

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CARLOS AUGUSTO AMARAL MOREIRA

O PATERNALISMO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:
reflexões à luz da análise cultural de empresas do Pólo Têxtil de Americana

SÃO PAULO
2005

CARLOS AUGUSTO AMARAL MOREIRA

O PATERNALISMO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:
reflexões à luz da análise cultural de empresas do Pólo Têxtil de Americana

Tese apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getúlio Vargas,
como requisito para a obtenção do
título de Doutor em Administração de
Empresas

Campo de Conhecimento
Organizações, Recursos Humanos e
Planejamento

Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar
Bertero

SÃO PAULO
2005

Moreira, Carlos Augusto Amaral.

O paternalismo nas organizações brasileiras: reflexões à luz da análise cultural de empresas do Pólo Têxtil de Americana / Carlos Augusto Amaral Moreira. - 2005.
261 f.

Orientador: Carlos Osmar Bertero.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Paternalismo. 2. Cultura organizacional. 3. Indústria têxtil. 4. Controle social. 5. Comportamento organizacional. I. Bertero, Carlos Osmar. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 316.46

CARLOS AUGUSTO AMARAL MOREIRA

O PATERNALISMO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:
reflexões à luz da análise cultural de empresas do Pólo Têxtil de Americana

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de Conhecimento
Organizações, Recursos Humanos e Planejamento

Data de aprovação:
____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero
(Orientador)
FGV - EAESP

Profa. Dra. Maria Ester de Freitas
FGV - EAESP

Prof. Dr. Ricardo Rocha Brito Bresler
FGV-EAESP

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
USP - FEA

Profa. Dra. Liliana Rolfsen P. Segnini
UNICAMP

Para Ana Lúcia e nosso bebê que está a caminho

Para meu pai, minha mãe, minha irmã e meu irmão

Em memória do querido mestre Fernando Cláudio Prestes Motta

AGRADECIMENTOS

É certo que fazer agradecimentos nominais a todos aqueles que ajudaram de uma forma ou outra à conclusão de um trabalho como este é tarefa absolutamente ingrata, senão impossível. Não obstante, queria deixar aqui alguns dos que agradeço nominados, desejando que, através deles, possa expressar minha gratidão a todos os demais:

- Ao querido mestre, Carlos Osmar Bertero, que, além de todas as preciosas orientações e sugestões que me deu em relação a este trabalho, foi de extrema generosidade e carinho em me “adotar” quando do falecimento do primeiro orientador deste trabalho, Fernando Cláudio Prestes Motta, a quem sou igualmente grato;
- A Maria Ester de Freitas, por quem tenho carinho e admiração, que com seus textos e palavras, tantas vezes e de tantas formas, colaborou com este trabalho;
- A Ricardo Rocha Brito Bresler, a quem por duas vezes (mestrado e doutorado), curiosa e coincidentemente, segui os caminhos sem de início sabê-lo;
- Às professoras Maria Tereza Leme Fleury e Liliana Rolfsen P. Segnini, que se disponibilizaram a contribuir com a apreciação desta tese.
- À professora Edith Seligmann Silva, com quem cursei minha última disciplina, em nome de todos os professores, colegas e funcionários da EAESP/FGV, pela convivência de riqueza inestimável;
- Aos diretores do Unisal – Centro Universitário Salesiano de São Paulo, em especial ao Reitor, Padre Gilberto L. Pierobom, pelo apoio financeiro, pela flexibilização de minha jornada de trabalho e por todo carinho e confiança em mim depositados;
- Aos colegas, professores e alunos da Unidade de Americana do Unisal, meus queridos companheiros de tão importantes jornadas;
- Ao querido colega professor Jarbas Martins, pela ajuda no contato com as empresas pesquisadas;

- A todo o pessoal da Estilotex, da Jacyra e da Invista, que me acolheram tão bem na pesquisa de campo. Fica também aqui minha admiração a cada um dos entrevistados pela seriedade com que desenvolvem seu trabalho;
- A toda minha família, com quem posso contar ao meu lado em todos os bons e maus momentos e
- A Ana Lúcia, minha esposa, por todo apoio, carinho, compreensão, paciência, ajuda, leituras, palpites, revisões de texto e muito mais.

“Pai e mãe, ouro de mina,
coração, desejo e sina,
tudo mais: pura rotina”

Djavan

RESUMO

Esta tese procura discutir a atualidade do paternalismo enquanto traço cultural das organizações brasileiras. Resgatando as raízes culturais brasileiras e apoiando-se em trabalhos de fundamentação antropológica, sociológica e psicanalítica, estabelece uma hipótese central de que o paternalismo possa ser encontrado hoje, no Brasil, tanto em empresas pequenas, onde predomina o controle de tipo paterno, quanto em empresas maiores e mais complexas, com tendência ao desenvolvimento de um sistema de controle de tipo materno, onde o paternalismo daria origem a uma versão abasileirada deste. Pesquisa de campo de cunho etnográfico, realizada em três empresas de portes distintos do Pólo Têxtil de Americana-SP, mostrou indícios favoráveis à hipótese central, apresentando, todavia, importantes peculiaridades que, ao passo que permitem refiná-la, indicam trilhas para novos estudos. Na empresa de menor porte e complexidade, o paternalismo mostrou-se da maneira mais conhecida, nas práticas ora carinhosas, ora severas dos diretores da empresa. Nas empresas mais complexas, pudemos notar a expressão da ação dos pais que regulam o gozo dos filhos. A face protetora e a face violenta se revelam na medida em que se dá ou se restringe acesso ao amor da mãe. Nos três casos estudados, o paternalismo aparece com sua face afetiva predominado significativamente em relação à face violenta, o que parece ser elemento associado ao sucesso experimentado por tais empresas.

Palavras-chave: paternalismo, cultura organizacional, indústria têxtil, comportamento organizacional, controle social.

ABSTRACT

This thesis tries to discuss the present times of the paternalism as a cultural trait of the Brazilian organizations. Recovering the Brazilian cultural roots and being supported by established anthropological, sociological and psychoanalytical papers, it establishes a central hypothesis that the paternalism can be found nowadays, in Brazil, not only in small companies, where the paternal control is predominant, but also in bigger and more complex companies, with a tendency towards the development of a maternal control system, where the paternalism would give rise to a Brazilian control version. Ethnographic field research, made in three distinct extent companies from the Textile Pole of Americana-SP, showed favorable signs for the central hypothesis, presenting, however, important peculiarities which, the same way as give permission to refine it, it also indicates tracks for new studies. At the smaller and less complex company, the paternalism was shown in its most known way, in the practices either affectionate or severe of the company's directors. At more complex companies, we could note the expression of the parents' action that regulates their sons' joy. The protective and the violent side are revealed in the moment that the mother's love access is given or restricted. In the three studied cases, the paternalism appears with its warm side significantly predominant in relation to the violent side, what it seems to be an element associated with the success experienced by such companies.

Key Words: paternalism, organizational culture, textile industry, organizational behavior, social control.

SUMÁRIO

<u>INTRODUÇÃO</u>	13
<u>1 CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL, SETORIAL E NACIONAL – DISCUTINDO E RELACIONANDO CONCEITOS</u>	19
1.1 O FASCÍNIO DA CULTURA	19
1.2 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	23
1.3 O REFERENCIAL TEÓRICO DE EDGAR SCHEIN	34
1.4 CULTURA NACIONAL, CULTURA SETORIAL E CULTURA ORGANIZACIONAL – PENSANDO EM RELAÇÕES	42
<u>2 FORMAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA E CULTURAL DO BRASIL E A PRESENÇA DAS RAÍZES CULTURAIS BRASILEIRAS NAS ORGANIZAÇÕES</u>	50
2.1 UM SOBREVÔO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO BRASIL	50
2.2 RAÍZES CULTURAIS BRASILEIRAS E SUA EXPRESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES	68
2.2.1 Distância de poder, centralização, autoritarismo	69
2.2.2 Personalismo, cordialidade, lealdade, aversão ao conflito	73
2.2.3 Formalismo, jeitinho, malandragem, flexibilidade	78
2.2.4 Aversão ao trabalho manual: mais aventureiro que semeador	82
2.2.5 Hibridismo e plasticidade	84
2.2.6 Estrangeirismo	86
2.2.7 Individualismo e coletivismo	88
2.2.8 A Casa e a rua	89
<u>3 O PATERNALISMO E O BRASIL</u>	93
3.1 O CONCEITO DE PATERNALISMO	93
3.2 O PATERNALISMO NO BRASIL	95
3.2.1 Paternalismo, colonização e escravidão	96
3.2.2 Urbanização, trabalho livre, industrialização e paternalismo	98
3.2.3 Afetividade, racionalidade, política e paternalismo	101
3.2.4 O paternalismo nos estudos organizacionais brasileiros recentes	103
3.3 PATERNALISMO: AINDA PRESENTE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS? PRÉ-CONSTRUÇÃO DE UMA HIPÓTESE	109

3.3.1 A favor da hipótese: o paternalismo enquanto elemento central da cultura brasileira.....	110
3.3.2 Contra a hipótese: mudanças na família e no sistema de dominação das empresas.....	112

4 DO CONTROLE PATERNO AO CONTROLE MATERNO: EXTINÇÃO DO PATERNALISMO OU SUA ATUALIZAÇÃO?.....115

4.1 MUDANÇAS NO TRABALHO, NO AMBIENTE COMPETITIVO E NOS SISTEMAS DE CONTROLE DAS ORGANIZAÇÕES	115
4.2 O CONTROLE DO TIPO PATERNO.....	117
4.3 O CONTROLE DO TIPO MATERNO	119
4.3.1 O Atual lugar de destaque das empresas	120
4.3.2 Quero ser grande.....	121
4.3.3 A imagem grande e nobre das empresas: jogo de esconder	125
4.3.4 Gestão da cultura e dominação	126
4.3.5 Limites do controle materno: o tiro pela culatra (que pode acertar o alvo)	129
4.4 CONTROLE CULTURAL EM CONTEXTO BRASILEIRO – UMA CONTRADIÇÃO?	131
4.5 O PAI, O FILHO E O GOZO NO BRASIL	131
4.6 O PAI GESTOR E A ORGANIZAÇÃO MÃE NO BRASIL – CONTROLE MATERNO À BRASILEIRA	134
4.7 PATERNALISMO REATUALIZADO, MAS AINDA PATERNALISMO	138
4.8 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO	140

5 OPÇÕES METODOLÓGICAS.....142

6 A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL E NO PÓLO TÊXTIL DE AMERICANA.....150

6.1 HISTÓRICO NACIONAL DO SETOR	150
6.2 A INDÚSTRIA TÊXTIL EM AMERICANA	159

7 RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO.....169

7.1 A ESTILOTEX	169
7.1.1 Histórico	169
7.1.2 Momentos críticos de mudança	171
7.1.3 Ambiente competitivo e estratégias	174
7.1.4 Dimensões dos pressupostos culturais	175
7.2 A JACYRA TÊXTIL	187

7.2.1 Histórico	187
7.2.2 Momentos críticos de mudança	192
7.2.3 Ambiente competitivo e estratégias	194
7.2.4 Dimensões dos pressupostos culturais.....	196
7.3 A INVISTA NYLON SUL AMÉRICA	205
7.3.1 Histórico	205
7.3.2 Momentos críticos de mudança	208
7.3.3 Ambiente competitivo e estratégias	210
7.3.4 Dimensões dos pressupostos culturais.....	212
7.4 NOTAS METODOLÓGICAS ADICIONAIS	223
<u>8 O CAMPO À LUZ DA TEORIA E A TEORIA À LUZ DO CAMPO.....</u>	225
8.1 SOBRE A EXPRESSÃO DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS	225
8.2 SOBRE A PRESENÇA DO PATERNALISMO E DO SISTEMA DE CONTROLE MATERNO À BRASILEIRA	235
8.3 SOBRE A CULTURA SETORIAL	242
<u>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS: ALGUMAS CONCLUSÕES E NOVAS DIREÇÕES</u>	243
9.1 ALGUMAS CONCLUSÕES	243
9.2. NOVAS DIREÇÕES	245
9.2.1 A Organização-mãe brasileira: mais afetiva que potente?	245
9.2.2 A Família, a organização e o surgimento da mãe	246
9.2.3 Pragmatismo, participação, paternalismo e desempenho.....	247
9.2.4 Paternalismo afetivo e imaginário motor	248
9.3 ÚLTIMAS LINHAS – PARA CHEGAR E PARTIR	249
<u>REFERÊNCIAS.....</u>	250
<u>APÊNDICES.....</u>	260

INTRODUÇÃO

Esta tese tem como objetivo abrangente ampliar a compreensão sobre o Brasil e sobre as organizações brasileiras. Mais específica e modestamente, procura-se aprofundar o estudo do paternalismo enquanto traço cultural das organizações brasileiras atuais. Tal trabalho se insere em uma linha de pesquisa que vem sendo explorada tanto na EAESP/FGV como em outras instituições: a análise cultural de organizações brasileiras à luz das raízes da cultura nacional.

A linha de pesquisa citada encontrou importante expressão com a publicação da coletânea de artigos *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, organizada por Fernando Prestes Motta e Miguel Caldas (1997). A Segunda parte deste livro volta a sua atenção ao estudo de elementos arraigados da cultura brasileira, destacando-se a figura arquetípica do Pai, particularmente importante porque constitutiva de nossa cultura.

Fortes influências em minha reflexão sobre o paternalismo são os trabalhos de Ricardo Bresler (1997, 2000), sobre o pai brasileiro, e de Maria Ester de Freitas (1997, 1999, 2000), sobre a organização-mãe e a cultura organizacional. Meu desejo honesto é, buscando entrelaçar suas abordagens, avançar em direção a alguns pontos novos sem deixar de ser-lhes fiel.

Seguindo as trilhas indicadas, notamos que algumas questões encontravam-se um pouco abertas. Teria o paternalismo, traço percebido como tão importante quando se resgatam as raízes culturais brasileiras, tornado-se uma característica somente de empresas pequenas e/ou atrasadas, inclusive consistindo em fator impeditivo da modernização? Teria ele sido banido das empresas que mais cresceram e se modernizaram? Ou teria o paternalismo encontrado novas formas de expressão e conseguido cruzar o tempo até o presente, podendo ser descoberto até mesmo em empresas complexas, de alta tecnologia e que são bem sucedidas em ambientes competitivos?

Acreditando nessa última possibilidade, uma vez que o vemos como traço central e articulador de outros elementos de nossa cultura, construímos a hipótese de que o paternalismo pudesse ser encontrado mesmo em empresas mais afeitas ao desenvolvimento de um sistema de controle de tipo materno, onde daria origem a uma versão abasileirada deste.

Para tanto, nos propusemos a contrapor a um desenvolvimento teórico uma pesquisa de campo de cunho etnográfico, realizada em três empresas de um mesmo setor, mas de portes diferenciados. Adicionalmente, trabalhamos com as hipóteses de que outros traços da cultura brasileira seriam encontrados em abundância e de que um recorte particular dos mesmos daria origem a uma cultura setorial.

Fizemos a escolha por desenvolver a pesquisa de campo em empresas do setor têxtil de Americana em razão dele apresentar uma grande heterogeneidade em relação às empresas que o compõem e com o intuito de proporcionar alguma reflexão adicional a respeito da principal atividade econômica da região onde atuo profissionalmente.

Apesar de termos ido ao campo com hipóteses prévias, procuramos fazer inicialmente o levantamento cultural das três empresas partindo do zero, seguindo metodologia de inspiração scheiniana, adaptada ao fato de que não pretendíamos fazer nenhuma intervenção clínica. Somente depois de termos o levantamento cultural de cada uma das empresas é que partimos para a análise das hipóteses pré-estabelecidas, não no sentido de comprová-las, mas de discuti-las.

Penso ser importante a contribuição a uma linha de pesquisa já aberta, mas não totalmente explorada. Gostaria, entretanto, de destacar o aspecto da motivação interna na escolha do tema.

Sempre me intriga o motivo que leva um pesquisador à escolha de seu tema de estudo. Não creio ser possível escolhê-lo sem que haja aí algo de existencial. Penso que às vezes o tema fale tanto sobre o pesquisador, quanto o pesquisador sobre o tema.

Uma investigação conduz a um olhar simultâneo para fora e para dentro. Ao mesmo tempo em que se busca lançar novas luzes sobre fenômenos naturais ou sociais, tem-se a possibilidade de percorrer uma jornada rumo a dentro que nos permite um desvendar interior.

Toda jornada traz alegrias e dores, surpresas boas e ruins. O perigo ronda o peregrino e o convida a desistir e voltar. Há risco em se perder, por mais que se recorra a guias, bússolas, mapas e amuletos. A esfinge cruza o caminho com seus enigmas e questiona sempre sobre o próprio homem. Não ser devorado requer boa dose de auto-conhecimento.

Os estudos em análise organizacional me parecem ocupar lugar entre aqueles que permitem riquíssima viagem interior. Impossibilitado de manter-se friamente apartado de seu objeto de estudo, o analista de organizações tem mais chance de sucesso na medida em que entenda e assuma que as jornadas exterior e interior são concomitantes e que se disponha a vivê-las integralmente no que têm de emoção e razão.

Refletir sobre o pai e a mãe é ouro de mina. Leva a por em relevo coração, desejo e sina e faz tudo o mais parecer pura rotina. Ao mesmo tempo em que se é levado a olhar as organizações no que têm de mais rico e profundo, se é remetido à própria infância, à própria experiência familiar e profissional, aos próprios temores, desejos, e gozos. Mergulha-se, enfim, na riqueza da vida.

Ao fim de seis anos de trabalho, não acho possível ver da mesma forma meu pai, minha mãe, minha família, minhas casas, minhas ruas ou meu país. Paisagens familiares tornaram-se estranhas, enquanto outras, se antes desconhecidas, passam a ser familiares.

Nesses seis anos garimpando a riqueza das organizações, muito se desenrolou em minha história pessoal que permitiu a extração de mais ouro. Consolidei minha opção profissional pela docência e trabalhei em duas Instituições de Ensino. Durante dois anos, nas duas simultaneamente. Em uma delas, passei por momentos de promoção e de demissão. Na outra, onde ainda me encontro, além da docência,

tenho ocupado cargos de chefia e participado de várias comissões de trabalho. Encontrei-me com uma variedade de representações simbólicas de pais, mães, irmãos e filhos. Experimentei medo de castração e de retirada de amor, bem como desfrutei de gozo narcíseo, pontos importantes neste trabalho. Refletindo sobre estas experiências, ganhei em autonomia.

No desenvolvimento desta pesquisa, tive dura perda paterna com o falecimento do mestre Fernando Prestes Motta, então meu orientador, por quem sempre tive grande admiração e afeição. Pouco depois, tive a oportunidade e a alegria de ser “refiliado” pelo mestre Carlos Bertero, igualmente admirado e querido, que já havia sido meu orientador no mestrado.

No âmbito familiar, vivi inúmeros encontros e desencontros com meus pais, esposa, irmãos e demais familiares, tendo a oportunidade de reexaminar minha relação com eles à luz que provinha dos estudos que desenvolvia a respeito das organizações. Por fim, encontro-me agora a caminho de ser pai, o que tem originado todo um novo conjunto de reflexões.

A presente tese, resultado dos cruzamentos da jornada exterior com a interior, divide-se em nove capítulos, alguns mais extensos, outros mais ligeiros.

No primeiro capítulo apresenta-se uma breve discussão introdutória sobre os conceitos de cultura, cultura nacional, cultura organizacional e cultura setorial, buscando-se relacioná-los. A respeito da cultura organizacional, a principal conceituação adotada é a de Edgar Schein. Ainda que não sejamos fiéis ortodoxos da mesma, acreditamos que ela seja pertinente para uma discussão que se propõe a considerar desde os mecanismos internos inconscientes até a influência das raízes culturais do país. Apresentamos, então, com mais atenção, sua teorização, sem deixar de fazer uma apresentação mais ampla sobre as inúmeras abordagens no campo da cultura organizacional e de lembrar algumas das críticas que têm lhe cabido.

O segundo capítulo resgata as raízes culturais brasileiras e reflete sobre a possibilidade de expressão destas nas organizações aqui instaladas. O capítulo traz, inicialmente, um brevíssimo sobrevôo à história econômica do país para tê-la como pano de fundo que torna mais compreensível a apresentação do conjunto de traços culturais tipicamente nacionais que se faz a seguir. Estes traços são entendidos como que formando um tecido amplo, do qual a cultura específica de uma organização faz recorte.

