PPGAD/UFLA.  
Professora da Faculdade Pitágoras de Administração Superior - Belo Horizonte (MG)  
E-mail: cecilia@navinet.com.br

**Mozar José de Brito**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras – PPGAD/UFLA  
E-mail: mozarjdb@ufla.br

**Resumo**

Este artigo analisa os sentidos associados à morte do jornalista Roberto Marinho, divulgados pelo jornal Folha de São Paulo. Emprega, para tanto, as orientações da abordagem sócio-construcionista. Em seu referencial teórico, o trabalho detalha o conceito de cultura organizacional, seus artefatos e o papel da morte na mitificação de líderes organizacionais. Os resultados sugerem que, em sua face biológica, a morte de Roberto Marinho reflete a ausência definitiva do homem e do líder. Em sua vertente social, a morte do jornalista não extingue a influência do líder carismático, valorizado por seu legado.

**Palavras-chave:** Roberto Marinho; cultura organizacional; mitos organizacionais; construcionismo social.

**Abstract**

*This paper analyses those meanings associated to the journalist Roberto Marinho's death, widespread by Folha de São Paulo. It uses the orientation from the socio-constructionist approach. In its theoretical reference, the study details the concept of the organizational culture and its artifacts and also the role of the death on creation of myths about the organizational leaders. The results suggest that, in its biological profile, the Roberto Marinho's death reflects the definitive absence of the man and leader. In its social slope, the journalist's death do not extinguish the influence of charismatic leader, giving the real worth to this legacy.*

**Keywords:** Roberto Marinho; organizational culture; organizational myths; social constructionism.

**Introdução**

A morte dos fundadores de empresas, seus antecedentes e desdobramentos têm despertado a atenção de acadêmicos e consultores, principalmente no que se refere à sucessão familiar e à mudança na trajetória dos negócios. Poucas pesquisas, contudo, buscam compreender o sentido social dessa morte e o modo pelo qual ela favorece a sedimentação e a disseminação da visão, dos valores e dos feitos dos empreendedores.

A morte, inevitável e inegociável, é concebida de diferentes formas. Sua percepção é influenciada por elementos que incluem a cultura, as crenças, as experiências e a idade dos indivíduos. Os sentimentos associados a ela são, portanto, complexos, relativos e mutantes (GOMES et al., 2002).

No campo organizacional, a morte do fundador pode gerar benefícios para a empresa se os sucessores promoverem inovações e implementarem idéias antes rejeitadas. Pode determinar, ainda, retrocessos se ela ampliar conflitos e revelar a falta de coesão ou competência das novas gerações. Em muitos casos, transições planejadas preservam os valores essenciais do empreendedor integrando-os às

inovações culturais, estruturais e tecnológicas.

Para ser bem sucedida, tal tarefa deve promover alterações no universo simbólico da organização e de seus *stakeholders*. A perspectiva da ausência definitiva do líder pode favorecê-la ao promover a mitificação de seu papel social, a valorização de sua visão de mundo e a reprodução de suas histórias.

Tendo essas considerações como ponto de partida, o artigo busca compreender os sentidos associados à morte do jornalista Roberto Marinho, disseminados pelo jornal *Folha de São Paulo*, tendo por base entrevistas com empresários, políticos, funcionários, escritores e jornalistas. Editoriais desse jornal também foram analisados.

Para tanto, o trabalho emprega as orientações da abordagem sócio-construcionista, que defende que os significados de um fenômeno são construídos socialmente de acordo com as especificidades históricas e culturais do contexto em que se inserem.

### Mitos organizacionais e o papel da morte em sua constituição

A relação entre cultura e administração passou a atrair a atenção de acadêmicos e gestores a partir da década de 1970 devido ao vigor da indústria japonesa no Ocidente (MORGAN, 1996). Considerando a expressão “cultura organizacional” resultado da interseção dos conceitos de cultura (oriundo da antropologia) e organização (estabelecido pelas teorias de gestão) observa-se que ela admite cinco concepções particulares (SMIRCICH, 1993).

A primeira enxerga a cultura como algo que atende às necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos. Sua interação com a noção de organização (como instrumento social para execução de tarefas) gerou um campo de interesse denominado administração comparativa ou cultural cruzada, que procura compreender padrões de crenças e práticas gerenciais em diferentes regiões.

A segunda, que busca delinear o modo como a cultura interfere nos processos organizacionais, compreende a organização como um organismo adaptativo que estabelece trocas constantes com o ambiente. A cultura é considerada um mecanismo regulatório, capaz de agregar indivíduos em estruturas sociais.

A vertente da cognição organizacional tem sua origem na combinação de cultura (como um conjunto de percepções compartilhadas) e organização (como um sistema de conhecimentos fundado numa rede de significados subjetivos compartilhados). Sua atenção volta-se para percepções e regras que coordenam a ação individual em coletividades.

Uma quarta concepção da relação cultura-organização, definida por simbolismo organizacional, trata a dimensão cultural como um sistema de símbolos e significados compartilhados. Entende, ainda, a organização como um construto de padrões de discurso. Seus seguidores buscam decifrar e interpretar padrões

simbólicos de conduta que criam e sustentam o senso de organização.

Finalmente, pesquisadores focados em processos organizacionais inconscientes entendem a cultura como uma projeção da infra-estrutura não-consciente e universal da mente humana e a organização como uma manifestação de processos inconscientes. Seu propósito é a imersão no interior da dimensão organizacional aparente (SMIRCICH, 1993).

Os fundamentos da segunda abordagem – em que as organizações são capazes de construir ritos, mitos e outros artefatos que orientam processos e condutas – alinham-se aos propósitos deste artigo.