O terceiro capítulo traz uma discussão sobre o paternalismo, pré-construindo a hipótese de que ele ainda seja traço cultural atual das organizações brasileiras, dada sua importância histórica e sua característica de elemento articulador de outros traços culturais nacionais. Inicia-se o capítulo com uma discussão conceitual do termo, apresentando-se a seguir o resgate histórico de sua relevância na constituição e desenvolvimento do país. Estabelece-se, então, a pré-hipótese de sua longevidade, apresentando argumentos a favor e contra tal idéia.

O capítulo seguinte discute os modelos de sistema de controle paterno e materno nas organizações e apresenta a argumentação de que o paternalismo possa ser encontrado em ambos. No primeiro, seria encontrado em sua expressão mais clássica e conhecida. No segundo caso, seria encontrado de maneira diferenciada, originando uma espécie de sistema de controle materno à brasileira, que tratamos de modelar. O capítulo é encerrado com o estabelecimento de três hipóteses a serem discutidas a partir do trabalho de campo. A principal delas é a que aponta a longevidade do paternalismo enquanto traço cultural importante das organizações brasileiras, que nesse capítulo fica mais bem estabelecida.

A metodologia da pesquisa de campo é apresentada no quinto capítulo. Trata-se de metodologia de inspiração scheiniana, adaptada a uma postura mais antropológica do que a clínica advogada por ele. Discute-se as virtudes e limitações das opções adotadas, que se direcionam à pesquisa de cunho exploratório, principalmente em relação ao modelo de sistema de controle materno à brasileira.

O sexto capítulo traz um rápido histórico do setor têxtil no Brasil, com foco maior na região de Americana. Em nenhum momento, pretende-se exaurir a riquíssima

história de nosso primeiro setor industrial, mas tão somente contextualizar o trabalho de campo.

A apresentação dos resultados da pesquisa é feita no capítulo sétimo. As empresas são apresentadas individualmente no que se refere ao seu histórico, momentos críticos de mudança, ambiente competitivo e opções estratégicas e, principalmente, à sua cultura. Esta é retratada a partir das cinco dimensões principais de pressupostos culturais de Schein.

O oitavo capítulo discute as hipóteses deste trabalho tomando o conjunto das empresas estudadas, através de um jogo de luzes entre teoria e campo.

No último capítulo, o das considerações finais, trazemos algumas conclusões acompanhadas de novas perguntas que sugerem caminhos de continuidade deste trabalho.

Ao final desta introdução, resta dizer que algumas jornadas são difíceis de iniciar e outras, difíceis de concluir. Encontrei-me, neste trabalho, mais próximo da segunda opção. A dificuldade em colocar o ponto final vem, antes, do desejo de prosseguir do que do cansaço ou do temor. Deixo, então, um aviso ao leitor: o que aqui se apresenta são notas de viagens de quem pretende continuar caminhando e aceita, de bom grado, companhia.

1 CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL, SETORIAL E NACIONAL – DISCUTINDO E RELACIONANDO CONCEITOS

Neste primeiro capítulo, enveredaremos pela discussão de conceitos ligados à cultura de maneira geral, e mais especificamente, nos debruçaremos sobre o tema da cultura organizacional e as suas relações com os conceitos de cultura, cultura nacional e cultura setorial.

O capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira fazemos um pequeno ensaio sobre o fascínio da cultura, no qual apresentamos conceitos iniciais. A segunda resgata o surgimento e a evolução do interesse pelo tema da cultura organizacional, ressaltando sua importância e atualidade e procurando apresentar o leque variado de abordagens dentro deste campo de estudo, através da apresentação de três revisões de literatura. A conceituação teórica de Edgar Schein é retratada e problematizada na terceira seção, sendo retomada na discussão das relações entre os níveis nacional, setorial e organizacional da cultura, desenvolvida na quarta seção.

1.1 O FASCÍNIO DA CULTURA

Quando os Estados Unidos - feridos em seu orgulho pelos atentados às torres gêmeas em setembro de 2001 - se puseram a caçar Osama bin Laden, intimaram o governo e o povo do Afeganistão a entregá-lo, certos que estavam de que o suposto mentor dos atentados se escondia naquele país.

Por esta época, um jornalista sediado há vários anos no Afeganistão afirmava, numa entrevista ao jornal A Folha de São Paulo, que seria difícilimo que os afegãos entregassem o suspeito, o que de fato não se verificou. A razão apontada por este jornalista tinha conotação cultural: quando os afegãos convidam alguém a sua casa, oferecem-lhe a melhor cama, mesmo que isto signifique dormir no chão. É o convidado quem decide a melhor hora de ir embora, sendo impensável e mesmo

desonrosa para quem hospeda a idéia de pedir que o convidado se retire, ainda que isto possa trazer problemas. Assim, a intimação americana, revestida de ameaça, encontraria forte barreira num aspecto cultural muito arraigado.

Com efeito, vimos logo depois os Estados Unidos obterem sucesso na derrubada do regime afegão, mas fracassarem em encontrar bin Laden, um hóspede particularmente importante.

Tal evento, colhido entre muitos que poderiam ser citados, mostra o quão relevante podem ser as diferenças culturais e ressalta a necessidade de compreendê-las, já que muitas vezes elas se apresentam ao ser humano como o enigma da esfinge: decifra-me ou devoro-te.

De fato, a diversidade cultural da espécie humana, a despeito de sua unidade biológica, parece sempre ter sido tema dos mais fascinantes (LARAIA,1993). A constatação de que mesmo atividades básicas como comer ou dormir encontram inúmeras expressões tem instigado a indagação do homem sobre si mesmo desde a antigüidade. Reflexões sobre a variedade de costumes entre povos diferentes remetem-se a civilizações antigas, como a egípcia, a fenícia, a assíria, a hindu. O tema também é encontrado entre autores da Grécia, Roma e China antigas (MELLO,1982, p.128 ; SANTOS, 1994, p.26).

O dilema advindo da contraposição entre a unidade biológica e a grande diversidade cultural dos grupos humanos pode encontrar alguma resposta na idéia de que o comum ao ser humano seja sua extraordinária capacidade de se diferenciar (LAPLANTINE,1988). Tal resposta, contudo, abre novo leque de inquietações a respeito das razões e possibilidades destas diferenciações.

A sistematização do estudo científico do homem pelo homem tem início no século XVIII, sendo que, apenas no século XIX, a Antropologia vai explorar com mais profundidade as diferenças culturais na medida em que estabelece como objeto as sociedades “primitivas”.

Passando por concepções evolucionistas, que pensavam as diferentes culturas em estágios progressivos de desenvolvimento, e por teorias deterministas, que procuravam explicar as diferenças culturais associando-as a variáveis climáticas, geográficas e raciais, a Antropologia Cultural avançou na direção da busca de explicações mais complexas. Passou a se levar em conta o processo histórico e a dinâmica social dos grupos e entre eles (SANTOS,1994), desenvolvendo-se um olhar com perspectiva de totalidade em relação aos elementos constitutivos de uma sociedade, buscando-se a lógica específica de articulação destes elementos (LAPLANTINE,1988).

Um indivíduo apreende a cultura de sua sociedade ou grupo social através da socialização (HEBDEN,1987) , definida como a “ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela, passando a dialeticamente, produtor desta mesma realidade” (BERGER; LUCKMANN, 1995, p.175).

Segundo definição de Rocher (apud EMERY,1990), pela socialização, a pessoa humana aprende e interioriza os elementos sócio-culturais de seu meio, os integra a sua personalidade sob a influência de agentes sociais significativos e assim se adapta ao ambiente social onde deve viver.

Berger e Luckmann (1995, p.173-195) distinguem os conceitos de socialização primária e secundária. A socialização primária refere-se à primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância e através da qual se torna membro da sociedade. Quem se encarrega da socialização primária são os chamados outros significativos, como a família e os primeiros professores. Estes são impostos à criança e apresentam a ela suas concepções idiossincráticas como realidade objetiva. O aprendizado na socialização primária não é puramente cognoscitivo, mas carregado de ligação afetiva com os outros significativos. A identificação pelos outros e a auto-identificação vão formando a personalidade do indivíduo, numa dialética entre a identidade objetivamente atribuída e a identidade subjetivamente apropriada (BERGER; LUCKMANN, 1995, p.175-177; RODRIGUES, 1993, p. 347).

A socialização, entretanto, nunca é total e nem está totalmente acabada. A socialização secundária seria, neste sentido, qualquer processo posterior de introdução de um indivíduo em outros setores do mundo objetivo de sua sociedade (BERGER; LUCKMANN, 1995, p.175). Em sociedades complexas, com grande distribuição do conhecimento e em constante mudança, a socialização secundária se faz muito importante. A socialização secundária se dá sobre a base da socialização primária e será tão melhor sucedida quanto mais estiver consonante com ela. O conhecimento interiorizado na socialização secundária é muito mais facilmente posto em parênteses, o contexto institucional mais facilmente percebido e o indivíduo tem a possibilidade de escolha dos outros significativos, com os quais terá menor ligação afetiva.

Em sociedades complexas e multifacetadas, é certo encontrarmos perspectivas culturais diferentes entre os diversos grupos que a compõem, sendo a própria cultura motivo de conflito de interesses nas sociedades contemporâneas. Os grupos disputam sua definição hegemônica (SANTOS, 1994, p. 43) visando legitimação da dominação e controle social.

Este processo de disputa confere à cultura um certo grau de dinamismo, posto que o embate de perspectivas tem potencial criador, reforçado por processos de importação cultural (SANTOS, 1994; MACHIAVELLO, 1992). Convive dialeticamente com este aspecto dinâmico, o lado conservador da cultura, já que a manutenção dos padrões culturais vigentes interessa aos grupos em posição de poder.

Nascidos dentro de uma sociedade ou grupo social específico, somos socializados conforme a visão de mundo de nossos agentes socializadores, o que implica num aspecto redutor de possibilidades. O particular mundo social a que pertencemos nos é apresentado como “o mundo” e temos a tendência de ver nossas convenções idiossincráticas como naturais e, conseqüentemente, como estranho o mundo do outro.

O contato com uma outra cultura, com o estranho do outro, pode nos fascinar, nos lançar numa enriquecedora descoberta do outro e de nós mesmos, revelando, por contraposição, a beleza da especificidade daquilo que considerávamos apenas

natural em nosso cotidiano. Por outro lado, o estranho do outro pode também gerar desconforto, ansiedade e inspirar diversas formas de ódio e violência.

Nestes tempos de paz frágil e descontínua e em que, contrariamente ao tempo dos descobridores, o contato entre culturas distintas nada tem de excepcional (BARBOSA, 2001), lança-se sobre a espécie humana o grande desafio de que o fascínio da cultura gere apenas descobertas e conflitos construtivos, pois a esfinge continua parecendo capaz de devorar os que não souberem decifrar.

1.2 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O mesmo fascínio pelo diferente que motivou o desenvolvimento do campo da Antropologia Cultural parece estar na raiz do desenvolvimento de estudos em cultura organizacional. Em um processo algo similar ao do descobridor europeu de outrora, que encontrava e se fascinava com uma cultura “exótica”, a internacionalização de empresas americanas e os contrastes culturais por elas encontradas impulsionaram uma abordagem antropológica das organizações. Estudos pioneiros no campo da cultura organizacional datam das décadas 50 e 60, quando se via a cultura como variável ligada mais ao país do que à organização (CHANLAT, 1989, p. 386).

No começo da década de 80, ocorreu um grande aumento no interesse pela abordagem antropológica tanto no meio acadêmico quanto no profissional (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVENATO, 1997, p. 273), tendo a cultura organizacional se tornado o discurso forte desta década dentro da teoria das organizações. Tal fato parece ter sido motivado pelo declínio da produtividade americana e pelo ganho de competitividade dos japoneses, o que teria levantado a questão da ligação entre as diferenças culturais dos dois países e o desempenho de suas empresas (FREITAS, 1991; MORGAN, 1996, p. 115; BARBOSA, 2001, p. 126). Nessa época começa-se a ver a cultura como uma variável interna da organização e como fator crítico de sucesso, recomendando-se às empresas a intervenção cultural para o desenvolvimento de culturas fortes (KOTTER; HESKETT, 1994).

Parece que a desilusão em relação a outras ferramentas gerenciais tenha ajudado o sucesso do uso do arcabouço antropológico como instrumento de gestão (WOOD; CURADO; CAMPOS, 1994). A idéia que os trabalhos pioneiros na linha da *Corporate Culture* venderam é que determinadas estratégias e técnicas administrativas poderiam não gerar os resultados esperados por razões culturais, sendo preciso alterar estas últimas.

O interesse da cultura como fator de sucesso organizacional persiste, e as empresas seguem aplicando as idéias da linha gerencialista da cultura, visando a melhoria de seu desempenho (BARBOSA, 2001). Contudo, amparados na idéia de um mundo em contínua mudança, os adeptos da intervenção cultural planejada atualmente advogam mais por uma cultura adaptável do que forte. Culturas fortes seriam mesmo impeditivas de um bom desempenho em longo prazo, devido às mudanças ambientais (KOTTER; HESKETT, 1994). A globalização, as fusões e alianças de empresas também contribuem para manter o tema do gerenciamento da cultura em pauta (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVENATO, 1997).

Ao longo dos anos vem se percebendo que a complexidade em torno das questões culturais é muito maior do que se imaginava anteriormente (BERTERO, 1992; FLEURY, 1993). O fracasso de intervenções culturais simplistas dos “engenheiros culturais” parece ter deixado algumas dolorosas e custosas lições.

Reconhecendo-se as dificuldades na realização de mudanças culturais bem sucedidas devido a fatores como a natureza inconsciente e redutora de ansiedades da cultura (SCHEIN, 1991; FITZGERALD, 1988), as relações da cultura com o poder (BERTERO, 1992; PETTIGREW, 1992; SROUR, 1994; ROUSSEAU; WARNOTTE, 1994; NADLER ET AL., 1994) e as diferentes formas de resistência à mudança (NÓBREGA; MAGLIAVACA; NETO, 1996), a pródiga literatura gerencialista em cultura organizacional desenvolveu um verdadeiro arsenal de recomendações a respeito de fatores que deveriam ser levados em conta na introdução de uma mudança cultural, como invalidar a cultura vigente, valorizar posturas pró-mudança, substituir líderes, alterar processos de socialização, introduzir novos ritos, criar espaços de negociação, entre outros (MOREIRA, 1997).

Toda a sofisticação ligada às mudanças da cultura parece distante de seu objetivo de torná-la perfeitamente controlável, sendo necessário grande modéstia em relação aos resultados esperados. Prestes Motta (1995, p.22-23) em acordo com Aktouf (1996) nos lembra que “apesar do pressuposto correto de que a cultura é construída através de interação... a cultura é e só pode ser nada diferente da realidade vivida, espontânea e subjetiva dos indivíduos”. Expressando-se de forma sutil, indireta e complexa, a cultura não se traduz na linguagem precisa à qual as organizações estão acostumadas, levando ao fracasso os projetos de mudança (FREITAS,1997). Longe de ser estática, a cultura muda segundo sua própria lógica.

Paralelamente ao interesse gerencialista - caro aos anglo-saxões, mas também presente na literatura francofônica (CHANLAT,1989,1990) - tem se desenvolvido progressivamente o interesse da utilização da cultura organizacional como instrumento de compreensão, análise e crítica (BERTERO,1992; FREITAS,1991; PRESTES MOTTA,1995). Tais trabalhos têm, por exemplo, focado a cultura como instrumento de controle a serviço das organizações e visto suas conexões com questões de poder e com a psicanálise (PAGÉS ET AL., 1992; PRESTES MOTTA; FREITAS, 2000; FREITAS, 1997, 1999; ENRIQUEZ, 1992; AMADO, 2000).

Remetendo ao processo de construção social da realidade, a análise cultural permite uma compreensão ampliada dos fenômenos organizacionais. Comportamentos e decisões aparentemente irracionais podem ser decifrados sob uma nova chave de leitura que revela uma lógica própria ao ambiente estudado. Objetos, expressões e eventos podem ter sua importância percebida quando desvelado seu conteúdo simbólico. Detalhes aparentemente insignificantes ou de caráter estritamente técnico, como uniformes de cores diferentes, podem dar pistas sobre um intrincado sistema de controle e dominação.

Enquanto espaço do humano, a organização é palco complexo onde indivíduos perseguem interesses diversos que nem sempre reconhecem e experimentam tanto sentimentos de prazer, solidariedade, alegria, pertinência e realização quanto de frustração, desespero, angústia, raiva, medo e rejeição (FREITAS, 2000). Alcançar uma meta ou uma promoção pode alimentar uma fantasia de grandeza e de potência e ao mesmo tempo reacender o medo de abandono ligado a um eventual

fracasso em relação ao próximo degrau (que sempre está a espera, não importa quantos se vença). A diversidade de interesses e sentimentos pede leitura que leve em conta muito mais do que o lado racional das organizações, contemplando o inconsciente dos indivíduos e as manifestações simbólicas de um imaginário compartilhado (ENRIQUEZ, 2002; PRESTES MOTTA, 1991). É neste sentido que ganha relevância uma abordagem antropológica da organização em sentido lato, “pluridimensional na intenção e unitária na compreensão do ser humano” (CHANLAT, 1990), que auxilie a compreender a complexidade humana que emerge nas organizações (CHANLAT, 1990, 1993).

As críticas feitas às análises culturais em organizações alertam para a possibilidade de uma transposição indevida, simplista e mecanicista de conceitos antropológicos para o campo organizacional (MORGAN, 1996; AKTOUF, 1996; BARBOSA, 2001). A miragem da cultura formando um todo entre seus elementos (GREGORY, 1983), sendo compartilhada por todos os membros da organização, isto é, imune a clivagens e oposições e desvinculada de uma cultura mais ampla deve ser evitada.

O uso não-simplista das variáveis antropológicas para a construção do conhecimento na área organizacional parece consolidado, não correndo o risco de modismo ligado à vertente que apresenta intervenções culturais como panacéia aos problemas organizacionais (BERTERO, 1992; BARBOSA, 2001). Mesmo quando se apontam suas limitações não se nega a pertinência e a validade de análises baseadas no corpo teórico da cultura organizacional (FREITAS, 2000).

A diversidade de correntes teóricas dentro do campo da Antropologia transmitiu-se, como seria de se esperar, para o campo da Cultura Organizacional. Tamaña variedade de abordagens, níveis e objetos estudados fez com que vários trabalhos procurassem mapear, ao longo do tempo, as diversas vertentes do campo. Aqui serão retomados três destes trabalhos que nos parecem dos mais significativos, para que sirvam como mínima porta de entrada ao tema ao leitor menos habituado e para que o presente estudo possa ser “geograficamente” posicionado em termos das variáveis por eles apresentadas.

O primeiro que será retomado é o trabalho hoje clássico de Linda Smircich, *Concepts of Culture and Organization Analysis* (1983a), que, se não é o mais atual nem detalhado em termos dos enfoques, parece ser o que melhor os liga com os diversos conceitos de cultura na antropologia, além de explicitar em cada caso o conceito de organização implícito. A autora aponta cinco áreas básicas de pesquisa cultural:

a) ADMINISTRAÇÃO COMPARATIVA

- conceitos de cultura na antropologia: cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem (ex: funcionalismo de Malinovski);

- conceitos de organização na teoria das organizações: organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas (ex: teoria clássica);

- enfoque da questão cultural: foco no contexto cultural mais amplo e em sua influência sobre os membros da organização, os quais fazem uma espécie de transposição deste contexto amplo para o universo organizacional e organizam suas atividades com base no que para ele foi transposto.

b) CULTURA CORPORATIVA

- conceitos de cultura na antropologia: cultura funciona como mecanismo adaptativo regulador; ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais (ex: funcionalismo estrutural de Radcliffe Brown);

- conceito de organização na teoria das organizações: organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente (ex: teoria contingencial);

- enfoque da questão cultural: a cultura é vista como variável interna; as organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subprodutos, também produzem artefatos culturais distintos como rituais, lendas e cerimônias.

c) COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

- conceitos de cultura na antropologia: cultura é um sistema de cognições compartilhadas; a mente humana gera cultura pelo significado de um número finito de regras (ex: etnoscência de Goodenough);

- conceito de organização na teoria das organizações: organizações são sistemas de conhecimentos; a organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham (ex: teoria da cognição organizacional);

- enfoque da questão cultural: a cultura é vista como um *master contract*, que inclui a auto-imagem da organização, bem como as regras constitutivas e reguladoras que organizam as crenças e ações à luz desta auto-imagem.

d) SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL

- conceitos de cultura na antropologia : cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados; a ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada (ex: antropologia simbólica de Geertz);

- conceito de organização na teoria das organizações: organizações são modelos de discurso simbólico; a organização é mantida através de formas simbólicas tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades (ex: teoria do simbolismo organizacional);

- enfoque da questão cultural: procura-se investigar o modelo do discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização; o foco principal está em saber de que modo a experiência se torna significativa.

e) PROCESSOS INCONSCIENTES E ORGANIZAÇÃO

- conceitos de cultura na antropologia: cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente (ex: estruturalismo de Levi-Strauss);

- conceito de organização na teoria das organizações: formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes (ex: teoria da transformação organizacional);

- enfoque da questão cultural: recai sobre as expressões dos processos psicológicos inconscientes e são analisadas como referência ao jogo (interplay) entre processos fora da consciência e suas manifestações conscientes.

Mats Alvesson e Per Olof Berg (1992) apresentam uma classificação alternativa, argumentando ser difícil o uso de uma taxonomia unidimensional para o campo da cultura organizacional. Os autores propõem uma classificação tridimensional que

envolve não só a abordagem teórica (classificadas por eles em convenções e perspectivas), mas também os diferentes níveis dos objetos de estudo e os diversos fenômenos estudados.

No que se refere às abordagens, eles propõem cinco convenções principais, que contém diferentes perspectivas dentro delas, num total de doze perspectivas. As convenções apresentariam a abordagem principal, enquanto as perspectivas indicariam conteúdos teórica e conceitualmente mais precisos dentro das abordagens.

A primeira abordagem apresentada é a da Cultura, em que se assume que a organização tem uma cultura, com ênfase no “uma”. Quatro perspectivas são classificadas dentro desta abordagem: a Cultura Corporativa, a Cultura como Sistema de Valores e Crenças, o Cognitivismo Cultural e a Cultura como Sistema de Símbolos. Seus pontos comuns seriam uma orientação funcionalista, a visão da cultura como um subsistema da organização e um pressuposto de consenso cultural.

A Cultura Corporativa seria caracterizada por uma ênfase exagerada na cultura como variável ou subsistema organizacional. A cultura é vista como objeto delimitado, como a estrutura organizacional. A ênfase recai então na idéia de que a cultura é fonte de vantagem competitiva e nas oportunidades de mudar a cultura, sendo a perspectiva mais otimista quanto a este aspecto.

Na perspectiva da cultura como Sistema de Valores e Crenças, coloca-se ênfase em estruturas mais profundas da organização. Os autores com esta orientação (Edgar Schein é um dos mais importantes) consideram que a cultura pode ser apreendida em diferentes níveis, mas que o nível dos pressupostos básicos é o mais importante. Sustenta-se que visões de mundo inconscientes, partilhadas entre os membros da organização, sejam de vital importância no que tange à percepção dos problemas, no estabelecimento de prioridades e na escolha dos cursos de ação. Nesta perspectiva, retira-se a ênfase nas oportunidades de mudança ou controle da cultura.

No Cognitivismo Cultural, a organização é vista como algo que contém um sistema de cognições e formas partilhadas de conhecimento e resolução de problemas. Os membros teriam um quadro de referência e não um conjunto de normas, valores ou pressupostos em comum.

A perspectiva da Cultura Organizacional enquanto Sistema Simbólico vê a organização como um sistema de expressões culturais em que as ações, as estruturas e as diversas formas de expressão material e verbal possuem um conteúdo simbólico além de suas funções concretas. Tal conteúdo só possui significado para os membros da organização em questão. É dada especial atenção aos artefatos culturais que, por serem capazes de ligar o nível concreto às dimensões cognitiva e afetiva, poderiam revelar o núcleo central da cultura.

A segunda convenção seria a da Construção do Significado. A ênfase desta abordagem recai sobre o sentido que os indivíduos, em uma organização, dão a fenômenos, ações e eventos. Assume-se que a maneira pela qual os membros da organização atribuem sentido determina seu modo de agir. Os aspectos centrais de estudo são processos através dos quais os significados são construídos, mais do que os significados em si. Uma primeira perspectiva nesta convenção é dos Significados Compartilhados, segundo a qual a principal categoria de análise é o compartilhamento de significados pelos membros da organização, não havendo, entretanto, as idéias de unidade, compreensividade e durabilidade que caracterizam a convenção anterior. Crê-se que a realidade só exista na medida em que há uma construção coletiva, dando-se esta construção como resultado dos choques entre diferentes quadros de referência.

Uma segunda perspectiva desta convenção é a da Construção e Destruição de Significados, a qual quebra mais radicalmente o conceito de cultura, vendo a organização repleta de contradições. Pressões externas e conflitos internos gerariam constantes interpretações e reinterpretações, ressaltando-se o caráter processual e político das organizações.

A Ideologia é a terceira convenção cultural trabalhada pelos autores, sendo entendida como um conjunto mais ou menos consistente e coeso de crenças e

valores da coalizão que está no poder da organização, referente a como o mundo social deveria funcionar. A Ideologia encorajaria assim os adeptos a agirem de determinada forma, tendo função legitimadora. Duas perspectivas seriam encontradas nesta convenção: a da Ideologia Corporativa, que se baseia na durabilidade e estabilidade dos valores, ressaltando sua função ordenativa e organizadora; e a Ideologia Política, que trata o termo de forma pejorativa, mostrando que as Ideologias legitimam os interesses dos grupos dominantes, exercendo o papel de eliminar os conflitos.

Na convenção da Psicodinâmica, fortemente fundamentada nos trabalhos de Freud e Jung, o fenômeno cultural é relacionado aos aspectos inconscientes e primitivos do funcionamento humano, estando estes distantes de poderem ser controlados. Os elementos culturais são vistos como proteção contra a ansiedade ou os impulsos agressivos do coletivo. Segundo a perspectiva das Fantasia Compartilhadas, de fundo freudiano, a cultura é o resultado das projeções dos membros da organização sobre a organização em si ou sobre os fenômenos organizacionais. Na perspectiva de inspiração junguiana dos Arquétipos, por sua vez, há uma tentativa de se desvelar o significado subjacente dos símbolos. Uma fantasia comum - expressa com a ajuda de um símbolo ou uma história - expressaria algo fundamentalmente humano da organização e de seu modo de agir.

A última convenção apresentada por Alvesson e Berg é a do Simbolismo. Os simbolistas partem do pressuposto de que haja uma cultura na empresa, mas estudam-na do ponto de vista simbólico. Não se pressupõe que os símbolos sejam compartilhados ou que haja um sistema simbólico sem ambigüidades. Tampouco que o significado exato de diferentes símbolos esteja associado exclusivamente com o contexto da organização, podendo variar do privado ao universal. No Particularismo Simbólico, a preocupação é com o sistema simbólico que pode ser definido como tal, privilegiando-se sua lógica interna e funcionamento. No Universalismo Simbólico, a organização é vista como uma unidade simbólica ligada a outras unidades simbólicas mais amplas. Entende-se o ser humano agindo de acordo com diferentes símbolos e diferentes sistemas simbólicos.

A classificação de Alvesson e Berg em termos dos níveis dos objetos estudados chama a atenção para o fato de que estudos em cultura podem ser dirigidos em relação a objetos mais amplos ou mais restritos do que as organizações. Assim, há estudos que se preocupam em estudar a cultura num nível macro, entrelaçando as características de culturas organizacionais com características culturais das nações, de regiões, cidades ou de setores industriais. Por outro lado, pode-se estabelecer o objeto de estudo para subculturas dentro de uma organização, ou seja, a cultura de um determinado departamento, do corpo gerencial, dos trabalhadores, de uma determinada orientação profissional.

Em termos dos fenômenos estudados, os autores mostram que é possível destacar seis grupos de fenômenos que ocupam uma posição central no campo da cultura organizacional : a cultura propriamente dita, que, enquanto fenômeno, refere-se aos pressupostos, prioridades, significados e valores partilhados pelo coletivo organizacional; os símbolos, instrumentos que representam algo maior do que si mesmos, que criam ordem, que combinam elementos num todo, que combinam experiências concretas com concepções abstratas; a ideologia, entendida como algo menos que a cultura, contendo uma visão de mundo que reflete interesses e uma prescrição para a ação; o clima, baseado na idéia de que a organização pode ser vista como uma zona limitada com certas características emocionais, sociais, estruturais e culturais; a imagem, em que o fenômeno estudado é a imagem que os empregados e o público externo fazem da organização e como essa imagem influencia a ação; e a identidade, ligada à percepção da organização sobre si mesma e de como isto gera sensação de unidade e pertinência. Dentro do grupo da cultura, poder-se-ia ainda isolar os fenômenos de cultura enquanto entidades - que vêem a organização como um todo que não pode ser quebrado facilmente em partes menores - , clãs e tribos - que ressaltam os elos entre os membros -, artefatos - vestígios físicos da atividade humana -, estruturas mentais coletivas - incluindo mitos, heróis, lendas, histórias, piadas e jargões - e padrões de ação coletiva - ritos, rituais, cerimônias e celebrações.

O último trabalho a ser considerado aqui é um texto recente de Martin e Frost (2001), em que a metáfora dos jogos de guerra é usada para descrever a luta pela

dominação intelectual na área de estudos sobre cultura organizacional. Embora a metáfora sugira uma competição agressiva, os autores ressaltam que considerar esta área de pesquisa como uma luta pelo poder evidencia o que há de valor nas várias abordagens e permite a compreensão da importância das diferenças existentes.

Após citarem alguns trabalhos chamados de Vanguarda Revolucionária, os autores destacam uma primeira perspectiva chamada de Engenharia de Valor, uma vez que seus autores afirmavam que líderes culturais seriam capazes de criar culturas fortes em torno de seus próprios valores. Estudos acadêmicos derivados desta visão foram desenvolvidos partilhando a idéia de que a cultura seria uma espécie de pacote consistente de manifestações culturais que geravam o consenso da organização. A esta perspectiva chamou-se de Integração, sendo preciso ressaltar que nem todos eles adotaram a Engenharia de Valor, por não concordarem que a cultura pode ser administrada ou que uma cultura forte pudesse levar a melhor desempenho financeiro.

Uma Segunda perspectiva que se opôs a anterior é a da Diferenciação, que não vê a cultura de maneira unitária, entendendo que o cruzamento de influências ambientais cria uma multiplicidade de subculturas. Desta forma, as principais características das pesquisas de diferenciação seriam o consenso e a clareza subculturais e a inconsistência. Além disso, tais pesquisas mostraram que as subculturas dentro de uma organização podem refletir os agrupamentos de uma sociedade maior.

Dentro da perspectiva da Diferenciação, surgiriam novas dissensões: abordagens descritivas de característica histórico-hermenêutica contra abordagens críticas, mais desafiadoras do *status quo*. E no embate entre Integração e Diferenciação, mais uma batalha: adeptos da metodologia qualitativa contra os da metodologia quantitativa.

Mais à frente, surgiria uma nova perspectiva: a da Fragmentação, defendendo que o consenso não poderia abranger toda a organização nem seria específico de uma subcultura, sendo transitório e específico de uma determinada questão, produzindo

afinidades fugazes e passível de rápida substituição. A essência de qualquer cultura seria, portanto, a ambigüidade. A mudança seria vista como um fluxo contínuo e com pouca chance de ser controlada.

A guerra entre as três perspectivas teria sido sucedida não por uma quarta perspectiva, mas pela proposta de uma metateoria segundo a qual seria ilusório supor que a cultura de uma organização corresponderia a uma das perspectivas anteriores, possuindo, alternativamente, elementos compatíveis com as três perspectivas.

Finalmente, aparecem os pós-modernistas, trazendo o fim da teoria ao desacreditarem na possibilidade de que um texto possa representar a realidade objetiva de uma realidade separada do texto. Estariam destruídas, a partir de tais estudiosos, quaisquer reivindicações à verdade e à superioridade teórica.

Ao final do texto, os autores sugerem que, se os diversos protagonistas das guerras culturais se propuserem conversar com o inimigo, a aproximação poderá vir a formar novas alianças que enriqueçam a área de pesquisa.

1.3 O REFERENCIAL TEÓRICO DE EDGAR SCHEIN

Diante da variedade de abordagens em cultura organizacional se faz necessário, no desenvolvimento de um trabalho neste campo, que se deixe claro qual é a conceituação de cultura utilizada. No presente caso, tomar-se-á por base o conceito de cultura de Edgar Schein (1991).

Para Schein (1991, p.09), cultura organizacional é:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para ser considerados válidos e ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Os problemas de adaptação externa estariam ligados ao ciclo de adaptação que qualquer sistema deve manter com um ambiente em mudança para sobreviver: o estabelecimento de um entendimento partilhado sobre a missão, o desenvolvimento de consenso em relação aos objetivos empresariais derivados da missão, bem como aos meios de se atingir estes objetivos, às medidas de verificação e às correções para o caso em que tais objetivos não sejam atingidos. Já os problemas de integração interna diriam respeito ao estabelecimento de linguagem e categorias conceituais comuns para uma boa comunicação e entendimento do grupo, ao delineamento das fronteiras do grupo e aos conseqüentes critérios de inclusão e exclusão, ao estabelecimento de consenso em torno de questões de poder e status (muito importante para os membros lidarem com seus sentimentos agressivos), ao estabelecimento de regras a respeito de intimidade, amizade e amor entre os membros, a um bom entendimento sobre o que deve ser recompensado e punido, e ao desafio de como lidar com o inexplicável e o incontrolável (SCHEIN, 1991).

Ainda segundo Schein (1991), haveria diversos níveis de cultura que precisariam ser distinguidos para se evitar confusões conceituais :

- nível dos artefatos visíveis: englobaria o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, a linguagem escrita e verbal, produções artísticas, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos (cartas, mapas). Este nível seria o de mais fácil observação, mas apresentaria dificuldades para ser compreendido;
- nível dos valores: os valores refletem o que as pessoas acham que deveria ser, e não necessariamente o que é. Eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações, não correspondendo ao agir. As razões subjacentes ao comportamento permanecem escondidas ou inconscientes. No processo de formação da cultura, quando surge uma nova questão ou problema a ser resolvido, a primeira resposta apresentada pelo fundador tem o status de valor, pois ainda não é partilhada pelo grupo. Na medida em que esta resposta é reconhecida grupalmente como consistentemente eficaz na solução do problema,

transforma-se numa crença e, em última instância num pressuposto inconsciente. Quando isto ocorre, o grupo tende a esquecer que se tratava de apenas de uma opção de resposta para a solução de um problema que poderia ter funcionado ou não, passando a tomar aquela resposta como uma certeza. Faz-se importante ressaltar que nem todo valor transforma-se em pressuposto. Se um valor não é partilhado pelo grupo, sendo apenas proposto pela organização de maneira normativa, pode até ser repetido racionalmente pelos funcionários, não correspondendo, entretanto, a sua ação, como se expôs acima.

- nível dos pressupostos inconscientes: os pressupostos originam-se das respostas aprendidas grupalmente para os problemas grupais de sobrevivência e integração, passando a determinar como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais tomado como certo (*taken for granted*), vai passando para o nível do inconsciente.

Para o autor, os pressupostos básicos seriam a essência da cultura, formando em seu conjunto um paradigma cultural, enquanto valores e artefatos, por sua vez, seriam manifestações desta essência. Este paradigma possui uma tendência a conter pressupostos com alguma compatibilidade e consistência, desde que tenha havido tempo e estabilidade social o bastante para o grupo poder partilhar um número suficiente de experiências relativas à resolução de problemas de adaptação e integração. Segundo Schein (1991), se inconsistências são observadas, é porque se trata de uma cultura ainda não totalmente formada ou do conflito entre diferentes subculturas.

Os pressupostos podem se formar em relação a questões mais profundas ou mais superficiais. Os níveis mais profundos de pressupostos seriam aqueles que dizem respeito a questões de ordem mais geral. Schein (1991) destaca cinco dimensões principais em torno das quais o paradigma cultural se forma:

- a) modo de relacionamento da organização com o seu ambiente – como os membros da organização vêem sua postura em relação com o ambiente: de dominação, de submissão, de harmonização, de descoberta de um nicho apropriado, ou outra;

- b) natureza da realidade e da verdade – as regras lingüísticas e comportamentais que definem o que é real, o que é um fato, como a verdade é determinada, se a verdade é revelada ou aprendida, noções de espaço e tempo;
- c) natureza da natureza humana – que fatores são considerados intrínsecos ao ser humano - a natureza humana é considerada boa, má ou neutra?
- d) natureza da atividade humana – qual a postura correta do ser humano em relação aos pressupostos acima: ser ativo, passivo, fatalista, se desenvolver?
- e) natureza das relações humanas – qual a maneira certa das pessoas se relacionarem umas com as outras? A vida é cooperativa ou competitiva? As pessoas são individualistas, têm postura colaborativa ou comunitária? A autoridade deve estar baseada na tradição, no carisma ou na lei?

Schein destaca a importância do fundador no processo de formação do paradigma cultural, à medida que ele traz fortes pressupostos e tende a engajar pessoas com pressupostos próximos aos seus. Assim, quando surgem os primeiros problemas de adaptação e integração, o fundador usará a sua maneira de ver o mundo para resolvê-los e haverá uma tendência de ser apoiado pelo grupo inicial. Uma vez que as soluções fornecidas mostrem-se capazes de resolver os problemas grupais e reduzir a ansiedade, vão ser introjetadas e tornar-se-ão parte da cultura, sendo depois transmitidas aos novos membros através do processo de socialização organizacional.

Subconjunto da socialização secundária, a socialização organizacional é definida como a maneira pela qual os indivíduos se tornam e permanecem sendo membros da organização – tanto do ponto de vista do indivíduo quanto dos seus outros na organização (VAN MAANEN,1977). Neste processo, as organizações têm papel ativo, estruturando, através dos seus membros mais antigos, as experiências das pessoas que assumem novos cargos, status ou papéis (VAN MAANEN,1992). Os treinamentos de integração são os mecanismos de socialização mais utilizados para conformação do novato ao molde da cultura organizacional.

Aspecto central na obra de Schein é a ligação que ele faz entre a cultura organizacional e a liderança. Para Schein, o fundador e posteriormente os líderes organizacionais têm papel preponderante na criação, na evolução, na transformação

e na destruição dos pressupostos organizacionais. Segundo ele, os líderes formatam a cultura através de mecanismos primários e secundários. Os mecanismos primários incluem a comunicação, por parte dos líderes, de suas prioridades e preocupações, suas reações às crises, seus exemplos, seus critérios de alocação de recompensas, de seleção e de demissões. Mecanismos secundários são o tipo de estrutura organizacional criado, os tipos de sistemas e procedimentos, o tipo de infraestrutura, as histórias, lendas e mitos e os avisos formais.

Schein (1991, p. 313) argumenta que no estágio em que a organização está estruturando-se, os líderes criam a cultura organizacional, mas, uma vez esta estabelecida, ela torna a organização susceptível a determinado tipo de liderança, criando a próxima geração de líderes.

Conforme a cultura vai se desenvolvendo, ela torna-se uma influência poderosa na maneira em que as pessoas vêem e sentem o mundo, tendendo a perpetuar-se. Se alterações significativas ocorrem no ambiente externo ou interno das organizações, é possível que alguns pressupostos se tornem disfuncionais sem que os membros se dêem conta disto. Neste caso é preciso um líder que consiga quebrar a tirania da cultura vigente, ajudando as pessoas a “desaprender” pressupostos antigos e a adquirir novos pressupostos. Neste sentido, Schein (1991, p. 317) chega a afirmar que o único e essencial papel da liderança é a administração da cultura, o que é compartilhado em boa medida por outros autores (BENNIS; NANUS, 1988; DEAL; KENNEDY, 1991). Entretanto, Schein (1991, p. 5) não crê na facilidade de se transformar a cultura de uma organização.

A escolha pela adoção dos conceitos de Edgar Schein se deve à riqueza de sua definição, que contempla o inconsciente (AMADO, 2001; PRESTES MOTTA, 2001), e à amplitude e aceitação de seu trabalho. Freitas (1991), que apresentou um amplo levantamento da bibliografia sobre cultura organizacional, conclui que o conceito de Schein é dos mais ricos:

Percebemos em Schein a preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ainda que admita importância desses elementos, ele privilegia a força dos pressupostos subjacentes,

que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem (FREITAS, 1991, p. 07).