A cultura organizacional e seus artefatos representam um vigoroso campo de reflexão e pesquisa. Kilmann et al. (1988) dividem os artefatos culturais em três categorias: verbal, comportamental e física. Mitos, heróis e histórias integram a primeira, ritos e cerimônias a segunda e os símbolos a terceira.

Embora sob uma perspectiva crítica, Aktouf (1993) enxerga o mito como o principal elemento capaz de favorecer a emergência de crenças, valores e identidades. Machado (1998, p.3) o vê como “[...] histórias fictícias e consistentes com os valores organizacionais, [...] uma narrativa dramática de eventos imaginados, com o objetivo de explicar origens e transformações organizacionais”. Os ritos são definidos por Fleury (1992, p. 19) como “[...] um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas”. Os símbolos, por fim, são elementos capazes de representar valores e crenças organizacionais tornando-os tangíveis e relativamente administráveis.

### Mitos organizacionais

O sentido grego da palavra *mythos* refere-se à narração pública dos feitos lendários de uma comunidade. Contudo, seu significado antropológico torna essa narrativa uma solução imaginária para tensões, conflitos e contradições que não encontram justificativas ou respostas no mundo real.

Um evento explicado de modo recorrente pelo mito é a fundação de uma instituição social. Nesses casos, seu emprego pretende estabelecer um vínculo com o passado como origem, ou seja, com o passado que não cessa, que se mantém eternamente presente. O mito torna-se, portanto, um impulso à repetição de algo imaginário, que impede a percepção da realidade tal como ela é. Em outras palavras, o mito fundador é aquele “[...] que não cessa de encontrar novos meios para exprimir-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, 2004, p. 9).

Ainda segundo esta autora, o mito fundador provê um repertório inicial de representações da realidade e, em cada etapa da formação histórica da instituição (ou organização), ele é reorganizado em sua hierarquia e em seu sentido

pela adição de novos aspectos ao significado original. As ideologias resultantes alimentam-se das representações geradas no ato da fundação (atualizando-se em busca de adequação histórica). Um mito, sob novas roupagens, pode repetir-se indefinidamente.

A perpetuação do mito se dá, de modo mais freqüente, por meio da linguagem. Assim, de acordo com Barthes (1985), o mito é uma fala. Contudo, ele não é uma fala qualquer. Ele representa um sistema de comunicação, uma mensagem escolhida pela história e sustentada por diversas representações como discursos, documentos, fotografias etc. Nas organizações, a missão e a declaração de valores, definidas normalmente em processos de planejamento estratégico, desempenham esse papel. Ainda que pareça contraditório, o mito não pode ser reconhecido pelo seu objeto ou por sua matéria (dado que todo significativo pode ser arbitrariamente dotado de significado). Seu estudo, a mitologia, deve derivar da interface entre a semiologia (como ciência das formas) e a ideologia (como ciência histórica). Assim, a história fornecerá à forma suas analogias (BARTHES, 1985).

Na base de tais analogias encontram-se os arquétipos, modelos que representam atos ou objetos revelados por deuses ou heróis. Em sociedades tradicionais ações e artefatos cotidianos só se tornam reais na medida em que imitam ou reproduzem um arquétipo. A realidade, portanto, só se torna acessível pela repetição ou pela participação ritual. Tudo aquilo que não possui um modelo exemplar pode ser considerado desprovido de sentido.

Muitas organizações empregam ritos de admissão e socialização que reforçam os valores prezados ou instituídos pelo fundador. A IBM, por exemplo, herdou de Thomas Watson a “Filosofia IBM” que, continuamente reproduzida, prega o respeito ao indivíduo, a excelência no atendimento aos clientes e a busca por desempenho superior (CLUTTERBUCK, CRAINER, 1993).

Uma segunda função do arquétipo ou, mais precisamente, da reprodução arquetípica refere-se à abolição do tempo. Por meio desse processo os homens podem ser projetados para a época em que os arquétipos foram revelados. Abandona-se, portanto, a linearidade e a irreversibilidade do tempo, que passa a ser regido por ciclos. Abandona-se, em última análise, a história. Dotada de eventos e personagens singulares, a história não resiste muito tempo ao processo de mitificação. Assim, um acontecimento só perdura na memória coletiva na medida em que se aproxima de um modelo mítico. A memória, inábil em reter o particular, recorre a estruturas, categorias e arquétipos (ELIADE, 1969).

Em síntese, a transformação de fatos e pessoas em elementos míticos viabiliza sua permanência social e organizacional. Entretanto, o preço a ser pago é a deformação do particular, do identitário. Mitos e ritos evocam o começo absoluto, o instante inicial, a ação visionária e a plenitude de um presente que é avesso às referências históricas.

### A morte e seu papel na mitificação de líderes organizacionais

Os seres humanos lidam com a morte de modo absolutamente particular. Apenas nós temos consciência de nossa finitude. A relevância de tal fato eleva a morte à condição de fenômeno social total, pois nesses eventos “[...] exprimem-se, ao mesmo tempo e de uma só vez, toda a espécie de instituições: religiosas, jurídicas, morais [...], econômicas [...], sem contar os fenômenos estéticos nos quais desembocam tais fatos e os fenômenos morfológicos que manifestam essas instituições” (MAUSS, 1974, p. 41).

A morte, enquanto processo social, é capaz de unir ou desagregar pessoas, fortalecer ou degradar laços familiares, estabelecer a solidariedade ou despertar a competição por bens e direitos econômicos. A ruptura que ela promove gera a redistribuição do poder e o rearranjo de papéis, funções e responsabilidades familiares, organizacionais e sociais (VILHENA, 2004).

A relação com a morte não permaneceu a mesma através dos tempos. Desse modo, posicionamentos diferentes podem ser identificados em sociedades primitivas, tradicionais e contemporâneas. Contudo, um aspecto é comum a todas as épocas: a ritualização da morte.