Ainda em relação à relevância de Schein, Bertero (1992, p. 37) diz que “o trabalho mais amplo e ambicioso em termos de análise cultural é o de Edgar Schein”. Também é significativo que diversos textos remetam ao seu referencial, seja como embasamento de trabalhos (KOTTER; HESKETT, 1994; NADLER ET AL., 1994; CURADO, 1994), seja por sua inclusão e citação como exemplo de perspectivas em revisões da literatura (MARTIN; FROST, 2001; ALVESSON; BERG, 1992; FREITAS, 1991), seja, ainda, como parâmetro para crítica e estabelecimento de visões contrárias (AKTOUF, 1996; TRICE, 1991; BRESLER, 1993).

É interessante que, ao retomarmos as vertentes de pesquisa no campo da cultura apresentadas acima a partir do texto de Smircich, veremos que o trabalho de Schein parece beber de várias delas. Mesmo nos parecendo que seu trabalho remeta principalmente à abordagem corporativa, sua conceituação mostra ser ampla o bastante para estabelecer pontos de diálogo com as outras vertentes. Na classificação de Alvesson e Berg (1992), Schein é citado como um dos principais representantes da perspectiva da Cultura como Sistema de Valores e Crenças, sendo considerado um dos autores mais representativos da abordagem, como ressaltado anteriormente. No trabalho de Martin e Frost (2001), Schein é classificado dentro da perspectiva da Integração.

Uma das principais críticas que são feitas à abordagem de Schein diz respeito principalmente ao fato de que sua conceituação aponta para o partilhar de um paradigma cultural entre todos os membros da organização, encobrindo a possibilidade de ambigüidades e conflitos. Outra crítica importante diz respeito a uma dose de otimismo de Schein em relação à possibilidade de intervenção sobre a cultura. Tais críticas parecem bastante relevantes, mas até certo ponto fazem caricatura do trabalho do autor, desconsiderando as nuances apresentadas por ele.

Em relação à cultura ser partilhada de maneira uniforme pelos membros da organização, Schein apresenta-a como uma possibilidade que não ocorre em todas as organizações, sendo necessário uma significativa estabilidade de um grupo ao longo

do tempo para que isto ocorra. Com efeito, o autor aponta em seu trabalho tanto para a possibilidade de ambigüidades e inconsistências (vistas por ele como não formação da cultura), quanto para existência de subculturas (SCHEIN, 1991, 1994, 1996).

A intervenção sobre a cultura de fato é contemplada, tanto que o autor adota uma postura clínica (admitindo também a etnográfica) para o desvendar da cultura (SCHEIN, 1991, 1994, 1996). Entretanto, os críticos raramente citam que Schein ressalta a grande dificuldade e complexidade de se transformar a cultura.

Uma crítica muito interessante ao conceito de Schein, e que foge à caricatura, é a feita por Prestes Motta (2000). O autor mostra que, definida a cultura como um conjunto de pressupostos básicos inconscientes, ela deveria receber atenção da abordagem psicanalítica. O autor, entretanto, desenvolve sua teorização a partir de outras perspectivas teóricas (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVENATO, 1997) e ignora a contribuição e a riqueza que a psicanálise poderia agregar ao seu conceito.

Prestes Motta (2001, 1991) argumenta que, não sendo certamente a psicanálise o único caminho para se estudar as organizações, a sua integração a outras disciplinas é bastante profícua. De fato ela continuaria sendo a melhor teoria para se explorar processos inconscientes e para lidar com os aspectos menos visíveis e mesmo excluídos das organizações. Sendo a base de toda cultura sempre inconsciente, apenas a psicanálise e a psicologia analítica de Jung estariam em condições de dar conta dos pressupostos da cultura, sejam elas nacionais, organizacionais ou grupais.

Afirmando a definição de Schein, Prestes Motta parte dos trabalhos sociológicos de Freud para levantar os pressupostos universais da cultura humana, argumentando que os pressupostos básicos da cultura organizacional não poderiam ser contrários àqueles. Não é o caso de haver pressupostos básicos gerais, pois cada organização tem sua peculiaridade. “Os pressupostos universais são um instrumento para decifrar os pressupostos básicos em particular, servindo-lhes para lhes dar forma, sem contudo tomar o seu lugar.” (PRESTES MOTTA, 2000, p. 100).

Em sua discussão dos pressupostos que seriam universais à cultura humana, o autor aponta que:

- a) aquilo que está na base do vínculo social pode conduzir a sua dissolução ou destruição;
- b) o Estado, quando não as organizações em geral, é sempre tentado a se converter em estado de horda;
- c) a criação de um mundo simultaneamente funcional e passional resulta do progresso da espiritualidade;
- d) amor e necessidade são aspectos fundantes da cultura;
- e) a família tende a desinteressar-se do grupo caso não intervenham desvios da libido que visem inibir os laços familiares e ressaltar os laços interfamiliares através da identificação e do amor inibido em seus fins (rituais religiosos, de iniciação, organizações);
- f) a identificação de cada um com o líder é o fundamento da identificação recíproca (que não anula a rivalidade), seja nas massas desorganizadas, seja nas organizações;
- g) a culpabilidade interiorizada, ligada à repressão da violência, é a garantia da mais perfeita submissão: interiormente, o superego é garantia de conformidade e, no nível social, reproduz-se, de geração a geração, a mesma culpabilidade inconsciente que garante coesão social;
- h) “enamoramento”, processo pelo qual um objeto é colocado no lugar do ideal do ego, e identificação, em que o objeto se instala no próprio ego, são processos fundamentais para análise das massas organizadas.

Alguns destes pontos serão oportunamente retomados e aprofundados ao longo deste trabalho.

Tomar Schein como referência em termos de conceituação de cultura organizacional não implica em que se tomará apenas seu trabalho na construção de nosso embasamento teórico, que se pretende ser transdisciplinar, flertando constantemente, por exemplo, com a sociologia e principalmente com a psicanálise. Implica tampouco que se concorde com tudo o que ele apresenta em seus trabalhos. Como exemplo disto, tomaremos postura metodológica bastante diversa da postura

clínica que ele advoga, como explicitar-se-á em momento oportuno. Contudo, no que se refere a sua definição de cultura organizacional, pouco temos a ressaltar, e é a ela que estaremos nos remetendo no decorrer deste trabalho.

1.4 CULTURA NACIONAL, CULTURA SETORIAL E CULTURA ORGANIZACIONAL – PENSANDO EM RELAÇÕES

Como citado acima, Alvesson e Berg (1992) mostram, em sua revisão da literatura dos estudos em cultura, que o objeto tomado pode ser mais abrangente do que organizações isoladas, analisando-se culturas nacionais, regionais ou setoriais e relacionado-as com características culturais de organizações.

Recentemente, no Brasil, diversos trabalhos têm procurado demonstrar a influência das culturas nacionais sobre as culturas organizacionais (PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; BARROS; SPYER PRATES, 1996; AIDAR ET AL., 1995; BORGES DE FREITAS, 1997; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001). A idéia que fundamenta tais trabalhos é a de que os traços básicos da cultura de um país estariam presentes no imaginário das organizações situadas neste país, influenciando as teorias e as práticas administrativas (AIDAR ET AL., 1995). Este tipo de visão descarta a hipótese de que princípios universais de administração criariam organizações (e mesmo sociedades) cada vez mais parecidas pelo mundo, sugerindo, ao contrário, que as organizações e suas características poderiam ser parte coerente da expressão cultural de um país (AIDAR ET AL., 1995; BARROS; SPYER PRATES, 1996).

O tipo de abordagem citada ganha relevância particular tanto na explicação do fracasso (ou sucesso) da introdução de métodos de gestão importados que são estranhos aos (ou convergentes com) pressupostos do *back-ground* cultural nacional, quanto no fornecimento de “pistas” para a adaptação, para o desenvolvimento e para o reconhecimento de alternativas próprias (PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997).

A aplicação de tais análises parece de suma importância no caso brasileiro, em que a presença significativa de empresas de origem estrangeira gera condições para a múltipla aplicação de modelos de gestão importados, condições muito propícias, pois um dos traços culturais brasileiros é a valorização do estrangeiro, sintetizada no dito “santo de casa não faz milagre” (CALDAS,1997; BARBOSA, 2001). Teríamos uma tendência a dar mais valor justamente a métodos que têm menos ligação com nossa realidade?

Bastante conhecido e citado é o trabalho de Hofstede (1980, 1991), que, estudando subsidiárias da IBM em mais de 50 países, mostrou as diferenças culturais entre eles em termos de 5 dimensões mensuráveis que refletiriam a orientação de valores em relação a problemas que seriam comuns a toda sociedade:

- a) distância de poder (variando de pequena a grande), a respeito das desigualdades sociais e da relação com a autoridade;
- b) individualismo versus coletivismo, abordando as relações do indivíduo com o grupo;
- c) feminilidade versus masculinidade, tratando das implicações sociais ligadas ao gênero;
- d) o evitar incertezas (variando de pequeno a grande), tratando de questões relacionadas ao controle da agressividade e da expressão de emoções;
- e) orientação de curto prazo versus orientação de longo prazo.

Hofstede (1991, p.13) argumenta que, à primeira vista, poderia causar espanto que empregados de uma multinacional pudessem ser tomados como base para se detectar as diferenças entre os sistemas de valores nacionais, entretanto, eles comporiam amostras praticamente perfeitas, segundo ele, na medida em que são similares em todos os aspectos, excetuando-se a nacionalidade.

Interessante notar que para Hofstede (1991), culturas nacionais e organizacionais são fenômenos totalmente distintos. Ele define cultura, de um modo geral, como programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros.

As diferenças entre as culturas nacionais corresponderiam a diferenças no conjunto de valores mais profundos e abrangentes que determinam o significado que as pessoas dão às suas práticas. Como as pessoas participam de diferentes grupos e categorias, elas teriam outras fontes de programação mental, correspondente a outros níveis de cultura: regional ou étnico, de gênero, de geração, de classe social e organizacional.

Ao se estudar as diferenças culturais entre organizações de um mesmo país, seriam encontradas diferenças num nível mais superficial da cultura, o nível ao qual Hofstede refere-se como o das Práticas, que engloba símbolos, heróis e rituais. Em termos dos valores mais profundos, seriam encontradas mais similaridades do que diferenças.

Relacionando-se aos conceitos de socialização apresentados anteriormente, diferenças relativas ao nível nacional da cultura seriam correspondentes à socialização primária, que ocorre na família e diz respeito principalmente a valores. Na organização, ocorreria a socialização secundária, inculcadora mais de práticas do que de valores, uma vez que o indivíduo entra nas organizações já adulto, com seu conjunto de valores estabelecido.

O conjunto de valores dos membros de uma organização, segundo Hofstede, seria formado principalmente através dos critérios de seleção usados em termos de nacionalidade, idade, educação e sexo. O processo de socialização organizacional influiria pouco nos valores.

Ele destaca ainda que a literatura gerencialista americana raramente faz distinção entre os valores dos fundadores e líderes dos valores dos membros da organização. Hofstede concorda que os valores dos fundadores e líderes mais importantes realmente forjam a cultura da organização, mas argumenta que tais valores transformam-se nas práticas dos demais membros.

Nota-se uma diferença entre a abordagem de Hofstede e a abordagem de Schein apresentada anteriormente. Como visto, de acordo com este último, o nível mais profundo da cultura, ao qual ele denomina pressupostos, é construído histórica e

coletivamente na medida em que o grupo dos membros da empresa têm que lidar com suas questões de adaptação e integração. Desta forma, mesmo o nível cultural mais profundo não é um aspecto imutável dos membros que adentram a empresa, mas é inicialmente construído - com a influência decisiva dos fundadores - e posteriormente transmitido aos novos membros através do processo de socialização. Um primeiro aspecto que gostaríamos de considerar em relação a estas diferentes abordagens é o fato de que muitas empresas estruturam a socialização de seus novatos com o objetivo explícito de levá-los ao aprendizado de seu mundo social.

Através de programas de integração, que variam de palestras cuja duração é de algumas poucas horas a programas de integração que duram meses, como é o caso dos programas de trainee (BRESLER, 1993; MOREIRA, 1997), transmite-se tanto informações técnicas como valorativas. O discurso oficial da empresa é apresentado por agentes destacados para a tarefa da socialização, que, neste caso, se define como formal (TAVARES, 1993; VAN MAANEN, 1992).

A menos que esteja querendo induzir uma mudança em sua cultura (MOREIRA, 1997), uma organização tende a contratar pessoas com valores os mais próximos aos seus. Entretanto, por mais que haja esta adequação, o indivíduo estará entrando em um mundo até certo ponto desconhecido (VAN MAANEN, 1992, p.46). A organização aparecerá como a esfinge que lhe lança o desafio de decifrar ou ser devorado, na medida em que o “pensar como de costume” não funcionará. Desconhecendo os padrões de comportamento, o ingressante provavelmente experimentará a sensação de ser estranho ao grupo, o que poderá ser mais ou menos reforçado pelas atitudes do grupo para com ele. Tais situações tendem a gerar ansiedade e crises de identidade.

Para não ser engolido pela esfinge, o novato procurará decifrar seus enigmas, tentando estruturar a sua experiência e descobrir o que se espera dele em cada momento (VAN MAANEN, 1992, 1977). Terá, assim, boa dose de abertura ao que a socialização formal tiver a lhe oferecer.

Ao adotar a prática da socialização formal, parece que a empresa está facilitando o processo de descoberta do novato, uma vez que lhe transmite um guia de

comportamento, pistas para interpretar sua experiência e elementos para adicionar às suas práticas, valores e pressupostos adquiridos em socializações anteriores de modo a integrá-los melhor. Este tipo de visão parece coerente com a idéia proposta por Hofstede, de que os níveis mais profundos da cultura são forjados na socialização primária, não sendo alterados pela socialização organizacional.

Faz-se necessário levar em conta, entretanto, que algumas empresas parecem estruturar seu processo de socialização visando destruir o quadro de referências trazido pelos novatos e substituí-lo pelo seu próprio. A este processo de anulação da história e das socializações pregressas do indivíduo, chamamos de desterritorialização (ou desterramento) (PAGÈS ET AL., 1992; SEGNINI, 1988).

Pagès et al. (1992, p.130-136) mostram que a organização pode agir de diversas maneiras na busca da desterritorialização do indivíduo:

- a) dá preferência à contratação de jovens, que têm o sistema de referências ainda mal estabelecido;
- b) impõe aos indivíduos problemas de adaptação;
- c) impõe aos indivíduos mudanças sucessivas, cortando cada vez mais suas referências;
- d) usa uma linguagem própria, cheia de tecnicismos.

Além destas práticas, a organização poderá utilizar situações rudes e humilhantes as mais diversas (DEAL; KENNEDY, 1991, p.65; TAVARES, 1993, p.85-86) com o intuito de colocar em xeque os comportamentos e pressupostos trazidos pelo novato, tornando-o mais aberto à socialização. Através destas experiências duras e degradantes, a organização estaria buscando estabelecer um rito de passagem contemporâneo (TURNER, 1974; VAN GENNEP, 1977; BRESLER, 1993; MOREIRA, 1997) e uma espécie de “*tabula rasa*” no que se refere aos seus entrantes (EMERY, 1990, p. 31).

Esta última argumentação apresenta uma concordância consistente com o conceito de Schein que admite que pressupostos sejam transmitidos e mesmo alterados no processo de socialização organizacional. Levando adiante este raciocínio,

poderíamos considerar a hipótese de que, quanto mais as referências familiares e religiosas se quebram, mais as empresas possam impor-se culturalmente frente às nações (FREITAS, 2000).

Entre a idéia de que a socialização organizacional inculca apenas aspectos periféricos da cultura e a idéia oposta de que possa sobrepujar totalmente a socialização primária, talvez possamos ficar com uma posição intermediária que considere que alguma troca de pressupostos entre indivíduo e organização pode ocorrer. Vejamos.

Na medida em que permanece na organização e vai sendo socializado, vão ficando progressivamente mais claros ao indivíduo os diversos pressupostos organizacionais, podendo ocorrer choques advindos das diferenças entre sua socialização primária e aquela proposta pela organização. Mesmo se houver abertura do indivíduo à assimilação da cultura organizacional para efeito de redução de ansiedades ou mesmo para a obtenção de maior sucesso na carreira e, ainda, que a organização tenha uma forte ação socializante, não se deve acreditar que não haja alguma negociação de significados (SCHEIN, 1985, p.73; PRESTES MOTTA, 1993, p.70; VAN MAANEN, 1977, p. 32; BRESLER, 1993, p. 75,78,159).

O indivíduo adulto, já socializado, vai ter uma tendência a preservar os seus valores (papel exercido pelo superego) e a discernir em relação ao que vai sendo colocado a ele pela organização (PAGÉS ET AL., 1992). Ao passo que a organização vai procurar - formal ou informalmente - influenciá-lo, ele também procurará, por sua vez, influenciar a organização, buscando trilhar um caminho de individuação (WOOD; CURADO; CAMPOS, 1994).

Por preexistir à entrada do indivíduo e por manipular diversos mecanismos de inculcação, a organização possui um poder extra de influência e uma maior inércia à mudança (BRESLER, 1993, p.75). Quem tende a se modificar é, portanto, o indivíduo. Todavia, em sua ação de questionar o “natural” da organização - talvez até de maneira inconsciente - o indivíduo tem a possibilidade de desalojar algo ou alguém, de provocar alguma mudança de pressupostos, de gerar alguma transformação na organização.

Levando estes pontos em consideração, talvez seja possível aproximar as visões de Hofstede e Schein, considerando que a organização possa transformar ou incutir em seus membros alguns pressupostos, sem, porém, conseguir impor uma cultura organizacional que seja destoante da cultura nacional.

Partindo da conceituação de Schein, poderíamos imaginar que, se a empresa tem um grupo fundador natural do próprio país onde está instalada, é mais que provável que se forme uma cultura organizacional que seja expressão da cultura nacional. Por outro lado, se o grupo fundador vier de fora, poderá haver a tentativa de imposição de valores da sua cultura estrangeira destoantes da cultura nacional. Pensamos que, neste caso, por mais intensas que sejam as ações socializantes, tais valores não tendam a tornar-se pressupostos da cultura organizacional, pois poucas serão suas chances de “funcionarem” bem o suficiente na resolução das questões de adaptação externa e integração interna, já que, neste processo, ressalta-se o fato de que qualquer organização, independentemente de quem as inicie, insere-se no contexto cultural mais amplo da sociedade e deverá beber dele necessariamente (FREITAS, 2000, p.42; BARBOSA, 2001). Nesse caso, pensamos que tais valores não se transformem em pressupostos, prevalecendo outros pressupostos mais adequados à cultura nacional.

Por isso, acreditamos ser possível concordar tanto com Hofstede, que mostra a prevalência das culturas nacionais nas organizações, quanto com Schein, que mostra a cultura sendo construída e transmitida dentro de um processo histórico. Em suma: a socialização organizacional até pode ser efetiva em transformar algum aspecto da socialização primária do indivíduo, mas nunca a ponto de “reprogramá-lo” de maneira planejada ou de modificá-lo em desacordo com aspectos fundamentais da cultura nacional.

Tal conclusão mostra-se de mesmo caráter daquela proposta por Prestes Motta em relação aos pressupostos básicos da cultura universal. Assim, pensamos que os pressupostos da cultura nacional dariam certa forma aos pressupostos das culturas organizacionais, havendo espaço para especificidades, ou seja, as organizações

expressariam de maneira própria e peculiar a cultura do país (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER 2001, p. 206).

Em relação a culturas de setores industriais, Alvesson e Berg (1992) apontam o pequeno desenvolvimento de estudos que as tomam como objeto. Retomando mais uma vez a definição de Schein, pensamos fazer sentido que empresas de um mesmo setor possam desenvolver alguns pressupostos semelhantes, principalmente aqueles que vêm como resposta aos problemas de adaptação ao ambiente. Pensamos cultura setorial, nesse sentido, como sendo um pequeno conjunto de pressupostos comuns às culturas organizacionais distintas dentro de um setor, ou, dito de outro modo, num ponto de intersecção entre as culturas das organizações do setor.

Se tratarmos de empresas situadas no mesmo país ou região, já temos um primeiro condicionante geral da cultura organizacional, advindo da influência da cultura nacional ou regional. Além deste, entretanto, devemos considerar que, envoltas em um mesmo ambiente de negócios, as empresas de um determinado setor deverão encontrar soluções para problemas adaptativos similares.