Esse ato tem como função minimizar o sofrimento pela finitude biológica e pela perda da individualidade. Desde os tempos mais remotos, a morte suscita emoções que são socializadas em cerimônias fúnebres, nas quais o não-abandono dos mortos confirma a crença coletiva na transcendência humana e na preservação da singularidade.

Em sociedades “primitivas” a morte não era singularizada. Representava, antes de tudo, o resultado de uma influência maléfica externa: um feitiço ou uma obra ancestral. A presença dos mortos no imaginário desses povos era forte, podendo ser notada em evocações espirituais capazes de favorecer eventos naturais (chuvas, colheitas, etc.) ou sociais (caças, guerras, etc.).

Os rituais associados à morte, comunitários até o século XIII, foram modificados em sociedades tradicionais por influência da Igreja Católica. As expressões de violência e de dor cederam espaço ao autocontrole e ao silêncio. O sacerdote, e não o morto, passou a protagonizar as cerimônias. A emergência do individualismo, que restringiu os laços de afetividade ao núcleo familiar, contribuiu para tornar a morte velada e socialmente restrita.

A sociedade contemporânea intensificou esse processo. A morte e seu curso não-gradável tornaram-se vergonhosos e, portanto, objetos de interdição. A medicina e seus profissionais desnudaram-na, eliminando parte de sua carga sobrenatural e mística (BELLATO, CARVALHO, 2005).

Contudo, a morte desempenha um papel fundamental na constituição da personalidade humana. Para Simmel (1998) a vida apresenta uma estreita relação com o sentido que se atribui à morte. Mais do que uma profecia a se cumprir, ela formata nossas ações, ditando seu conteúdo e fixando seus limites. Desse modo,

cada movimento, automático ou voluntário, expressa uma pulsão vital, uma fuga da morte.

Para o autor, a determinação dos seres orgânicos em oposição aos não-orgânicos, não é meramente espacial. Ela é, antes de tudo, temporal. Apenas os seres humanos têm acesso ao sentido temporal de nosso ser. Por isso mesmo, reconhecemo-nos incompletos e precisamos da idéia formal da morte para experimentar a totalidade. A antevisão desta totalidade, a cada instante da vida, é o que Simmel entende por self (FERREIRA, 2000).

A morte, portanto, fecha um ciclo e cobre os indivíduos, assim como os líderes organizacionais, com o manto da totalidade. Os que permanecem, assim como os que virão, não podem mais interagir com seus vícios e virtudes. Restalhes, apenas, a reprodução arquetípica, capaz de abolir o tempo e de dar sentido ao seu legado, que pode incluir as bases da cultura organizacional.

Este argumento é reforçado por Schein (1992) ao defender que as culturas corporativas emergem basicamente de três fontes: a) as crenças, os valores e os pressupostos dos fundadores; b) o aprendizado dos integrantes da organização e c) novas crenças, valores e pressupostos trazidos por outros líderes e membros. A primeira é destacada como a mais relevante.

92

Para o autor, as organizações não se formam acidentalmente ou espontaneamente, elas são concebidas por seus líderes. Em negócios emergentes, os empreendedores devem fornecer respostas coerentes ao grupo sobre como agir interna e externamente. Devem, essencialmente, conferir estabilidade ao novo sistema evitando indecisões e omissões. Líderes carismáticos ou tradicionais podem marcar fortemente suas organizações. Esse poder foi pioneiramente reconhecido por Max Weber.

O exercício de influência interpessoal, baseado nas qualidades do líder, caracteriza a dominação carismática. A fé que os subordinados depositam em sua capacidade confere legitimidade a tal relação. Estruturas administrativas construídas sob esse modelo tendem a ser flexíveis e instáveis.

A dominação tradicional associa o poder à história e à tradição de indivíduos ou organizações. O costume e o sentimento de adequação às regras institucionalizadas provêm legitimidade a essa forma de condicionamento. O poder, nesses casos, é exercido em função de certa posição adquirida. Os sistemas de sucessão familiar constituem um exemplo típico de relações tradicionais de influência (WEBER, 1999).

### **Abordagem construcionista e aspectos metodológicos**

A proposta sócio-construcionista foi escolhida como instrumento teórico-metodológico, pois considera a produção dos sentidos dos fenômenos por meio da valorização da linguagem cotidiana, expressada em textos, discursos e outros meios. Nesse sentido, a abordagem construcionista, ao considerar o sentido como uma elaboração situada contextual e historicamente, pode contribuir para

uma análise mais consistente do sentido da morte e, especialmente neste estudo, do sentido da morte do fundador de uma grande organização brasileira.

Uma das principais características do movimento construcionista é que o mesmo não possui (ou não admite) uma definição clara, o que existe são alguns elementos e postulados que podem caracterizar uma perspectiva construcionista (ÍÑIGUEZ, 2002). Um primeiro postulado é o questionamento das verdades acatadas, considerando que o conhecimento não é imparcial (FOUCAULT, 1987). Outro postulado é a idéia de que se deve considerar as especificidades e as particularidades históricas e culturais do conhecimento. Um terceiro postulado 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 as concepções de mundo (BERGER, LUCKMANN, 1976).

Íñiguez (2002) acredita que todas as formas de interação social são importantes para o construcionismo, mas destaca especialmente a linguagem como forma de interacionismo. Nessa perspectiva, insere-se um quarto postulado no qual o conhecimento é inseparável da ação social, ou seja, todas as condições do mundo são resultados da ação e da negociação social. Trata-se de uma relação mútua na qual se produzem relações de saber e o saber produz relações (ÍÑIGUEZ, 2002). Dessa forma, a ação é uma construção social e a preocupação está na “explicação dos processos por meio dos quais as pessoas descrevem, explicam ou dão conta do mundo (incluindo a si mesmos) em que vivem” (GERGEN, 1985, p. 266).