É claro que um mesmo problema pode ser resolvido de maneiras diferentes, mas tendo algum grau significativo de proximidade e contato, é possível que haja entre as empresas algum contágio cultural, na medida em que as respostas encontradas por uma empresa possam ser copiadas pelas demais.

2 FORMAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA E CULTURAL DO BRASIL E A PRESENÇA DAS RAÍZES CULTURAIS BRASILEIRAS NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 UM SOBREVÔO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO BRASIL

O descobrimento do Brasil se dá como consequência da lógica mercantilista que se instala na Europa em substituição ao feudalismo, a partir do século XV. Precocemente unificados após a libertação do domínio árabe, da expulsão de judeus e da suplantação de poderes locais típicos do feudalismo, os países ibéricos são os primeiros a reunirem condições de realizar uma expansão ultramarina, apoiados em uma relativamente avançada tecnologia de navegação herdada dos árabes (RIBEIRO,1995).

Darci Ribeiro (1995, p. 65) chama de Império Mercantil Salvacionista ao processo civilizatório desencadeado pelos povos ibéricos, uma vez que se tratava de desenvolver nas colônias atividades que promovessem o enriquecimento das metrópoles, mas também de converter almas ao catolicismo, numa versão tropical das disputas religiosas da Europa.

A empresa do colono branco (utilizando expressão de Caio Prado Jr.) no Brasil precisou conciliar o desafio da exploração de riquezas adequadas aos trópicos com o reduzidíssimo contingente de povoadores, principalmente levando-se em conta a extensão territorial a ser ocupada. Nesse sentido, desde o princípio da colonização, cumpriu papel fundamental o processo de mestiçagem e incorporação do elemento indígena. Desembarcando por aqui pequeno número de colonizadores homens sem família, estes tomaram por esposas mulheres índias. Tal prática foi possível pelo costume do “cunhadismo”, bem retratado por Ribeiro (1995), por meio do qual os indígenas incorporam estranhos a sua comunidade, oferecendo-lhes uma jovem por esposa. Ao dar-se a união, o estranho passa a ser aparentado de todos naquela comunidade. A importância da mulher índia na constituição da família brasileira também é bastante ressaltada por Freyre (1996, 2003).

A união ao indígena bem como a geração de mestiços foram fundamentais na criação de uma mão-de-obra que possibilitou a primeira ocupação e exploração mercantil da colônia: não encontrando, de imediato, minerais preciosos, os exploradores dedicaram-se à extração do pau-de-tinta.

Em pouco tempo, a voracidade em produzir o máximo de riquezas fez com que a relação do colono com os índios passasse a ser de escravização, visando contar com uma maior força de trabalho na atividade extrativista. Tal prática tornou-se de tamanha importância que o índio passa a constituir, ele mesmo, em importante produto de exploração (RIBEIRO, 1995).

No intuito de intensificar o povoamento, de melhorar a defesa do território, alvo do interesse de outros povos europeus, e de incrementar a atividade econômica, o Reino adota, em 1532, o sistema de capitanias hereditárias, que tão profundamente vem a marcar a história nacional (FREYRE, 2003, p. 112,113). D. João III dividiu o Brasil em 15 faixas horizontais e as doou a quem quisesse ocupá-las e explorá-las. Tal sistema manteve o rei como senhor absoluto das terras dadas por favor aos senhores chamados donatários (CHAUÍ, 2000, p. 84).

Para que a empreitada de colonização e defesa fosse rentável, Portugal adota a atitude pioneira (RIBEIRO, 1995, p. 279) de dedicar-se à exploração agrícola das terras americanas, visando a comercialização na Europa. Tal empresa era de dificuldade não desprezível, dados os custos de frete, as dificuldades em relação à mão-de-obra e o fato de que nenhum produto agrícola era comercializado em grande escala na Europa (FURTADO, 2000, p. 4).

Cultura de clima tropical e especiaria apreciada na Europa, o açúcar foi o produto escolhido por Portugal para ser produzido em terras brasileiras. A escolha foi de certa forma natural e bem sucedida por várias razões, como apontam Furtado (2000) e Ribeiro (1995). Portugal já possuía experiência de décadas na produção do açúcar nas ilhas do Atlântico, empregando o sistema de fazendas e mão-de-obra escrava, o que resultou num aprendizado relativo à superação de dificuldades e no domínio tecnológico da produção. Aliada à experiência técnica, foi igualmente importante o desenvolvimento comercial conseguido através da relação com os flamengos e a

disponibilidade de capitais para financiamento das instalações produtivas brasileiras. Finalmente, Furtado (2000) destaca o fato de que os portugueses já eram nesta época grandes conhecedores do mercado africano de escravos, o que foi fundamental para solucionar a questão da mão-de-obra.

Guiados por um desejo de fazer riqueza para si e para a metrópole e por um sonho de para lá retornar, os colonos foram fixando-se basicamente no litoral brasileiro (HOLANDA, 1995), particularmente nos locais geograficamente mais favoráveis (PRADO JR., 1994, p.35) e espalhando engenhos de cana de norte a sul. Os mais bem sucedidos, devido à qualidade do solo e a uma maior proximidade com a Europa, foram os de Pernambuco e os da Bahia.

A economia do açúcar estava baseada, como aponta Prado Jr. (1994), na tríade grande propriedade, monocultura e trabalho escravo. Furtado (2000), Prado Jr. (1994) e Holanda (1995) demonstram que a monocultura e a grande propriedade, neste caso, não são exatamente uma escolha, mas características necessárias à cultura açucareira, incompatível com a pequena propriedade. Uma grande plantação conjugada ao pequeno número de colonos torna também praticamente obrigatório o uso extensivo da mão-de-obra escrava, além de ter servido como um incentivo a mais para a procriação.

Inicialmente o Senhor português procurou utilizar o trabalho escravo indígena na plantação, o que logo se mostrou ineficaz, dada a incompatibilidade dos costumes destes com as exigências da cultura do açúcar, visto que não se adaptavam ao “...trabalho acurado e metódico que exige a exploração dos canaviais” (HOLANDA, 1995, p. 48). Assim, passou-se a trazer escravos negros em grande quantidade após a segunda metade do século XVI. Estes trabalhavam na produção e em atividades do serviço da casa - com maiores benefícios aos escravos de casa em relação aos da produção (FREYRE, 1996, p. 450) - empregando-se o trabalho índio à agricultura de subsistência.

A organização da produção do açúcar tinha por base o engenho, entendendo-se por este as instalações produtivas, as terras e as culturas. Uma vasta área de um único proprietário, explorada por ele e também por outros senhores de escravos, que

alugavam parte da terra e moíam sua cana nas instalações produtivas do proprietário. Além de senhores e escravos, os engenhos abrigavam ainda alguns trabalhadores livres, como mestres e feitores (PRADO JR., 1994; FURTADO, 2000). A área do engenho contemplava, além das instalações produtivas, a casa grande do senhor de engenho e sua família e a senzala dos escravos - cenários das riquíssimas relações sociais tão bem descritas por Freyre -, instalações acessórias, como oficinas e estrebarias, além de capela e escola (PRADO JR., 1994, p.147).

Os engenhos eram, assim, unidades relativamente autônomas, na medida em que ali se rezava missas, os padres alfabetizavam as crianças, havia área destinada à agricultura de subsistência – ainda que em proporção muito reduzida em relação a área destinada à cana-de-açúcar, o que muitas vezes levava a uma situação de fome (PRADO JR, 1994, p. 164 -165) – e mesmo a produção dos móveis usados nas diversas instalações (HOLANDA, 1995, p. 80).

Tais características poderiam fazer crer que os engenhos possuíam características próximas às do feudalismo. Tal tese é, entretanto, refutada por Furtado (2000, p. 54), que mostra que o feudalismo caracteriza-se por isolamento econômico que resulta em baixa produtividade ligada à baixa especialização e divisão do trabalho. Na unidade escravista, ao contrário, havia extrema especialização econômica e, ao contrário da unidade feudal, ela vivia totalmente em função do mercado externo. Ribeiro (1995, p.281) ressalta, inclusive, que a produção açucareira tem caráter de empresa agroindustrial o que “... a torna mais parecida com uma fábrica que a uma exploração agrária tradicional pelos procedimentos industriais que exige e pelos problemas de gerência de mão-de-obra que implica.”

Em consequência da atividade econômica principal dos engenhos e da abundância de terras, desenvolveu-se no nordeste um segundo sistema econômico, a pecuária. Primeiramente se desenvolveu a atividade criatória visando o suprimento dos engenhos com animais vivos, usados como fonte de energia, e com a carne de gado, usada na alimentação inclusive dos escravos. Posteriormente, desenvolveu-se a pecuária de subsistência (FURTADO, 2000).

A pecuária, enquanto sistema econômico, diferiu consideravelmente da produção açucareira. A ocupação da terra era extensiva, e os sucessivos deslocamentos do rebanho, uma constante, o que foi responsável pela ocupação do interior e pela conquista de território brasileiro (PRADO JR., 1994, p. 187). A atividade era acessível a colonos sem muitos recursos, e a principal mão-de-obra utilizada foi a indígena, que se adaptou bem a esta atividade (FURTADO, 2000, p. 60-61), tendo sido importante a miscigenação com o índio tapuia (RIBEIRO, 1995, p. 97). A atividade era de baixa rentabilidade e a produção visava o mercado interno, exceção feita à exportação do couro, de importância no sul do país.

Prado Jr. (1994, p.192) descreve as típicas fazendas de gado colonial como “três léguas de terra, dispostas ao longo de um curso d’água, por uma de largura, sendo meia para cada lado da margem”. As construções limitavam-se aos currais e casas muito simples para abrigar o pessoal. O trabalho era feito por pequeno número de pessoas: o vaqueiro, que dirigia o estabelecimento em terras que conseguia adquirir ou que arrendava de senhores mediante recebimento de um quarto das crias, e os auxiliares, escravos ou assalariados, que recebiam remuneração pecuniária mensal ou anual. Os processos de criação eram os mais precários e primitivos, dispensando-se ao gado o mínimo de cuidados.

Na capitania de São Vicente, o desenvolvimento econômico segue trajetória bastante diversa. A economia açucareira tentada ali não se aproximou do desenvolvimento exuberante dos engenhos nordestinos, seja devido à desvantagem competitiva em relação àquela região dada a sua posição geográfica mais distante em relação à Europa, seja por uma menor área cultivável relacionada à faixa litorânea mais estreita devido à maior proximidade com a Serra do Mar.

Desenvolve-se no território paulista uma incipiente agricultura de subsistência que dá à região uma característica de colonização de povoamento e, principalmente, a atividade de captura e comercialização do escravo indígena. Esta última teve grande importância durante a ocupação holandesa, em que o fluxo de escravos vindos da África ficou interrompido, tendo os paulistas substituído os fornecedores de escravos negros (CALDEIRA ET AL., 1997).

As chamadas bandeiras paulistas, de característica exploratório-militar, foram responsáveis por movimento de ocupação ao interior do centro-sul similar ao da pecuária em relação à região setentrional.

A expansão dos paulistas em direção ao interior nunca deixou de carregar consigo o sonho, partilhado pela metrópole, do descobrimento do ouro, que se torna realidade no final do século XVII. Até por volta de 1760, a mineração passaria a ser a principal atividade da colônia.

A colonização da região aurífera das Minas Gerais se dá a partir de diversos centros emissores distantes, inicialmente pelos descobridores paulistas, a seguir por baianos, pernambucanos, para finalmente receber imigrantes portugueses.

Tal diversidade de colonizadores gera uma gama de conflitos pelo controle da região que teve seu ápice na Guerra dos Emboabas. Ocorrida em 1707, opôs os paulistas, primeiros administradores, com seus índios a portugueses, baianos e tropas de escravos negros. Terminou com a vitória destes últimos, que tiveram o apoio do governo geral.

A produção aurífera apresenta tanto semelhanças quanto diferenças significativas em relação à produção nos engenhos de cana. Prado Jr. (1994, p.178) aponta que há grande similaridade em relação à lógica da produção, que não deixa de dar continuidade ao modelo de grande propriedade, produto único, trabalho escravo e produção voltada ao mercado externo. A similaridade vale ao menos nas lavras, que se emprega na exploração das grandes jazidas no período mais glorioso da mineração e que consiste no uso de número expressivo de trabalhadores sob única direção.

A comparação com a produção dos engenhos já não é válida no caso dos faiscadores, predominante em fases mais decadentes da exploração do ouro, caracterizada pela exploração individual por parte de pessoas livres ou mesmo de escravos que deviam parte dos achados aos senhores. Neste caso a atividade corresponde ao pequeno lavrador autônomo, como aponta Prado Jr. (1994, p. 122).

As diferenças entre a economia mineira e a canavieira são bem mostradas por Furtado (2000). Um primeiro aspecto apontado é que a exploração do ouro, principalmente no leito dos rios, e não em grandes minas, era possível a pessoas de poucos recursos, o que tornou muito maior a capacidade de iniciativa de homens livres sem grandes recursos. A base da economia era o trabalho escravo, mas este também teve mais possibilidade de iniciativa, chegando mesmo a trabalhar por conta própria e comprar a própria liberdade. Além disso, os escravos nunca chegaram a constituir a maioria da população na região mineira. A ligação à terra também era muito menor, uma vez que a lavra tinha vida mais curta e incerta, e era preciso poder deslocar-se para outra região em tempo curto. Sendo a atividade de alta lucratividade, concentravam-se na mineração todos os recursos disponíveis, o que fez com que houvesse crises de abastecimento e que a fome convivesse com a riqueza do ouro (FURTADO, 2000, p. 81; RIBEIRO, 1995, p. 374).

A característica geográfica da região das minas, inadequada às atividades pastoril e agrícola (PRADO JR., 1994, p. 57), implicou no desenvolvimento econômico de regiões brasileiras que se voltaram à atividade de suprimento de mantimentos, promovendo-se, pela primeira vez, uma interligação do Brasil. A criação de gado no sul e mesmo no nordeste alcança maior desenvolvimento. O transporte passa a ser atividade importante, desenvolvendo-se o negócio da criação de mulas, bem como as feiras de animais em São Paulo. De fato, muitas cidades em São Paulo tiveram sua origem como pontos de apoio aos tropeiros em caminho para as Minas Gerais. As atividades agrícola e pecuária desenvolvem-se na região que hoje conhecemos como o sul de Minas.

Outra conseqüência do desenvolvimento econômico na região mineira é o enorme impacto positivo que traz ao Rio de Janeiro, até então muito pobre, que se consolida como porto principal tanto para o envio do ouro à metrópole, quanto para a importação de mercadorias de abastecimento da população das Minas. Inclusive a capital tratou-se de trasladar para lá.

A atividade da mineração desenvolve ainda uma rede urbana mais complexa do que jamais houvera no Brasil, na medida em que, em torno das lavras, iam estruturando-se atividades de pouso, comércio, religião e justiça (RIBEIRO, 1995, p. 375).

Nas vilas mineiras, observava-se uma estrutura social encimada por uma classe senhorial de autoridades reais, eclesiásticas e militares, além dos ricos mineradores e comerciantes. Notava-se também uma ampla camada intermediária de artífices e músicos, muitos deles mulatos e negros, que chegaram a criar corporações de ofício. Na base da estrutura, os trabalhadores das lavras e os faiscadores, livres ou escravos (RIBEIRO, 1995, p. 377-378).

Furtado (2000, p. 84-85) argumenta que tal concentração urbana poderia ter dado surgimento a um surto manufatureiro, o que não se deu devido, principalmente, à falta de conhecimento técnico do imigrante português. Esta, por sua vez, teria sido consequência natural do não desenvolvimento manufatureiro da metrópole. As toscas iniciativas dos mineiros de instalação de fábricas de panos e fundição de ferro foram coibidas pela metrópole (RIBEIRO, 1995, p. 381).

A busca das riquezas, que envolveu também a exploração de diamantes, estendeu-se da região de Minas Gerais até Goiás e Mato Grosso, mas a ampliação da área geográfica deu-se em compasso com um rápido declínio dos minerais a explorar. Rareando-se as riquezas e inexistindo alternativas manufatureiras, dá-se início à desagregação e à decadência daquele articulado sistema econômico, ainda no século XVIII.

Seguindo a lógica de transladar-se de uma área a outra em busca de melhores oportunidades, muitos mineiros e negociantes transformaram-se em fazendeiros, enquanto artesãos e empregados tornaram-se posseiros (RIBEIRO, 1995, p. 381), tendo se desenvolvido muita agricultura e pecuária de subsistência a partir das regiões do entorno da mineração.

Furtado (2000) aponta que o final do século XVIII foi marcado por dificuldades econômicas para a colônia. Nessa época, a economia brasileira mostrava-se como uma diversidade de sistemas semi-articulados. Articulada à economia açucareira, ainda que frouxamente, havia a pecuária nordestina. Articulada ao decadente núcleo mineiro, a pecuária sulina, que ia de São Paulo ao Rio Grande. Esses dois sistemas possuíam alguma ligação através da pecuária do São Francisco, que se beneficiava da posição intermediária em relação aos anteriores para dirigir-se ao que

apresentava maiores vantagens. O Pará representava sistema autônomo baseado na extração, enquanto o Maranhão, com o cultivo de algodão e arroz e a pecuária, mostrava-se semi-autônomo, dada alguma articulação desta última atividade.

De um modo geral, a passagem do século XVIII para o século XIX traz consigo um recrudescimento agrícola e um conseqüente deslocamento de importância das capitanias interioranas para as marítimas, visto que o território preferido para a agricultura era o litorâneo, dadas as características favoráveis do solo e a facilidade de exportação (PRADO JR., 1994, p. 132).

As antigas regiões dos engenhos de cana de Pernambuco e da Bahia voltam a encontrar grande prosperidade. Paralelamente a elas, desenvolvem-se novas culturas e áreas agrícolas, como a do algodão, a do tabaco, a do cacau, a do café e as novas áreas de cultivo da cana, como Rio de Janeiro e São Paulo.

A retomada do desenvolvimento agrícola, nessa época, esteve ligada não só à decadência das atividades mineradoras no Brasil, mas principalmente a eventos que ocorriam concomitantemente no cenário internacional. A Revolução Industrial e o desenvolvimento da atividade têxtil, as guerras napoleônicas e a guerra civil nos Estados Unidos formaram um conjunto de circunstâncias altamente favoráveis à agricultura brasileira, sobretudo para a atividade algodoeira, uma vez que se constituiu o algodão na principal matéria-prima industrial do momento.

O maior progresso da cultura algodoeira tem lugar no Maranhão, transformando-o de uma das províncias mais pobres da colônia em uma das mais prósperas. Não fica aí restrito, estendendo-se por Pernambuco, Bahia e muitas outras províncias.

De produção mais simples que a cana-de-açúcar, a produção de algodão não fugiu à lógica da grande lavoura voltada ao mercado externo. Prado Jr. (1994, p. 148) ressalta que a cultura algodoeira deve ter existido no Brasil desde o início da colonização, mas só encontra desenvolvimento quando ocorre crescimento da demanda externa, voltando a declinar quando esta demanda rareia.

Nas principais províncias produtoras, o algodão era cultivado em grandes fazendas, adequadas à forte exigência de mão-de-obra na colheita. Uma fazenda típica contava com cerca de 500 escravos, o que provocou grande afluxo de escravos para o Maranhão.

Também foi de importância a cultura do tabaco, que ocupou regiões nordestinas, passando pelo Rio de Janeiro e sendo cultivado também em São Paulo, em São Sebastião e no vale do Paraíba. Tal cultura foi mais acessível a pequenos produtores, mas, de um modo geral, empregou-se mão-de-obra escrava. O tabaco foi importante principalmente no escambo de escravos com a África (PRADO JR., 1994, p. 153-154).

São Paulo não é exceção no que se refere ao ressurgimento da preponderância agrícola na economia colonial do final do século XVIII. A decadência da região mineira traz um novo impulso econômico e populacional à província paulista, que passa pela primeira vez a ocupar algum lugar de destaque em termos de produção agrícola.

Contrariando a tradição de instalar-se rumo ao litoral, a agricultura paulista faz o caminho do mar ao planalto, buscando os solos férteis da região de Campinas para o plantio da cana-de-açúcar. Já no início do século XIX, entretanto, começa a ganhar importância o cultivo do café, que vai tornar-se o principal responsável pelo exuberante desenvolvimento econômico da província.