Pode-se afirmar que a vertente construcionista surgiu como uma crítica a um ponto de vista convencional na psicologia e na psicologia social. Vários elementos diferenciam o construcionismo dessas perspectivas. Um deles é o anti-essencialismo, ou seja, a noção de que nem as pessoas e nem o mundo têm uma natureza determinada. Não existe a 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.

Além disso, as especificidades histórica e cultural do conhecimento e a consideração da linguagem como uma condição prévia ao pensamento, também representam elementos diferenciadores do construcionismo, 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).

Gergen (1985), um dos primeiros psicólogos sociais a focalizar o conhecimento na perspectiva construcionista, abdica da visão representacionista do conhecimento, a qual tem como pressuposto a concepção da mente como espelho da natureza. O autor adota a concepção de que o conhecimento não é algo que as pessoas possuem em suas cabeças e, sim, algo que constroem juntas. Nessa perspectiva, recorre-se a um trabalho de desconstrução de noções arraigadas na cultura para a criação de espaços para novas construções (GERGEN, 1985; IBÁ-

NEZ, 1994).

A noção de desconstrução implica dizer que não existe uma verdade absoluta e, sim, a verdade das convenções de cada pessoa historicamente e socialmente situada. Sendo contingente, o conhecimento é também produto das estruturas lingüísticas, que são produções sociais (SPINK, 2004).

Assim, a linguagem se mostra essencial para o estudo construcionista, colocando-se, muitas vezes, como a ferramenta metodológica de pesquisa. Para Spink (2004) as práticas discursivas são privilegiadas, pois, por meio delas, é possível analisar os sentidos produzidos.

O sentido, portanto, é uma construção dialógica e interativa. O conhecimento depende das estruturas lingüísticas e do discurso, tomando a linguagem como prática social. As práticas discursivas constituem o foco central de análise da abordagem construcionista, implicando em ações, seleções, escolhas, linguagens, contextos e uma variedade de produções sociais das quais são expressão (POTTER, MULKAY, 1985). O discurso remete às regularidades lingüísticas ou, ainda, ao uso institucionalizado da linguagem. Esse processo de institucionalização pode ocorrer tanto no nível macro, dos sistemas políticos e disciplinares, como no nível mais restrito, dos grupos sociais (SPINK, 2004). A mesma autora expressa o conceito de prática discursiva, onde ele “[...] remete aos momentos de ressignificações, de rupturas, de produção de sentidos, ou seja, corresponde aos momentos ativos do uso da linguagem, nos quais convivem tanto a ordem como a diversidade” (SPINK, 2004, p. 45).

As práticas discursivas têm como elementos constitutivos a dinâmica, as formas e os conteúdos. Os repertórios interpretativos seriam as unidades de construção das práticas discursivas, o conjunto de termos e descrições comuns nos discursos. O parâmetro seria o contexto em que essas práticas são produzidas e os estilos gramaticais específicos. O conceito de repertórios interpretativos permite entender tanto a estabilidade como a dinâmica e a variabilidade das produções lingüísticas humanas (BAKTHIN, 1994).

Além desses elementos, propõe-se o uso de categorias nas práticas discursivas, como estratégias lingüísticas presentes na própria organização da linguagem. Para tanto, a categorização apresenta a possibilidade de expor o posicionamento do emissor da fala e de dar visibilidade às conseqüências daí decorrentes (SPINK, 2004; EDWARDS, 1991).

Os processos dialógicos, por sua vez, não se restringem às produções orais. Podem valer-se de qualquer elemento de comunicação verbal que provoque discussões ativas. O conteúdo do rádio, da televisão, dos sítios da internet pode ser percebido como atos de fala (SPINK, 2004).

A mídia, dentre as várias formas de manifestações discursivas, tem provocado transformações substantivas na forma como as pessoas produzem sentidos sobre fenômenos sociais ou se posicionam diante deles. Neste estudo, a mídia

foi tomada como produtora dos discursos e voz das percepções sobre a morte do jornalista Roberto Marinho. Nas reflexões de Thompson (1995), a mídia compreende uma dimensão simbólica na construção de sentidos, que envolve construção, reconstrução, armazenamento, reprodução e circulação de produtos repletos de sentido. Por outro lado, a mídia também seria um sistema cultural, com uma dimensão contextual na medida em que esses produtos são fenômenos sociais, situados em contextos que têm aspectos técnicos e comunicativos, além de propriedades estruturadas e estruturantes.

A coleta de dados para este estudo fundamentou-se na leitura de textos provenientes do jornal *Folha de São Paulo*. Foram analisados artigos publicados em todas as edições do jornal entre sete de agosto de 2003 (um dia após a morte de Roberto Marinho) e 13 de agosto de 2003 (um dia após a realização da missa de sétimo dia).

Nas análises, predominou a dimensão qualitativa, na qual hipóteses e esquemas de inquirição não são previamente estabelecidos. Para conferir rigor à pesquisa, os meios de análise das práticas discursivas, sugeridos por Spink & Lima (2004), foram cautelosamente seguidos. São esses: a) identificação dos repertórios interpretativos (trechos dos discursos midiáticos que manifestam percepções); b) imersão no conjunto de informações coletadas, deixando aflorar os sentidos sem categorizar a priori; c) definição de categorias, considerando os repertórios interpretativos como estratégias lingüísticas presentes na própria organização da linguagem para classificar e explicar o fenômeno de interesse e d) construção da *árvore de associação* (organização e ligação de elementos dos discursos que permite a visualização dos fluxos de associação de idéias).

Essa seqüência analítica permitiu a visualização dos sentidos atribuídos à morte de Roberto Marinho, presentes em cada categoria identificada. A apresentação dos resultados se deu por meio de ilustrações (trechos representativos dos textos) e analogias (entre os sentidos produzidos e os conceitos que embasam este trabalho).

### Roberto Marinho: a trajetória segundo a Folha de SP

Roberto Pisani Marinho nasceu no Rio de Janeiro no dia três de dezembro de 1904. Filho de Irineu Marinho Coelho de Barros e Francisca Pisani Barros, teve mais dois irmãos e duas irmãs. O pai foi um jornalista importante do início do século XX. Fundou, em 1911, A Noite, um jornal de oposição que logo conquistaria a liderança no mercado de vespertinos (*Folha de São Paulo*. “Empresário influiu durante 7 décadas”. São Paulo, 8 ago., p. A14). Em 29 de julho de 1925, lançou o jornal *O Globo*, com duas edições diárias e uma tiragem inicial de 33.435 exemplares.

Roberto Marinho tinha 20 anos quando foi trabalhar com o pai, como repórter e secretário particular. Vinte e um dias depois, Irineu Marinho faleceu.

Por não se considerar apto a assumir os negócios, Marinho confiou a direção do jornal a um colaborador do pai, Euricles de Matos, enquanto continuava seu aprendizado. Em maio de 1931, com a morte de Euricles de Matos, Roberto Marinho assumiu, aos 26 anos, a direção do jornal. Em dezembro de 1944, comprou a Rádio Transmissora, da RCA Victor, e inaugurou sua primeira emissora, a Rádio Globo (*Folha de São Paulo*. “Empresário influenciou durante 7 décadas”. São Paulo, 8 ago., p. A14).

Em 1957, foi-lhe outorgada, pelo presidente Juscelino Kubitschek, a concessão do canal 4 no Rio de Janeiro. Surgiu, assim, a TV Globo que foi ao ar somente em 1965 (LOBATO, SANTOS, “Globo fatura R\$ 4,5 bi e emprega 20 mil”. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 8 ago., p. A14, 2003.). Durante o governo de João Goulart, foi concedida a Marinho sua segunda emissora de TV surgindo, então, a TV Globo de São Paulo.

No ramo da política, vários presidentes brasileiros conviveram com Roberto Marinho. O jornalista fez com que seu império jornalístico apoiasse Getúlio, Dutra, Jânio, Castello Branco, Costa e Silva, a junta militar, Geisel, Figueiredo, Tancredo, Sarney, Collor e Fernando Henrique.

Ele apoiou o governo provisório instituído pela Revolução de 1930 e, em 1932, a Revolução Constitucionalista. Com posição editorial sempre cautelosa, fez do combate ao comunismo uma de suas marcas. Com a eleição de Vargas, em 1950, passou a fazer forte oposição. Em 1955, elegeu-se Juscelino Kubitschek (1956-1961), a quem Marinho fez oposição moderada. Na eleição seguinte, apoiou Jânio Quadros mas, em seguida, discordou de sua política externa e se decepcionou com a renúncia, em 1961. Inicialmente foi tolerante com o sucessor de Jânio, João Goulart, mas logo agiu para derrubá-lo. Marinho colocou seus veículos à disposição da oposição e apoiou o golpe militar de 1964. Apoiou os governos que se sucederam após esse ano.

Na década de 1980, a disputa pela sucessão do presidente João Baptista Figueiredo foi para o Colégio Eleitoral. Marinho passou, então, a apoiar a candidatura moderada de Tancredo Neves (PMDB) contra Paulo Maluf (PDS). O jornalista manteve sua influência no governo herdado por José Sarney (1985/90), nomeando ministros e influenciando na escolha dos titulares da área econômica. Na eleição presidencial de 1989, apoiou Fernando Collor de Mello. Em 1994 e 1998, apoiou a candidatura de Fernando Henrique Cardoso.

Roberto Marinho casou-se pela primeira vez aos 42 anos, em 1946, com Stella de Campos Goulart. O casal teve quatro filhos: Roberto Irineu, Paulo Roberto (morto em 1970), João Roberto e José Roberto. Em 1971, com 67 anos, separou-se de Stella e casou-se com Ruth Albuquerque. Em 1991, com 87 anos, casou-se pela terceira vez, agora com Lily Monique de Carvalho.

Apesar de nunca ter escrito um livro, foi eleito, em 1993, membro da Academia Brasileira de Letras. Durante décadas, o jornalista, que sempre gostou de esportes de risco, manteve uma rotina rigorosa de trabalho. Acordava às seis

horas e às nove estava no Globo. Inaugurada a TV, passou a ir às tardes para a emissora (*Folha de São Paulo*. “Jornalista deixa mulher, filhos, netos e bisnetos”. São Paulo, 7 ago., p. A14, 2003).

Nenhum brasileiro acumulou tanto poder ao longo do século XX como Roberto Marinho. Criador do maior conglomerado de mídia e entretenimento do Brasil, seu império cresceu sem interrupção ao longo de sete décadas. Com uma fortuna familiar estimada em US\$ 1 bilhão, seu nome constou na lista dos homens mais ricos do mundo, elaborada pela revista *Forbes* (Edição 2002).

Em 2003, as Organizações Globo empregavam vinte mil profissionais e faturavam R\$ 4,5 bilhões por ano. Seu negócio está entre os maiores grupos de comunicação do mundo. Suas empresas são líderes em quase todos os segmentos em que atuam: televisão (aberta e paga), rádio, jornais, revistas e Internet (CASTRO, D. “Conglomerado fatura R\$ 4,5 bilhões”. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 8 ago., p. A13, 2003).