O desaparecimento das condições externas favoráveis ao mercado do açúcar e do algodão, já no final da primeira década do século XIX, faz com que o café passe a se firmar como a nova fonte de riqueza do país. Nos anos 30 do século XIX, torna-se o principal produto de exportação do Brasil e sua progressão é forte até as últimas décadas do mesmo século (FURTADO, 2000, p. 102). Já na década de 40 do século XIX, o café respondia sozinho por mais de 40% das exportações brasileiras (SILVA, 1995, p. 34).

Entre as condições externas que favoreceram que o café se firmasse como o principal produto brasileiro, Sérgio Silva (1995) destaca o crescimento do comércio

internacional - impulsionado pelo aparecimento dos navios a vapor - e a alta das cotações internacionais do café a partir da metade do século XIX.

O crescente interesse internacional pelo café estaria ligado, segundo Sevcenko (2000), à Revolução Industrial, que induziu uma demanda por estimulantes que facilitassem a adaptação das populações urbanas aos ritmos mecanizados.

Cultivado quase como raridade no Brasil desde o século XVII para consumo local, o café segue um itinerário que vai do Pará para o Maranhão, daí para o Rio de Janeiro e então para Minas Gerais e São Paulo (PRADO JR., 1994, p.155; RIBEIRO, 1995, p.393). Torna-se economicamente significativo com a introdução das primeiras grandes lavouras na zona montanhosa próxima ao Rio de Janeiro.

O modelo produtivo que se impõe, num primeiro momento nas áreas de maior desenvolvimento, no Rio de Janeiro e reproduzido em Minas e São Paulo, é mais uma vez o da fazenda escravocrata, com o cultivo de grande área territorial, com a concentração de mão-de-obra servil, com a especialização e com a racionalização das atividades produtivas, de caráter mercantil e de exploração de um produto único, características típicas deste modelo, que forçam um alto nível de investimentos (RIBEIRO, 1995, p.394). A posterior mecanização de operações de beneficiamento também só foi possível em grandes plantações, capazes de uma tal produção que tornasse rentável o investimento (SILVA, 1995, p. 49).

Mais típica da cultura do café é a característica de requerer grande quantidade de mão-de-obra nas fases iniciais da derrubada da mata e nos primeiros quatro anos da lavoura e, posteriormente, apenas na época de colheita, o que resulta num excedente de trabalhadores empregados em atividades de artesanato e subsistência. Ribeiro (1995) mostra que as grandes fazendas de café formavam comunidades de até 2000 pessoas, sobretudo escravos, que produziam vestuário, mantimentos, casas e seu mobiliário. Esta grande necessidade de mão-de-obra foi inicialmente suprida, dentro do possível, pelo deslocamento de massas de escravos da região mineira, das decadentes regiões agrícolas do cultivo do algodão e da cana e da continuidade da importação de escravos africanos até 1850.

Holanda (1995, p.174) ressalta, entretanto, que no Oeste (de 1840) da província de São Paulo, a cultura do café passa progressivamente a adquirir caráter próprio, algo diferenciado do estereótipo do modelo clássico do engenho de açúcar. A silhueta típica do antigo senhor de engenho perde aí algumas de suas características. Sua independência e arrogância já não são mais as mesmas (FREYRE, 2003, p.106).

A terra passa a ser menos o seu pequeno mundo e mais o seu meio de vida e a fonte de sua riqueza. A influência urbana passa a ser maior, sendo que alguns lavradores passam a residir nas cidades. Os antagonismos e complementaridades entre casa grande e senzala são substituídos pelos que se estabelecem entre sobrados e mocambos (FREYRE, 2003).

A autonomia da propriedade rural vai diminuindo na medida em que decrescem a artesanía e as atividades de subsistência nas fazendas de café. O domínio agrário vai se aproximando cada vez mais de um centro de exploração industrial, sendo que as relações de produção, conforme nos aproximamos do final do século, vão ficando cada vez mais próximas da industrialização do que da agricultura dos séculos anteriores (SILVA, 1995, p. 75-76).

Verdade igual é que, indo às cidades, os senhores de terras tenham carregado consigo sua mentalidade, seus preconceitos e seu modo de vida rural (HOLANDA, 1995, p. 82; BRESLER, 1993, p.140). O patriarcalismo, portanto, urbanizou-se, como aponta Freyre (2003).

Furtado reforça o ponto das diferenças entre os senhores de engenho e os cafeicultores, mostrando que na formação da elite açucareira, a produção e a comercialização eram atividades isoladas, uma vez que a segunda era monopólio de grupos europeus. Isto fez com que os produtores brasileiros não desenvolvessem uma consciência maior de seus interesses, fechados em seu pequeno mundo rural. Diferentemente, a economia cafeeira estruturou-se com grande entrelaçamento entre produção e comércio, sendo que a nova elite teve de lidar com uma gama ampla de desafios: “aquisição de terras, recrutamento de mão-de-obra, organização e direção da produção, transporte interno, comercialização nos portos, contatos oficiais, interferência na política financeira e econômica.” (FURTADO, 2000, p.120).

Os cafeicultores perceberam a importância de controlar o governo visando seus interesses e o fizeram dentro de uma política bem definida.

A disponibilidade de mão-de-obra vai constituir-se no mais sério desafio a ser superado pelos novos quadros dirigentes em relação à expansão da cafeicultura, principalmente a partir de 1845, com as restrições colocadas pela Inglaterra em relação ao tráfico de escravos brasileiros através da bill Aberdeen. Esta vai desencadear uma sucessão de fatos e leis que culminam com a total abolição da escravidão 40 anos depois.

A princípio, procurou-se intensificar o tráfico interno, trazendo-se cada vez mais escravos dos engenhos. Progressivamente, entretanto, vai ganhando importância a imigração de europeus.

De fato, as primeiras experiências com a imigração já vinham sendo feitas desde 1835, com a aprovação de lei do Senador Vergueiro. Ele próprio atuou no sentido de trazer colonos por volta de 1850. Enquanto os liberais paulistas pensavam num modelo imigratório que buscava parceiros, setores nacionais mais conservadores buscaram meros substitutos aos escravos, vedando aos imigrantes a posse da terra.

As experiências realizadas nas décadas de 50 e 60 do século XIX foram financiadas pelo governo, ficando a dívida a cargo dos colonos, que vendiam seu trabalho futuro. Esse modelo acabou resultando num regime de servidão temporário que foi duramente criticado pelos países europeus, chegando-se a proibir a imigração para o Brasil em 1859 (FURTADO, 2000, p. 131).

Para sanar o problema da mão-de-obra de maneira mais eficaz, a partir de 1870, o governo imperial passou a arcar com os gastos dos imigrantes da lavoura cafeeira, cabendo ao fazendeiro o dever de cobrir seus gastos durante o primeiro ano de atividade, além de disponibilizar a eles terras em que pudessem produzir e comercializar gêneros de primeira necessidade (RIBEIRO, 1995, p. 400; SILVA, 1995, p. 45).

Foram essas medidas tomadas pelo governo, aliadas à abolição da escravidão e à disponibilidade de contingentes populacionais na Europa, que possibilitaram a formação de uma corrente migratória contínua e de grande vulto que, se começou timidamente em São Paulo com 13 mil imigrantes nos anos 70 do século XIX, passaria a 184 mil na década seguinte e a mais de 600 mil na última década do mesmo século, a maioria proveniente da Itália (FURTADO, 2000, p. 133; RIBEIRO, 1995, p. 399). Tal contingente viabilizou a grande expansão cafeeira do estado. Além disso, provocou em São Paulo uma certa europeização de hábitos que não ocorreu no resto do Brasil, ainda que Ribeiro destaque reiteradas vezes (1995, p. 242, 254, 407) que grande parte dos imigrantes que para cá vieram foram aculturados, diferentemente do que ocorreu nos países latinos, devido à preexistência, no caso brasileiro, de uma população maciça e etnicamente definida.

Foi o colonato imigrante que inaugurou o regime assalariado na vida rural brasileira, como mostra Ribeiro (1995, p. 400). Ele argumenta que a corrente imigratória foi bem sucedida graças ao excedente de mão-de-obra gerado pelo processo de industrialização europeu. Movido por aspirações mais amplas e melhor adaptado ao trabalho assalariado, o imigrante produzia mais e melhor, sendo preferido pelos fazendeiros de café à mão-de-obra nativa, condicionada por outros sistemas de trabalho (LACERDA ET. AL., 2001, p.42). O negro recém liberto, acostumado a lutar contra o seu próprio desgaste no trabalho enquanto escravo, resistia ao trabalho disciplinado, não sendo estimulado pela perspectiva de ganho. Preferia integrar um núcleo de agricultura de subsistência a engajar-se como trabalhador rural permanente (RIBEIRO, 1995, p. 397-8).

Chegando a São Paulo, os imigrantes tinham um contrato de trabalho de um ano elaborado pelo escritório de imigração, contrato este que previa um salário base proporcional à quantidade de pés de café dos quais cuidaria mais um valor variável proporcional à colheita obtida (SILVA, 1995, p. 45). Além disso tinha à sua disposição um pedaço de terra para cultivar, como já citado.

Não se deve imaginar, todavia, que as condições empregatícias acima expostas tornavam fáceis as condições de vida dos colonos. Através dos sistemas de barracões, os fazendeiros atuavam como comerciantes, visando não só a prover os

colonos de meios de satisfação de todas as suas necessidades, mas sobretudo a recuperar uma boa fatia dos salários a eles pagos. Somente a custa de muito trabalho e dura economia, os colonos imigrantes conseguiam romper a condição de colonos para se tornarem proprietários (RIBEIRO, 1995, p. 401). Graças às situações de exploração a que eram submetidos pelos donos de terras, era comum os colonos deixarem as fazendas após o final do primeiro contrato de um ano, bem como greves e mesmo algumas lutas violentas nas fazendas (SILVA, 1995, p. 47).

A resolução das dificuldades de mão-de-obra com o sucesso da política migratória, a facilidade de crédito e dificuldades encontradas pela oferta não brasileira formaram um conjunto de condições excepcionalmente favorável aos cafeicultores no final do século XIX. Com efeito, a produção salta de 3,7 milhões de sacas de 60 kg em 1880-1881 para 5,5 milhões de sacas em 1890-1891 e para 16,3 milhões de sacas em 1901-1902 (FURTADO, 2000, p. 191).

As facilidades de expansão da oferta do café, entretanto, não foram acompanhadas, ao longo dos anos seguintes, por um proporcional aumento da demanda, o que gerou crises de superprodução já no início do século XX, que concorriam para a queda do preço internacional. Todavia, o regime republicano instaurado em 1889, resultado da aliança entre políticos paulistas e militares positivistas (SEVCENKO, 2000), reforça o poder do patronato cafeeiro, colocando a seu serviço a máquina governamental que funcionou em defesa dos lucros dos cafeicultores através do controle da taxa de câmbio e da realização de empréstimos externos destinados à intervenção no mercado, comprando excedentes e mantendo os preços (RIBEIRO, 1995, p. 401).

O sucesso da política de valorização artificial de preços acaba por agravar o descompasso entre oferta e demanda, na medida em que motivava a ainda maiores investimentos no aumento da oferta (FURTADO, 2000).

A década de 30 do século XX é caracterizada pela destruição de algo em torno de um terço da produção, numa desesperada defesa dos preços que não encontra sucesso, e por uma grande dificuldade de financiamentos externos para a compra de excedentes devido à crise mundial de 1929. Caem vertiginosamente tanto o

preço da saca quanto o valor das exportações (CALDEIRA ET AL., 1997, p. 257). Paralelamente, dá-se a ampliação das atividades urbanas e industriais, sendo que o valor da produção industrial supera o da agricultura pela primeira vez em 1933. (CALDEIRA ET AL., 1997, p. 272).

As atividades industriais não remontam certamente ao início do século XX, ocorrendo desde muito antes, já no período colonial, como mostra Prado Jr. O autor nos lembra de que, dentro da lógica de autonomia dos grandes domínios rurais, já se desenvolve uma pequena indústria doméstica. Na esfera dos primeiros aglomerados urbanos, disseminaram-se olarias, cerâmicas, curtumes, indústria de sabão e chapéus de feltro (PRADO JR., 1994, p. 220-4).

Duas manufaturas que tiveram condições particularmente boas para se desenvolver foram a têxtil e a de ferro, graças à disponibilidade de matéria-prima e a existência de mercado interno não desprezível. Prado Jr. (1994) destaca que, no caso da indústria têxtil, houve algumas unidades relativamente grandes em Minas Gerais e no Rio de Janeiro na segunda metade do século XVIII, a ponto de incomodar o reino. O Vice-Rei alertou para o perigo destas indústrias em termos de concorrência ao reino e de autonomia excessiva do povo local, o que redundou no alvará de 1785 que impôs a extinção das indústrias têxteis brasileiras, exceção feita às tecelagens de panos grossos de algodão que vestiam os escravos ou serviam para sacaria (PRADO JR., 1994, p. 224-250).

A vinda da família real e a independência não alteraram o quadro de insignificância das atividades manufatureiras nacionais. Somente após a extinção, em 1844, dos privilégios comerciais ingleses em relação ao Brasil, retomaram-se as tentativas de organização industrial, apoiadas por algum protecionismo alfandegário. Estas indústrias que se criaram nos 30 anos seguintes, não podiam ainda ser chamadas de capitalistas, uma vez que usavam trabalho escravo e equipamentos bastante rudimentares. Com efeito, a maior parte das empresas criadas nessa época não sobreviveu, ainda que algumas poucas tenham chegado a obter sucesso (LACERDA ET AL., 2001, p. 47-48).

A criação da Associação Industrial, as crises de superprodução do café, medidas protecionistas, dificuldades de importação durante a Primeira Guerra Mundial, o aumento do afluxo de investimentos estrangeiros depois dela e a formação de um mercado interno mais significativo foram os fatores que impulsionaram a indústria nacional no período 1880-1930. Vários foram os cafeicultores que, nesse período, transformaram-se em industriais (LACERDA ET AL., 2001, p.51-53). Entretanto, o núcleo da burguesia industrial nascente tem sua origem em imigrantes com atividades ligadas ao comércio de importação e exportação, como bem mostram Bresser Pereira (1994), Silva (1995, p. 85-91), Lacerda et al. (2001, p. 53-56) e Sevcenko (2000).

Na medida em que supera a agricultura em valores de produção, na década de 30 do século XX, a indústria, em conjunto com as atividades urbanas, torna-se a principal fonte de receita do governo, ganhando força política. O governo de Getúlio Vargas passa a dar mais atenção à atividade industrial do que fizeram os presidentes da República Velha, ouvindo sempre os industriais em relação a questões importantes de seu interesse, como política trabalhista e de importações (CALDEIRA ET AL., 1997, p. 273).

Com o advento do Estado Novo, exacerba-se a concentração de poderes na mão do Estado. Trata-se de uma ditadura peculiar, não sendo nem nazista, fascista ou militar, mas uma mistura de poder paternal, representado pelo culto personalista à figura do Getúlio “pai dos pobres”, com um poder burocrático exercido pelos técnicos do governo (CALDEIRA ET AL., 1997, p. 279). No que se refere à indústria, a Constituição de 1937 impõe controle às atividades industriais e aos sindicatos. O Estado associa-se aos empresários nacionais, promovendo a proibição de empresas estrangeiras em muitos setores e nacionalizando algumas delas. O governo atua de maneira planificadora em relação à economia, decidindo sobre importações e escolhendo áreas onde concentrar investimentos.

Os 15 anos em que Getúlio ocupou pela primeira vez a presidência também foram marcados pela intensa migração interna, pelo êxodo rural e pela metropolização de cidades como São Paulo e Rio de Janeiro, em razão do movimento migratório para

essas cidades em busca de oportunidades de trabalho no parque industrial em rápido desenvolvimento e na construção civil.

Ribeiro (1995, p.198-199) argumenta que o monopólio da terra e a monocultura impulsionaram uma expulsão da população do campo, provocando a urbanização menos pela atratividade das cidades do que pelas péssimas condições no meio rural. Argumenta ainda que nosso processo de urbanização foi caótico, visto que nenhuma cidade brasileira estava preparada para receber tão grande contingente de pessoas, o que acabou redundando em miserabilização e grande competição por empregos.

Os anos de redemocratização pós 1945 não mudam o quadro de centralismo, de crescimento das cidades e de aceleração da industrialização. Empresários, agricultores e sindicalistas beneficiavam-se da ação do governo, ao passo que a ele se submetiam. A concentração de poderes e meios no Estado criava um quadro de dependência e de busca de favores. A população em geral também via nos políticos a instância a acorrer na busca de solução dos seus problemas. Tal quadro favoreceu o populismo que vinha se instituindo desde o governo de Getúlio, pelo qual, através de muitas promessas e alguns favorecimentos, os políticos ganhavam conotação de tábua de salvação para as mazelas pessoais e nacionais.

As décadas de 30 e 40 do século XX caracterizaram-se ainda pela substituição de importações de bens de consumo no que se refere ao desenvolvimento da economia brasileira. A volta de Getúlio ao poder em 1950 vai intensificar tanto o nacionalismo quanto o processo de substituição de importações, que passa a englobar bens de produção, sobretudo através da atuação empresarial do Estado (LACERDA ET AL., 2001).

Juscelino aprofunda o papel planejador do Estado e, com seu Plano de Metas, buscou a consolidação do processo de substituição de importações, financiado, porém, por capital privado estrangeiro. A produção de bens de capital e intermediários cresceu bastante, mas não a ponto de conferir autonomia ao processo de acumulação, permanecendo importante dependência de importações de produtos pesados e especializados (LACERDA ET AL., 2001, p. 95).

A primeira metade da década de 60 do século XX foi marcada por crises de ordem política e econômica que culminaram na tomada do poder pelos militares em 1964. Os militares assumem com postura algo semelhante à de Juscelino: a de desenvolvimentismo baseado na abertura da economia brasileira ao capital externo. Ocorreu tendência à oligopolização com predomínio das multinacionais (LACERDA ET AL., 2001).

Após um período de ajustes entre 1964 e 1967, a economia brasileira passa a viver seu período de milagre econômico, crescendo a taxas bastante elevadas, principalmente no setor industrial, o que foi possibilitado por empréstimos estrangeiros. O efeito colateral deste crescimento foi sentido na década de 80 com a crise da dívida externa. “O milagre aprofundou as contradições estruturais da economia e os problemas decorrentes de sua enorme dependência em relação ao capital internacional.” (LACERDA ET AL., 2001, p.109). Exemplo destes problemas é a elevada concentração de renda.

Nos últimos 20 anos, pudemos acompanhar as sucessivas tentativas de estabilização da inflação, até o sucesso mais duradouro do Plano Real, a abertura comercial brasileira na década de 90 e a conseqüente busca de modernização e maior competitividade das empresas nacionais, o processo de privatização e os constantes debates a respeito das taxas de câmbio e de juros.

2.2 RAÍZES CULTURAIS BRASILEIRAS E SUA EXPRESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Tendo por pano de fundo esse sobrevôo ao desenvolvimento econômico brasileiro, passaremos agora a apresentar um conjunto de traços que poderiam ser expressões típicas de nossas raízes culturais nas organizações aqui instaladas. Destacamos oito traços ou agrupamentos de traços, com base em trabalhos clássicos da antropologia e da sociologia brasileiras e igualmente em estudos organizacionais recentes que tiveram esta mesma preocupação em conectar cultura nacional e organizacional.

Para cada um dos oito traços ou agrupamentos, procedemos a um breve resgate histórico e/ou conceitual para, em seguida, apresentar alguns estudos organizacionais brasileiros que os apontaram ou os detectaram.

Não queremos aqui apresentar traços nacionais incorrendo nas exageradas generalizações bem apontadas por Alcadipani e Crubellate (2003). Ainda que não utilizemos neste trabalho a perspectiva pós-moderna, a partir da qual os autores traçam sua relevante crítica sobre os estudos a respeito da cultura organizacional brasileira, concordamos com eles em boa medida.

Queremos frisar que apresentar um conjunto de traços tipicamente nacionais não significa que acreditemos que eles sejam encontrados em todas as organizações aqui instaladas ao longo de nosso extenso país, ou ainda pior: que sejam encontrados tal como há quinhentos anos. Tampouco cremos em ausência de ambigüidades ou no encarceramento total do indivíduo nos limites de uma cultura que daria origem a seres idênticos, mas cremos, todavia, em seu potencial limitador, controlador e aprisionante. Não pensamos, ainda, que tais traços sejam típicos no sentido de exclusivos. O personalismo, por exemplo, seria típico tanto do Brasil quanto de outros países de origem ibérica.