Vencido pela idade, Roberto Marinho foi participando cada vez menos das atividades de suas empresas. Em depoimento gravado no final de 2000, a memória já estava fraca e seletiva, fixada apenas em *O Globo*, o vespertino de Irineu Marinho que deu origem ao império (*Folha de São Paulo*. “Empresário influenciou durante 7 décadas”. São Paulo, 8 ago., p. A14, 2003). O jornalista faleceu em seis de agosto de 2003, aos 98 anos, vítima de uma trombose que desencadeou um edema pulmonar. Ao ser operado não resistiu. Deixou a viúva, Lily de Carvalho Marinho, três filhos, onze netos e cinco bisnetos.

### Os sentidos produzidos sobre a morte de Roberto Marinho

Dois repertórios interpretativos emergiram da análise dos discursos. O primeiro refere-se à morte em seu sentido biológico, inevitável e irreversível. O segundo reflete seu sentido social, onde a ausência física é incapaz de extinguir a influência dos valores e do exemplo do jornalista. Os fragmentos abaixo ilustram estas afirmações:

“A morte de Roberto Marinho encerra uma existência longa e fecunda que se entrelaça com toda uma era da vida nacional” (*Folha de São Paulo*. “Editorial: Roberto Marinho”. São Paulo, 8 ago., p. A2, 2003).

“Acaba um momento em que os grandes homens eram os grandes jornais. Encerra-se um ciclo” (*Folha de São Paulo*. “Repercussão”. São Paulo, 8 ago., p. A13, 2003).

“Não há perda, a alma dele está legada para o Brasil” (Relato de escritora. *Folha de São Paulo*. “Repercussão”. São Paulo, 8 ago., p. A12, 2003).

“A importância de sua obra em nossas vidas está no fato de que, mesmo após a sua morte, ele continuará sua obra, trazendo informações aos lares e escritórios, nos ajudando a compreender melhor a complexidade e o imenso potencial desse país” (Relato de empresário. *Folha de São Paulo*. “Repercussão”. São Paulo, 8 ago., p. A14, 2003).

As noções de descontinuidade e continuidade, associadas respectivamente ao homem e ao mito Roberto Marinho, desdobram-se em diferentes categorias que representam elementos inscritos contextual e historicamente nos discursos. Assim, “liderança tradicional” e “perda” vinculam-se à dimensão humana do jornalista enquanto “liderança carismática”, “legado” e “reprodução arquetípica” aproximam-se de sua face mitológica.

O homem Roberto Marinho emerge dos discursos como o profissional tenaz, empreendedor, formado na rotina do jornal que herdara do pai. Confiando a condução de *O Globo* a Euricles de Matos, “[...] a quem obedecia sem discutir” (CONTI, “Lembranças de Roberto Marinho”. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 10 ago., p. E4, 2003), o jornalista passou a acompanhá-lo, intensificando seu aprendizado. Seis anos depois, assumiu os negócios transformando-os no maior conglomerado de mídia da América Latina.

As noções de declínio e perda também são relacionadas à sua dimensão humana. Nestes momentos, o empresário aparece destituído de seu poder e, até, de sua singularidade social. Torna-se, portanto, um homem comum que vê sua influência e suas capacidades declinarem com o passar do tempo. O trecho abaixo manifesta esse sentido:

[...] num outro Carnaval, na mesma casa, já não havia nenhum político. Eles foram os primeiros a perceber que o patriarca da Globo paulatinamente deixava de exercer o poder, na medida em que diminuía a sua capacidade de concentração e de entendimento das nuances da política nacional. Roberto Marinho assistiu a um pedaço do desfile do Sambódromo. Ficou impressionado com a nudez generalizada [...]. ‘Mas você tem certeza que a televisão está mesmo na Globo?’, perguntou a Lily, sua mulher. ‘Então vou ligar para o Boni’, disse, referindo-se ao vice-presidente executivo da rede, José Bonifácio de Oliveira Sobrinho. Depois, achou melhor telefonar no dia seguinte. Acabou não telefonando. A Globo andava sozinha, sem ele (CONTI, M. S. “Lembranças de Roberto Marinho”. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 10 ago., p. E4, 2003).

O componente mitológico, reforçado, entre outras razões, pelo poder e pela longevidade de Roberto Marinho, manifestou-se na produção discursiva do jornal *Folha de São Paulo* por meio das categorias “liderança carismática”, “legado” e “reprodução arquetípica”.

Opiniões cujos sentidos aproximaram o jornalista do líder carismático foram recorrentes. Assim, virtudes como generosidade, humildade, lealdade e cortesia foram destacadas. Entre as referências ao empresário destacaram-se os termos “pai”, “chefe” e, ainda, “deus”. Desse modo:

“Era um dos poucos homens preparados para ter o poder que ele teve. Nunca aparentou e nunca passou qualquer tipo de arrogância, que é muito comum entre os poderosos e muito incomum nele” (Relato de político. *Folha de São Paulo*. “Missa de 7º dia de Roberto Marinho reúne cerca de mil pessoas no Rio”. São Paulo, 13 Ago., p. A8, 2003).

“Ele trabalhou a vida inteira e deu exemplo de atividade. Era leal com seus

auxiliares. Defendia seus funcionários, mesmo que tivessem visão política diferente” (Relato de arquiteto. Folha de São Paulo. “Repercussão”. São Paulo, 8 ago., p. A13, 2003).

“Com a morte do doutor Roberto, é como se tivesse perdido um pai. Raras pessoas no mundo conseguiram realizar todos os sonhos, ter tanta competência para contornar todos os problemas. Ele começou a criar a TV Globo aos 60 anos” (Relato de diretor da TV Globo. Folha de São Paulo. “Repercussão”. São Paulo, 7 ago., p. A13, 2003).

“Deixei sua empresa para ser empresário, mas nunca deixei de me dirigir a ele como meu chefe e de receber suas determinações que eram sempre voltadas para o aprimoramento dos brasileiros e para o desenvolvimento do Brasil” (Relato de jornalista. Folha de São Paulo. “Repercussão”. São Paulo, 7 ago., p. A13, 2003).

Diversas menções foram feitas ao legado de Roberto Marinho. No campo econômico, destacou-se a constituição das Organizações Globo. Na esfera cultural, foi digna de nota a formação do imaginário brasileiro, a difusão de nossos valores regionais e a integração nacional. No campo político, foi destacado seu papel na consolidação da democracia.

“Sua contribuição mais decisiva terá sido esta, a criação de um dos maiores conglomerados de comunicação do mundo e o estabelecimento de um modelo de indústria do entretenimento que ajudou a moldar a cultura de massas e a imaginação popular no Brasil dos últimos decênios” (Folha de São Paulo. “Editorial. Roberto Marinho”. São Paulo, 8 ago., p. A2, 2003).

“Com a morte de Roberto Marinho, o país perde um grande líder e um empresário que transformou a comunicação no Brasil. Fica como seu legado uma inestimável contribuição à consolidação da democracia brasileira” (Relato de empresário. Folha de São Paulo. “Repercussão”. São Paulo, 8 ago., p. A14, 2003).

A importância de Roberto Marinho e alguns elementos de sua personalidade e conduta produziram uma dinâmica semelhante à reprodução arquetípica. A repetição (muitas vezes por ele mesmo) de histórias e feitos, antes e depois de sua morte, alimentaram a crença no vigor, na longevidade e na impensável imortalidade do jornalista.

“No meio jornalístico, a longevidade de Roberto Marinho sempre foi festejada com uma história fictícia [...]. Dizia ela que o doutor Roberto ganhou uma tartaruga, mas recusou o presente: infelizmente não vou poder ficar com ela, sabe como é, a gente se afeiçoa pelos bichinhos, e depois eles morrem” (Gancia, B. “Cotidiano. Editoria”. Folha de São Paulo, São Paulo, 8 ago., p. C2, 2003).

“Os funcionários mais antigos das Organizações Globo costumavam se referir a Roberto Marinho como ‘deus’. Diziam que ele não admitia a idéia da morte e a Marinho atribuíam uma frase que ficou famosa entre jornalistas: se um dia eu vier a faltar...” (Folha de São Paulo. “Jornalista deixa mulher, filhos, netos e bisnetos”. São Paulo, 7 ago., p. A14, 2003).

Todos esses sentidos convergem – no repertório interpretativo “morte social” – para a noção de perenidade e em ambos os repertórios para a constatação de que a extinção biológica do jornalista não determinará sua finitude social.

“Quem faz história não morre, continua nas suas obras, nas suas realizações e nos princípios que nortearam seu trabalho” (Relato de político. Folha de São Paulo. “Repercussão”. São Paulo, 8 ago., p. A12, 2003).

“A importância de sua obra em nossas vidas está no fato de que, mesmo após a sua morte, ele continuará sua obra, trazendo informações aos lares e escritórios, nos ajudando a compreender melhor a complexidade e o imenso potencial desse país” (Relato de empresário. Folha de São Paulo. “Repercussão”. São Paulo, 8 ago., p. A14, 2003).

A análise do conteúdo das reportagens, permitiu a organização do fluxo de idéias sobre a morte de Roberto Marinho. Sua representação deu origem a um diagrama de associação de sentidos, detalhado na Figura 1.

100

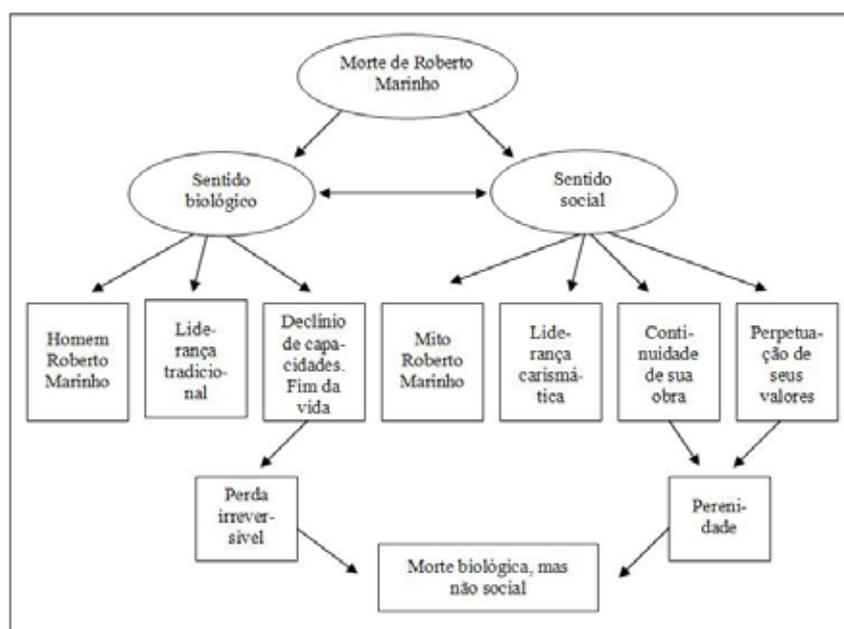


Figura 1 - Árvore de associação de sentidos sobre a morte de Roberto Marinho. Fonte: dados da pesquisa, 2006

Os elementos no interior das elipses (repertórios interpretativos) expressam os caminhos percorridos ao longo dos discursos sobre a morte do jornalista. Nos retângulos encontram-se as categorias reveladas pela análise dos repertórios. As interações entre todos estes elementos são representadas pelas setas. Em essência, esse diagrama sintetiza os sentidos compartilhados na produção discursiva do jornal Folha de São Paulo.

### Considerações Finais

Este trabalho buscou compreender os sentidos associados à morte do jornalista e empresário Roberto Marinho, divulgados pelo jornal Folha de São Paulo e consolidados por meio de editoriais, reportagens e discursos (de amigos,

políticos, empreendedores, escritores e funcionários das organizações Globo).