Apresentamos, assim, o seguinte conjunto de traços para que nos sirvam de guias de reflexão sobre as culturas organizacionais, tornando mais rica a análise a partir da verificação das suas diferentes formas de expressão ou mesmo de sua não expressão nas organizações, o que permite aceitar diversidade, conflito e dinâmica.

Reforçamos aqui que esperamos a manifestação dos traços culturais que exporemos conforme o conceito de recorte peculiar do contexto social, que bem exprime a idéia de englobar algumas características e deixar outras de lado, apresentando ao mesmo tempo certa exclusividade e referência ao tecido original.

2.2.1 Distância de poder, centralização, autoritarismo

O rápido sobrevôo que fizemos ao desenvolvimento econômico brasileiro mostra como a distância e a centralização de poder, elementos tão distantes da cultura dos nossos nativos, fazem-se presentes desde o início da colonização portuguesa e estendem-se ao longo dos séculos. Holanda (1995, p. 38-39) vai ainda mais longe no tempo, argumentando que é característica ibérica a vontade de mandar e a predisposição para obedecer. Não haveria entre os ibéricos outra disciplina concebível além daquela calcada na centralização de poder e na obediência. Para Ribeiro (1995, p. 48), a vocação dos portugueses recém-chegados era de “autoridades de mando e cutelo sobre bichos, matos e gentes”.

O pequeno número de colonos portugueses e as grandes extensões territoriais com que se depararam e trataram de explorar em benefício da coroa portuguesa implicou na adoção de um modelo econômico sempre baseado na grande propriedade e no trabalho escravo, modelo que pouco se alterou na medida em que se sucediam nossos diversos ciclos econômicos. Poucos proprietários comandavam uma grande massa de mão-de-obra escrava, exercitando-se o mando com maior ou menor grau de violência (RIBEIRO, 1995, p. 26).

Se é verdade que um protótipo de nosso modelo de organização da produção já é encontrado na exploração do pau-brasil, uma vez que poucos senhores foram capazes de submeter grande número de escravos índios às atividades extrativistas, é no engenho que tal modelo encontra sua expressão mais típica.

O engenho configura-se como um mundo particular, onde tudo acontece, como se fora em si uma república independente, funcionando de maneira mais complexa e efetiva que as cidades (HOLANDA, 1995). Lá, o senhor de engenho reina sobre seus domínios, seus escravos de casa ou da produção e sobre a mão-de-obra livre a ele associado e dele dependente. Comanda ora com mais força e crueldade, ora com complacência e mesmo carinho, como aponta Freyre (1996), mas comanda de maneira única e absoluta dentro de suas largas posses. Como destaca Holanda (1995, p. 80), a autoridade do proprietário não sofre réplicas. Tudo se faz segundo sua vontade.

A senhora e as crianças do engenho não fogem à lógica do mando, muitas vezes carregado de sadismo em relação ao escravo (FREYRE, 1996, p. 336,337,369,370). O gosto de mando seria característica, ainda segundo Freyre (1996, p. 51), de cada brasileiro nascido ou criado em casa grande. Ao mesmo tempo, mulher e filhos deviam obediência ao senhor marido e pai (FREYRE, 2003).

Ribeiro (1995, p. 284) mostra que o empreendimento açucareiro, que cumpria papel de geração de riquezas, ocupação e defesa territorial, tem caráter oficial, instituído e estimulado pela coroa através da concessão de terras (sesmaria) e da atribuição de títulos e privilégios. Isto dava ao senhor de engenho poder hegemônico na ordenação da vida colonial. Assim, submetia-se a ele até mesmo a classe superior da esfera urbana, como o clero e a administração do reino.

O modo de organização da produção centralista e absoluto vai encontrar pouca mudança nas outras atividades de vulto da economia colonial, como a mineradora e a extrativista (PRADO JR., 1994). Guardadas as diferenças técnicas, são mantidas as características da grande propriedade em que um grande número de trabalhadores está subordinado ao mando do empresário, o que origina situação de grande concentração de riqueza e exacerbação das desigualdades.

A administração colonial, por sua vez, em nada destoa do modelo da organização da produção, copiando a administração do reino: poder centralizado e concentração de autoridade, com a agravante de reuni-las nas capitais e sedes, deixando desgovernado o restante do território (PRADO JR., 1994).

As fazendas de café trazem algumas nuances que não interrompem a lógica reinante. O absenteísmo do fazendeiro de modo algum altera a estrutura da grande propriedade, além de levar às cidades a ordenação social do meio rural.

A característica de nosso desenvolvimento pré-industrial ter sempre se estruturado sobre a grande propriedade escravocrata voltada ao mercado externo, com um proprietário comandando capatazes que controlam fisicamente uma mão-de-obra numerosa, barata e executora de trabalho físico, antecipa a lógica organizacional das indústrias nascentes do século XIX e início do século XX. Substitui-se o meio

rural pelo ambiente dos barracões fechados das fábricas, os feitores e capitães-do-mato pelos capatazes industriais, os escravos negros pelos imigrantes europeus assalariados. Permanece o poder centralizado e absoluto do empresário que manda, perfeitamente em acordo com os princípios da unidade de comando e de autoridade da teoria clássica (FAYOL, 1989), bem como a concentração de capital e a divisão social, como bem apontou Bresler (2000). Nas palavras de Vasconcellos (2000), o mundo do coronel passou também a ocupar o espaço fabril brasileiro.

A superação da agricultura pela indústria e do rural pelo urbano vem acompanhada, na história brasileira, pela centralização do poder e pelo fortalecimento do Estado. O autoritarismo, variando em graus de benevolência ou de truculência, marca a atuação do poder político no Brasil. O Estado mantém os privilégios da elite, impondo suas vontades à população (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 8) ainda que muitos governantes sejam bem sucedidos em serem identificados como protetores do povo.

Chauí (2000) faz interessante análise sobre como no Brasil os governantes são sagrados, o que muito contribui para a centralização de poder e para uma sociedade autoritária. A autora lembra que a expansão ultramarina é contemporânea do absolutismo, e que a centralização e unificação foram condições essenciais para o sucesso das grandes navegações, como já comentamos no caso português. A unificação é dada sob a tese de que o fundo público é domínio e patrimônio do rei. A autoridade deste, por sua vez, tem fundo teocrático: o poder público vem diretamente de Deus. O rei é o escolhido de Deus, é aquele que deve cuidar do Seu rebanho. Assim, o que quer o rei tem força de lei, estando ele acima das leis.

No Brasil, o poder absoluto do rei é mantido através das capitanias e sesmarias, pedaços de terras concedidas por ele aos senhores. O rei é o representante de Deus, e o donatário é o representante do rei. Assim, cada fonte de mando local tende a reproduzir os princípios da vontade do senhor acima das leis e do direito natural ao poder. Assim como o Rei representa Deus e os donatários representam o Rei, assim, também, os políticos brasileiros acabam sendo percebidos não como representantes do povo, mas como representantes do Estado face ao povo, o que estaria na raiz e na força de nosso autocrático populismo (CHAUÍ, 2000, p. 86-87).

Nota-se a onipresença da centralização, do autoritarismo e da distância de poder na realidade econômica e política brasileira. Ribeiro (1995) destaca que nosso processo de formação foi capaz de gerar um forte distanciamento social entre dominantes e oprimidos a despeito de uma uniformidade cultural e étnica, fazendo as oposições de raça menos significativas que as oposições de classe. O desequilíbrio na distribuição das riquezas se reflete muitas vezes no descaso das elites pela população em geral, como bem exemplifica Sevcenko (2000) citando a expulsão dos pobres do Rio de Janeiro para os morros. A síntese da nossa desigualdade vem expressa na conhecida e arrogante interrogativa: “você sabe com quem está falando?” (DA MATTA, 1990).

Não há, portanto, como não crer que encontremos atualmente sinais destas raízes nas organizações brasileiras. De fato, vários estudos teóricos (BORGES DE FREITAS, 1997; AIDAR ET AL., 1995; VASCONCELOS, 2000; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001) e empíricos (BRESLER, 2000; BARROS; SPYER PRATES, 1996; HOFSTEDE, 1991) apontam neste sentido.

Os dois últimos trabalhos citados são bastante interessantes, inclusive por mostrar dados comparativos do Brasil em relação a outros países. Em Hofstede (1991), a distância de poder é uma das dimensões de comparação. Entre os 53 países ou regiões analisados, o Brasil foi o décimo quarto com maior distância de poder, com pontuação em torno de 50% acima da média. Uma alta distância de poder significaria dependência e obediência em relação à autoridade, que as pessoas esperam e aceitam que o poder seja distribuído de maneira desigual, que o sistema hierárquico seja sentido como baseado em desigualdade existencial, que o poder seja centralizado em poucas mãos, que o chefe ideal seja o autocrata benevolente ou o bom pai e que símbolos de status sejam esperados e populares.

2.2.2 Personalismo, cordialidade, lealdade, aversão ao conflito

O personalismo é um dos traços mais presentes nos estudos sobre a formação da cultura brasileira, tendo sido bastante bem abordado por Holanda (1995), Ribeiro (1995), DaMatta (1990) e Barbosa (2001), bem como por aqueles que procuraram identificar a presença de nossos traços característicos nas organizações.

Para Holanda (1995), o personalismo é característica que precede o descobrimento do Brasil, sendo traço marcante e distintivo dos povos ibéricos. Para o autor, estes povos desenvolveram uma verdadeira cultura da personalidade, que enaltece o valor da pessoa, a autonomia, a independência, o esforço, a virtude.

Tal valorização da iniciativa individual teria solapado iniciativas mais sólidas, nestes povos, de associações solidárias, gerando uma certa frouxidão das estruturas. Isto não significa a ausência de vínculos, mas que estes seriam estabelecidos de pessoa a pessoa, afetivamente, sendo de importância secundária os aspectos materiais ou objetivos comuns (ou discordantes) que poderiam gerar a união (ou o confronto) (HOLANDA, 1995, p. 32-33, 60-61).

Holanda (1995, p.133, 137) afirma que o traço mais distintivo dos ibéricos seria uma incapacidade de fazer prevalecer qualquer forma de ordenação impessoal sobre as relações de caráter mais comunal, como as baseadas no parentesco, na vizinhança e na amizade, havendo repulsa em relação às formas de racionalização e despersonalização.

Nota-se como estas características encontram expressão na configuração socioeconômica do Brasil da cana-de-açúcar. A autonomia dos engenhos controlados pelo senhor das terras e sua família e a submissão do poder central aos poderes locais parecem perfeitamente coerentes com as características apontadas por Holanda. Dentro do engenho, um é o que manda. Ali o senhor é independente e absoluto. Há pouca necessidade ou interesse em estabelecer laços externos, mesmo que de solidariedade. Só vão se estabelecer em caso de ameaça de força exterior respeitada e temida (HOLANDA, 1995, p. 32).

Os laços dar-se-ão internamente. São os laços afetivos reservados à família, vista de forma ampliada, contemplando alguns trabalhadores livres agregados ao

engenho e, eventualmente, escravos, principalmente os serviçais da Casa Grande. Freyre (1996) ressalta exemplos de afetividade do senhor com a escravaria. Cabe a Prado Jr. (1994) a ressalva de que a poucos escravos da casa cabia a atenção e afeto. Ribeiro (1995) aponta para o predomínio da violência. Não há razão para não pensar que afeto, violência e descaso pudessem ser atitudes concomitantes do senhor em relação a seus escravos.

A concentração de poderes e autonomia dos engenhos traz consigo enorme dependência. Quando a lei e o sustento estão na mão de uma pessoa, a relação é fator condicionante da vida. A lealdade e uma preferência a relações próximas e afetivas tornam-se fatores existenciais.

As marcas do engenho foram capazes de romper o tempo e o espaço, sendo encontradas em abundância ao longo da história brasileira. A lealdade aos superiores cruza os espaços rurais dos brasis sertanejo, caipira e gaúcho (RIBEIRO, 1995). Se as fazendas de café e as primeiras indústrias são cada vez menos mundos autônomos, não deixam de conter situação de dependência à pessoa do patrão, ainda que sob regime assalariado. Iniciativas, mesmo de ordem comercial, contrariando o preceito de que os laços de afetividade e lealdade de estilo familiar que unem chefes, descendentes e agregados devem estar sempre acima de quaisquer outros interesses e idéias, tendiam a fracassar, como bem coloca Holanda (1995, p.79) referindo-se a Mauá.

A progressiva transição para o mundo urbano não altera o quadro de personalismo e dependência. O estado se fortalece, mas a força se consolida na pessoa dos governantes e nas relações reais ou fictícias destes com as diferentes instâncias da sociedade. As facções políticas se estruturam em torno mais de laços pessoais do que de concepções políticas ou ideais.

A sociedade urbana é tão desigual e vertical quanto a rural. As pessoas das camadas menos favorecidas da cidade, muitos recém-egressos do mundo rural, vão, de certa forma, procurar repetir a fórmula de apoiar-se em possíveis relações com pessoas mais bem posicionadas. A necessidade de amparo faz com que se busque estar próximo da classe mais alta e prestar-lhe homenagem e lealdade (RIBEIRO,

1995). Acorre-se aos políticos em busca de favores. É de longa data que se faz necessário tornar-se compadre ou eleitor (BARBOSA, 2001). Freyre (2003, p. 250) chega a dizer que nossa sociedade é marcada por um complexo de proteção.

Interessante notar que aos políticos é vantajoso o oferecimento de favores, na medida em que, através da rede de favorecimento e clientela, se legitima um certo direito natural ao mando e é possível se passar por pai dos pobres (CHAUÍ, 2000). Se migrarmos por um segundo do mundo político para o organizacional, é sabido que as redes de favorecimento, lealdade e apoio também são importantes fontes de poder (MORGAN, 1996), sendo, portanto, mais que esperado que sejam largamente utilizadas no caso das organizações brasileiras.

Igualmente interessante é perceber que quanto mais presentes as situações de favor, clientela, tutela e compadrio, mais se naturaliza a divisão social de classes (CHAUÍ, 2000), ao passo que se minimiza o potencial transformador advindo das situações de conflito. Nos desagrada o conflito, seja pelo nosso ideal de harmonia, moderação, ordem e consenso, seja porque desconfiamos de que a distância de poder predefine seus resultados (RIBEIRO, 1995). Com efeito, Holanda e Chauí nos lembram que nosso aparelhamento político, via de regra controlado pelas elites, sempre cuidou de abafar nossas expressões menos harmônicas. Damos então “um boi para não entrar numa briga”, achamos maneiras mais indiretas de lidar com o conflito, e sempre que possível, preferimos deixar a solução dos problemas a quem de autoridade, numa postura muitas vezes de passividade e pouca iniciativa (BARROS; SPYER PRATES, 1996).

Holanda (1995) sintetiza, ao passo que os colore ainda mais, os traços apontados acima na figura do homem cordial, característica do brasileiro. Longe de significar boas maneiras, a expressão traria associados consigo adjetivos como hospitalidade, generosidade e amabilidade, ou seja, virtudes de grande fundo emotivo com influência dos padrões de convívio do meio rural e patriarcal. Teríamos assim postura diametralmente oposta daquelas baseadas no ritualismo e na polidez, valorizando a proximidade, a franqueza e a expansão para com o outro (HOLANDA, 1995, p.146-147).

O homem cordial teria dificuldade de adotar reverência distante em relação a superiores. O problema estaria mais na distância do que na reverência, admissível se puder adquirir uma forma mais íntima e familiar. Procura-se atenuar, tolerar e até certo ponto compensar a distância de poder através de alguma proximidade afetiva. Na busca de intimidade e familiarização das relações, emprega-se o carinhoso e algo infantil sufixo “inho” com abundância, além de, nos tratamentos, serem usados quase que exclusivamente os primeiros nomes, por mais formais que sejam as situações.

As organizações brasileiras atuais também parecem expressar de maneira abundante os traços indicados neste item. O personalismo é apontado como ponto de forte influência nas organizações nos trabalhos teóricos de Borges de Freitas (1997) e Aidar et al. (1995). Vergara, Moraes e Palmeira (1997) relatam a preponderância da personalidade na tomada de decisão em um barracão de escola de samba, Costa (1997) observa que a lealdade faz parte de um código de conduta de torcida organizada, enquanto pessoalmente notei, em estudo anterior sobre aspectos culturais presentes num Sistema Municipal de Saúde (MOREIRA, 2001), que o atendimento com proximidade e afetividade é fortemente valorizado pela população. As relações cordiais são ponto de destaque da reportagem de Cohen (2000).

Barros e Spyer Prates (1996) colocam o personalismo, a lealdade, o evitar conflito e a postura de espectador como algumas das características componentes do modelo de Sistema de Ação Cultural Brasileiro desenvolvido por eles. Apresentam, ainda, dados empíricos que mostram nossa maior aversão a conflitos nas organizações, em comparação a outros países.

A pesquisa de Hofstede (1991) também corrobora a presença dos traços aqui discutidos. A dimensão de análise que mais se refere a eles é do coletivismo X individualismo. As sociedades mais coletivistas seriam aquelas que mostram o poder do grupo, prevalecendo sempre o poder grupal sobre o do indivíduo. Nestas sociedades as pessoas nascem em grupos fortes e coesos que deverão protegê-las de maneira continuada por toda a vida, em troca de lealdade. No contato social, a harmonia deve ser sempre procurada e os confrontos diretos evitados. Nesta

dimensão, onde a pontuação é tanto mais baixa quanto mais coletivista é o país, e as maiores pontuações são dadas aos países individualistas, o Brasil recebe 38 pontos, sendo que a média é de 50 pontos. Nota-se a inclinação ao coletivismo, mas é interessante notar que o Brasil não está entre os extremamente coletivistas, casos, por exemplo, de Guatemala, Equador, Panamá, Colômbia e Venezuela, com índices próximos de 10.

A outra dimensão que se relaciona aos aspectos culturais aqui abordados é a de aversão à incerteza. Nesta dimensão, sociedades com alto índice vêem a incerteza como ameaça, o diferente como perigoso, procuram suprimir idéias desviantes, apresentam significativa motivação por segurança e pertença. Como seria esperado, o Brasil possui alta pontuação nesta dimensão, 76 pontos, contra uma média de 56.

Interessante análise de Barbosa (2001) revela que a história de nosso sistema meritocrático mostra tensão com relações pessoais e antigüidade. Entre nós, a igualdade é direito e deve ser fato. Desigualdades são interpretadas como oriundas exclusivamente de condições sociais. Exime-se a responsabilidade do indivíduo por um melhor ou pior desempenho, atribuindo-a a todo o corpo social. Assim, a prática de avaliação meritocrática é vista como autoritária e os mais bem avaliados como apadrinhados ou “puxa-sacos”. Por sua vez, a pesquisa da autora mostra que os chefes não gostam de avaliar e tendem a dar notas boas a todos para evitar insatisfações.

2.2.3. Formalismo, jeitinho, malandragem, flexibilidade

Os aspectos culturais dos quais trataremos neste item parecem originários da existência de dois aspectos algo antagônicos e de alguma forma complementares na cultura brasileira: o legalismo e o personalismo.

Do personalismo mostramos suas raízes ibéricas e sua forte presença na cultura brasileira, no item anterior. O legalismo parece ter origem igualmente antiga, sendo

característica lusitana, e, mais ainda: remete à influência judaica sobre os portugueses (FREYRE, 1996, p. 229).

Os portugueses transplantaram ao Brasil todo um corpo de leis não necessariamente adaptadas à nossa realidade e de forte conteúdo autoritário. Junto com este corpo de leis, a idéia de que possíveis problemas devem ser prevenidos estabelecendo-se uma lei. Assim, desenvolvemos um gosto pela legislação que se expressa em várias instâncias e circunstâncias, de uma Constituição exagerada que se propõe a arbitrar sobre quase tudo aos “não pode” presentes em regulamentos quotidianos que, consistentemente, submetem os cidadãos ao Estado (DAMATTA, 1997, p. 98).

Barros e Spyer Prates (1996) relacionam o legalismo à dimensão de Hofstede “Evitar Incertezas”. Uma das formas de prevenção contra a imprevisibilidade do futuro seria um exacerbado uso das leis, que seria, portanto, esperado nos países que possuem alto índice na dimensão citada. De fato, observa-se que Portugal é o segundo país com maior pontuação nesta dimensão, enquanto o Brasil, como já mostramos, apresenta pontuação bem acima da média.