Para tanto, discuti a relação humana com a morte e seu papel na mitificação de líderes organizacionais. Esse processo, capaz de preservar práticas e valores importantes para o fundador, distancia-o do indivíduo real, com seus vícios e virtudes, e aproxima-o do arquétipo, do modelo exemplar, capaz de minimizar contradições e de legitimar condutas.

As análises dos textos publicados entre sete e 13 de agosto de 2003, foram conduzidas sob a luz da abordagem sócio-construcionista, que advoga que os sentidos de um fenômeno são construídos socialmente, segundo condicionantes históricas e culturais.

Observou-se, portanto, que a morte do jornalista, em seu sentido biológico, remete ao homem, ao líder tradicional que herdou do pai um negócio incipiente e transformou-o. Atributos como ousadia, competência e tenacidade caracterizaram-no. O declínio de suas capacidades e sua ausência definitiva foram percebidos como perdas irreparáveis para o empreendimento e para o país.

Em sua face social, o falecimento de Roberto Marinho não foi capaz de extinguir a força e a influência do mito e do líder carismático – generoso, humilde e leal – cujo legado é inquestionável. A preservação de seus valores e a reprodução de suas histórias zelam por sua perenidade, reforçada, ainda, pela continuidade material de sua obra. Pode-se sugerir, em síntese, que não há uma coincidência absoluta entre as mortes biológica e social de Roberto Marinho.

### Referências bibliográficas

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. v.1. p.39-79.

BAKTHIN, M. Os gêneros do discurso. In: *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BARTHES, R. *Mitologias*. São Paulo: Difel, 1985.

BELLATO, R.; CARVALHO, E. C. O jogo existencial e a ritualização da morte. *Revista latino-americana de enfermagem*, v. 13, n. 1, jan./fev. 2005, p. 99-104.

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

CASTRO, D. Conglomerado fatura R\$ 4,5 bilhões. *Folha de São Paulo*,

São Paulo: 8 ago., p. A13, 2003.

CHAUI, M. *Brasil: mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. *Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

CONTI, M. S. *Lembranças de Roberto Marinho*. Folha de São Paulo, São Paulo: 10 ago., p. E4, 2003.

EDWARDS, D. Categories are for talking. In: *Theory & Psychology*. London: Sage v.1, n.4, p. 515-542, 1991.

ELIADE, M. *O mito do eterno retorno*. Lisboa: Edições 70, 1969.

FERREIRA, J. *Da vida ao tempo: Simmel e a construção da subjetividade no mundo moderno*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 15, n. 44, p.103-117, 2000.

FLEURY, M. T. L. *O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica*. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992. p.15-27.

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

GANCIA, B. Cotidiano [editorial]. *Folha de São Paulo*, São Paulo: 8 ago., p. C2, 2003.

GERGEN, K. J. *The social constructionist movement in modern psychology*. In: *American Psychologist*, v. 40, n. 3, p. 266-275, 1985.

GOMES, B. F.; ROSA, D. C.; MALDONADO, G. *Relações públicas a serviço da vida: um programa de prevenção ao suicídio do CVV - Posto Santos*. Universidade Católica de Santos. Faculdade de Comunicação. Santos, 2002.

IBÁÑEZ, T. La construcción del conocimiento desde una perspectiva socioconstruccionista. In: MONTERO, M. (org). *Conocimiento, realidad e ideología*. Caracas: Asociación Venezolana de Psicología Social. p. 39-48, 1994.

ÍNIGUEZ, L. Construcionismo social e Psicologia Social. In: MARTINS, J. B. (org.) *Temas em análise institucional e em construccionismo social*. São

Carlos: RIMA. p. 127-156, 2002.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. Jornalista deixa mulher, filhos, netos e bisnetos. São Paulo: 7 ago., p. A14, 2003.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. Editorial. Roberto Marinho. São Paulo: 8 ago., p. A2, 2003.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. Repercussão. São Paulo: 8 ago., p. A12, 2003.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. Repercussão. São Paulo: 8 ago., p. A13, 2003.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. Repercussão. São Paulo: 8 ago., p. A14, 2003.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. Empresário influenciou durante 7 décadas. São Paulo: 8 ago., p. A14, 2003.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. Missa de 7º dia de Roberto Marinho reúne cerca de mil pessoas no Rio. São Paulo: 13 Ago., p. A8, 2003.

KILMANN, R. H.; Saxton, M. J.; SERPA, R. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

LOBATO, E.; SANTOS, C. Globo fatura R\$ 4,5 bi e emprega 20 mil. *Folha de São Paulo*, São Paulo: 8 ago., p. A14, 2003.

MACHADO, D. D. N. A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.

MAUSS, M. *Sociologia e antropologia*. Vol. II. São Paulo: E. P. U., 1974.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

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

POTTER, J. MULKAY, M. Scientist's interview talk: interviews as a technique for revealing participant's interpretative practices. In: BRENER, M.; Brown, J.; CANTER, D. (orgs.). *The research interview: uses and approaches*. Lon-

don: Academic Press, 1985.

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

SIMMEL, G. *A metafísica da morte*. Tradução de Simone Carneiro Maldonado. *Política & Trabalho*, n. 14, p. 177-182, set. 1998.

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

SPINK, M. J.; 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*. São Paulo: Cortez, 3 ed., 2004.

THOMPSON, J. *Ideologia e cultura moderna*. Petrópolis: Vozes, 1995.

VILHENA, M. A. Os mortos estão vivos: traços da religiosidade brasileira. *Revista de estudos da religião*. São Paulo: n. 3, p. 103-131, 2004.

WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, G. (org.). *Weber: Sociologia*. São Paulo: Ática, 1999.