O legalismo, como dizíamos, aparece no Brasil acompanhado do forte traço de personalismo, resultando, como aponta DaMatta (1990, 1997, p.96-97), num sistema dividido e em equilíbrio, em que o brasileiro oscila entre ser indivíduo – sujeito das regras universais – e pessoa – sujeito das relações sociais.

Em nossa história, a lei não formal do engenho sempre foi mais importante do que o pacote de leis do Estado. Assim, nossos sistemas de relações tendem a ser mais fortes do que qualquer lei escrita. Instala-se, então, o formalismo, definido como a discrepância entre nossas Instituições Sociais, Políticas e Jurídicas e a prática social.

Soma-se a estas características brasileiras, a tendência do formalismo ocorrer em países em desenvolvimento e dependentes, pela tentativa de ascensão destes numa estratégia de transformação da realidade por força da lei e/ou ou por efeito da subjugação daqueles dos quais dependem (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999;

BARBOSA, 1992). Esta lógica poder ser transportada à realidade das empresas brasileiras, que importam programas prontos de gestão, seja por imposição de suas matrizes, seja pelo seu próprio desejo de transformação via imposição de receituários aos seus funcionários.

Oprimido por legislações ostensivas e autoritárias que, via-de-regra, não traduzem seu interesse e, ao mesmo tempo, sabedor da força das relações sociais, o brasileiro se faz malandro e procura dar um jeitinho nas adversidades. Com o jeitinho, estabelece-se uma válvula de escape, uma estratégia de sobrevivência diante das negações que a vida oferece.

O enredo e personagens do jeitinho são bem conhecidos, como aponta DaMatta (1997). Um cidadão comum deseja uma coisa, mas a legislação não está a seu favor. Ele apresenta sua solicitação a alguma autoridade, que a nega, cumprindo a lei. Criado numa casa em que desenvolveu manhas para conseguir satisfazer suas necessidades (DAMATTA, 1997), o cidadão comum apela, de maneira bem natural, à autoridade: não haverá como dar um jeitinho?

O jeitinho situa-se entre um favor e a corrupção (BARBOSA, 1992). Não é algo que a autoridade esteja em condições regulares de fazer. Tampouco se trata de corrompê-la pelo oferecimento de dinheiro ou algo de valor. Trata-se de apelar à compaixão, à sensibilidade ou ao bom-senso de quem está na posição de dar ou não um jeitinho. Várias concepções estão aí implícitas e partilhadas socialmente, permitindo o desenrolar do enredo do jeitinho: há algo além do pode e não pode da lei, as leis nem sempre são justas ou coerentes, o julgamento do aplicador pode estar acima da lei. Tais concepções estão, certamente, longe de serem universais.

Jeitinho e malandragem, derivando do formalismo, parecem ser uma resposta aprendida pelo brasileiro que não compõe as elites à distância de poder, ao autoritarismo, ao legalismo. Tal resposta será tão mais eficaz quanto mais efetivas forem suas relações pessoais (ainda que alguns jeitinhos não dependam disso). Quanto mais contato tiver com pessoas importantes, com políticos, com funcionários públicos em posição de decisão, eventualmente com empresários, menos

dependente da crueza da Lei. Quanto mais amigos e padrinhos, melhor, pois “aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei” (DAMATTA, 1990).

Se fica claro o ganho àquele que obtém um jeitinho, faz-se interessante também refletir um momento sobre o que ganha, afinal, aquele que concede o jeitinho. Por que este se motiva a infringir uma regra em benefício de alguém que talvez sequer conheça? Prestes Motta e Alcadipani (1999) apontam para o fato de que, passando da posição de aplicador da lei para avaliador de sua pertinência e aplicação, o concedente fortalece seu próprio poder. Em relação aos políticos e governantes brasileiros, Chauí lembra que têm seu poder legitimado pelos favorecimentos que fazem e pelas relações de tutela e clientela que são capazes de engendrar.

O jeitinho é, portanto, uma estratégia de adaptação e navegação social que não altera o *status quo*. Como aponta DaMatta (1997), ao se conceder um jeitinho, nada se modifica, apenas a lei fica um pouco desmoralizada, mas qual o problema disso, se já estamos habituados à idéia de que, entre nós, algumas leis pegam e outras não? Prestes Motta e Alcadipani (1999) mostram, então, que ele funciona como mecanismo de controle social. Como cada um, diante de um problema, faz uso do jeitinho para resolvê-lo, não há razão para um questionamento ou transformação da ordem estabelecida. O brasileiro pode ser eficaz em sua estratégia de resolver problemas, mas, de certa forma, torna-se vítima e prisioneiro da própria malandragem, pois quanto mais bem sucedido, mais perpetua a necessidade de continuar dando jeito nas coisas.

Prestes Motta e Alcadipani (1999) lembram, ainda, que nossa sociedade legalista se paralisaria ou explodiria, caso todas as leis fossem cumpridas rigorosamente e não houvesse o jeitinho. Este funciona, dessa forma, como elemento estabilizador do sistema social que permite a dominação e o controle.

O jeitinho também pode operar como mecanismo de navegação e de controle social nas organizações, suavizando o lado legalista e prescritivo das mesmas. Apresentando, em alguns casos, normatização que tem fins menos operacionais do que de divulgação de imagem, a organização conta e se beneficia com a “transgressão criativa” de seus funcionários, ao mesmo tempo em que transfere a

eles o ônus da responsabilidade (PAGÉS ET AL., 1992). Não nos é estranho ouvir casos de funcionários que burlaram uma norma e trouxeram um excelente resultado para sua empresa. Ele pode ser transformado em herói e a norma pode inclusive chegar a ser alterada ou eliminada. Se sua transgressão bem intencionada, por outro lado, tivesse gerado um escândalo ou um prejuízo, este mesmo funcionário estaria sujeito a ser punido.

Barros e Spyer Prates (1996) destacam, parcialmente ligada ao formalismo e ao jeitinho, a característica brasileira de flexibilidade, expressa em termos de adaptabilidade e criatividade, como sendo uma das mais presentes nas empresas nacionais. A flexibilidade, entretanto, não envolve, necessariamente, a transposição de uma regra ou lei, mas sim a superação de dificuldades (COHEN, 2000), o que, aliás, pode ser creditado ao espírito aventureiro do colonizador português (HOLANDA, 1995, p. 47; RIBEIRO, 1995, p. 70), do qual falaremos mais a seguir.

2.2.4. Aversão ao trabalho manual: mais aventureiro que sementeiro

O espírito aventureiro e a aversão ao trabalho manual são aspectos da cultura brasileira que novamente remontam a características dos povos ibéricos e expressam-se ao longo de nossa história, vindo impactar nas organizações do tempo presente. Tanto Holanda (1995) quanto Freyre (1996) apontam as raízes pré-descobrimento dos aspectos que agora trabalhamos.

Freyre (1996) resgata o fato de que o português sempre foi mais comerciante que lavrador. Do trabalho manual, sempre teve certo horror, associando-o a trabalho para os escravos. Com efeito, em Portugal mourejar era tido como sinônimo de trabalhar.

Retratando o ibérico de modo geral, Holanda (1995) aborda a rejeição destes à moral fundada no culto ao trabalho, característica do europeu do norte. O trabalho manual denotaria dependência de um objeto exterior, por isso pouco dignificante. A contemplação, o amor e mesmo o ócio seriam mais nobres que as atividades

produtivas. A vida ideal para estes povos é a de grande senhor, conciliando a vontade de mando com a posse de escravos.

Holanda (1995) retrata dois tipos ideais antagônicos que são observados nas formas de vida coletiva: o aventureiro e o semeador, correspondentes, nas sociedades rudimentares, aos povos predominantemente caçadores e coletores em oposição aos lavradores. Os ibéricos apresentariam as características dos primeiros: valorização dos resultados em relação aos processos que levaram a eles, amor à amplitude, aos vastos horizontes e aos grandes projetos, superação de obstáculos, audácia, imprevidência, irresponsabilidade, instabilidade, vagabundagem.

Fica claro que os colonizadores brasileiros levaram à máxima expressão o conceito de aventureiros. Atravessaram o oceano em busca de grandes extensões de terras que mal conheciam. Encontraram clima, solo, alimentos diversos dos seus. Deparam-se com nativos de cultura desconhecida e os subjugaram ao passo que a eles se misturando. Assim fazendo, superaram incontáveis dificuldades para, em número reduzido, ocuparem vastas regiões. Cultivaram largos pedaços de terra, ainda sem deixar o espírito aventureiro: sem propriamente trabalhar, comandando escravos, cultivando o ócio e procriando (PRADO JR., 1994; FREYRE, 1996).

No cultivo da terra (e, similarmente, nas demais atividades econômicas do período colonial), o aventureiro se traduz em explorador impiedoso: muito se pede à terra e pouco se lhe dá em contrapartida, sendo os métodos de cultivo os mais extenuantes. Extrai-se o máximo de benefícios – quase que exclusivamente para Portugal - com o mínimo de sacrifícios (HOLANDA, 1995, p. 51, 107).

O espírito aventureiro expressa-se ainda no vaqueiro da pecuária extensiva, no bandeirante paulista, mais afeito ao saqueio e captura que à lida na terra, no garimpeiro, que esgota a mina e parte para uma nova (PRADO JR., 1994; RIBEIRO, 1995). Em quatro séculos de escravidão, o trabalho livre, com pouco espaço, é desvalorizado, sendo antes o ócio a característica dos livres (PRADO JR., 1994). Nos ofícios urbanos, não se altera o amor ao ganho sem muito esforço e o pouco estabelecimento de raízes.

Em seu interessante trabalho sobre o colonizador, o administrador e o Brasil, Bresler (2000) mostra como o colonizador aventureiro e explorador antecipa a lógica do capitalismo industrial com a sua cisão entre quem pensa e quem faz. O colonizador, com seus escravos, de certa forma, já atuava como o administrador industrial face aos operários. Teríamos, então, com a industrialização, a consolidação de uma tendência particularmente forte de desvalorização do trabalho manual e de solidificação de uma classe dominante que empreende com pouco esforço físico.

De maneira contundente, Barbosa (2001, p. 68) argumenta que, no Brasil, “trabalho duro, ascensão e enriquecimento nunca fizeram parte de qualquer trilogia com credibilidade no imaginário nacional”.

2.2.5. Hibridismo e plasticidade

Ao discutir a formação do povo brasileiro, Darcy Ribeiro (1995) destaca que a confluência de diferentes matrizes étnicas – portuguesa, várias etnias indígenas e várias africanas – poderia ter dado origem a uma sociedade poliétnica, inclusive com a ocorrência de conflitos entre componentes diferenciados, tal como ocorre na Espanha e na Guatemala. Ao contrário, estabeleceu-se aqui uma macroetnia. Forjou-se, e ainda está em fazimento, uma só gente, um povo mestiço, distinto de qualquer outro, que fala a mesma língua e que ocupa território próprio regido por um mesmo Estado.

Lembra ainda Ribeiro (1995), que unidade não significa uniformidade, tendo atuado sobre nossa unidade étnica básica três significativas forças diferenciadoras – ecológica, econômica e imigração – que originaram diferentes modos de ser brasileiro. Estes, contudo, são muito mais marcados pelo que têm de comum do que pelas suas diferenças.

O sucesso em que se tenha consolidado entre nós etnia única e híbrida deve ser creditado aos portugueses. Freyre (1996) e Holanda (1995) apontam que o passado social de Portugal não apresenta predominância étnica, sendo os portugueses povo

mestiço – com significativa presença de sangue negro e mouro - muito antes do descobrimento do Brasil. Freyre (1996, p. 218) supõe que entre os primeiros povoadores brasileiros tenham vindo muitos descendentes de mouros e moçarabes.

Em decorrência da origem mestiça, seriam os portugueses desprovidos de orgulho de raça. Isto, em conjunto com a necessidade de contingente humano para ocupação territorial, torna nada estranha sua rápida aproximação – inclusive carnal - com os povos indígenas. Como já ressaltado, a mulher indígena teve importante papel na nossa formação étnica. Igualmente não causa estranheza a hibridização com o negro. A distância, estabelecida pela escravização, entre Casa Grande e Senzala nunca foi obstáculo para o contato sexual entre brancos e negros. Antes ao contrário: a promiscuidade do Senhor com suas escravas é inclusive positiva dentro da lógica da escravidão (FREYRE, 1996). Casos de filhos mestiços ilegítimos, bem como de casamentos inter-raciais são encontrados com fartura em nossa história. Ribeiro afirma mesmo que a mestiçagem entre nós não é punida mas louvada.

O hibridismo brasileiro traz como consequência um preconceito racial bastante atenuado em relação a outros países. O preconceito em terras brasileiras assume outras facetas. Inicialmente o ódio português esteve dirigido principalmente ao herege, seja ele europeu ou índio. Nesse sentido, nosso processo de unificação repetiu um pouco o de Portugal, uma vez que impulsionado por uma espécie de guerra santa (FREYRE, 1996). A discriminação que prevalece é de ordem social (PRADO JR., 1994, RIBEIRO, 1995; FREYRE, 2003). É segregado muito mais o pobre do que o negro, sendo que, possivelmente, um negro rico sofra menos preconceito que um branco pobre. Curiosamente, no Brasil a cor da pele chega inclusive a ser objeto de interpretação e condicionada à posição social. Assim, um negro que ascende socialmente pode facilmente ser identificado como “menos negro”.

O hibridismo brasileiro também foi capaz de ampliar-se, incorporando a numerosa massa de imigrantes que aqui aportaram na transição entre os séculos XIX e XX. Mais uma vez, poderia ter ocorrido a formação de grupos étnicos com singularidades importantes em relação aos seus países de origem. E mais uma vez, isto não ocorreu, prevalecendo a vigorosa auto-definição nacional, que transformou italianos,

alemães, japoneses, espanhóis, portugueses, eslavos e tantos outros em brasileiros, ainda que as regiões onde se concentraram tenham adquirido colorido próprio.

O estrangeiro é bem vindo. Como veremos no item seguinte, ele é valorizado em nossa cultura. Ficando, vai ser devorado. Vai ser abasileirado. Porque queremos, a exemplo do índio antropófago, incorporar as suas virtudes, porque nosso formalismo nos impede de reproduzir fielmente o que vem de fora (mesmo quando gostaríamos ou deveríamos), ou porque o estrangeiro, como o pai, deve ser morto em algum momento.

Como exemplo de plasticidade e abasileiramento, Costa (1997) lembra que o futebol, um dos ícones de nossa expressão cultural, é importado. Entretanto, nosso povo, ao assimilá-lo, transformou-o, dando a ele dinamismo e características próprias.

2.2.6. Estrangeirismo

Ao mesmo tempo em que temos grande capacidade de assimilação e acabamos transformando os outros em brasileiros, sentimos grande atração pelo estrangeiro e os valorizamos a ponto de diminuirmos a nós mesmos. Nenhuma estranheza nos causa ouvir de conterrâneos de diferentes classes sociais a afirmação de que o que estraga nosso país é o povo, numa pesada expressão de baixa auto-estima nacional e de sentimento de inferioridade.

Nosso passado de séculos de colonização, de exploração de recursos naturais voltados ao mercado externo e de importação de bens manufaturados deixaram marcas importantes e duradouras sobre a imagem que fazemos de nós mesmos e de nossas coisas. Em um lugar dominado e dependente, de modelos e referências transplantadas, é natural que se estabeleça a idéia de que o santo da casa não faz milagre. Pensamos que o que é bom vem de fora, estabelecendo-se em nosso imaginário a figura do estrangeiro significativo, pouco importando que a nacionalidade deste seja mutante. Nosso eixo de referência desloca-se de Portugal

para Inglaterra, França, Estados Unidos (CALDAS, 1997, p. 79; SEVCENKO, 2000). Freyre (2003) aponta a nossa tendência a imitar o estrangeiro nas doutrinas, na música, na moda, na arquitetura e até no cultivo de plantas.

Nossa fixação na superioridade externa, longe de ser apenas força de expressão sem consequências no campo do real, chegou a ponto de levar uma indústria nacional a fracassar simplesmente por não se acreditar que algo de bom pudesse ser feito no país (LACERDA ET AL., 2001, p. 53).

Caligaris (1997) fornece interpretação psicanalítica interessante, sugerindo que nos falte um pai que sonhamos ter. Ele percebe em nós uma dificuldade relativa ao UM e recorre em sua teorização às figuras do colonizador e do colono que estariam presentes em cada um de nós. O colonizador deixa a terra mãe, cujo gozo lhe é interdito, para fazer gozar uma outra terra. Por mais que ele a explore e que ela goze em resposta, ele nunca fica satisfeito, achando sempre pouco, pois é da terra mãe que lhe agradaria o gozo. Ele não encontra aqui um pai que lhe interdite e tampouco é capaz de interditar. O colono, por sua vez, deixa sua terra, onde não encontra filiação, e parte em busca de um Pai que, interditando, lhe confira um nome. Em lugar do pai prometido, se depara com o colonizador que, de maneira totalmente contrária à expectativa do colono, vai transformá-lo também em objeto de exploração. O país não presta ou porque não goza o suficiente ou porque não filia através da interdição. Falta o Um e, aos dois, falta um pai. A figura do estrangeiro parece ocupar esta lacuna.

Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001) aprofundam o tema a partir das considerações de Caligaris, mostrando o aspecto de segregação do estrangeirismo. Enquanto a maior parte de nossa população espera mais igualdade desse país, as elites sentem vergonha de sua brasilidade e procuram marcar sua diferença das classes mais baixas, sonhando em equiparar-se aos países mais ricos. Assim, a adoção de hábitos estrangeiros como fator de diferenciação é fator recorrente em nossa história. A população vai sendo colocada à margem, inclusive geograficamente, para que a elite possa gozar, reservada e sossegadamente, de espaços de padrão internacional.

Caldas (1997) mostra como o estrangeirismo povoa o mundo da administração, seja nas práticas das empresas brasileiras, nas empresas de consultoria, na pesquisa e no ensino das escolas brasileiras. Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001) apontam como no estrangeirismo organizacional também há forte segregação. Técnicas importadas são sobrevalorizadas, ainda que não possuam nenhuma outra afinidade com a cultura nacional que não justamente a sobrevalorização do estrangeiro. Aplicá-las ao pé-da-letra é freqüentemente impossível, e os abraqueiramentos tendem a desfigurá-las. Gastam-se fortunas em projetos de fracasso anunciado, mas cuja realização dá charme e possivelmente preferência comercial à empresa, pois mostra que ela está “antenada com o mundo”.

Na gestão de pessoas, acentua-se a segregação, diretamente ligada às relações de poder. Aquele profissional que possui em seu currículo experiência de trabalho, estudo, ou mesmo vivência no exterior é considerado como um tanto acima dos mortais, como se, magicamente, sair do país conferisse dons extraordinários que habilitassem a um melhor exercício de qualquer função. Parece pouco importar o que a experiência no exterior de fato possa ter acrescentado ao profissional. Na mesma direção, observamos como o conhecimento de idiomas é utilizado como critério de seleção para cargos e empresas onde seu exercício jamais será solicitado.

Mais uma vez falamos raízes que voltam a Portugal: se a realidade não é bela, grandiosa, que ao menos assim o pareça. Que seja ao menos para inglês ver (FREYRE, 1996, WOOD JR.; CALDAS, 1999).

2.2.7. Individualismo e coletivismo

Gostaríamos de retomar brevemente, neste item, discussão feita no item 2.2, sobre individualismo e coletivismo, para dirimir a possível impressão de que aí possa haver uma contradição e para reforçar a idéia de que ambas sejam características brasileiras.

Vimos que nosso processo colonizatório privilegiou iniciativas individuais, o que casou bem com as características personalistas e aventureiras do português, resultando num traço cultural de individualismo. Reinando em sua grande extensão de terras, com escravos para lhe servir, e despidido da moral do trabalho que valoriza o esforço humilde e leva às associações solidárias, o senhor de engenho pouco se movimentou para estabelecer laços de solidariedade e consolidar estruturas sociais mais organizadas (Holanda, 1995). Assim, não é incomum escutarmos que o brasileiro coloca seus interesses pessoais acima daqueles do coletivo.

A análise de Hofstede (1991) mostra, contudo, a predominância do coletivismo sobre o individualismo, e muitas vezes aponta-se para o lado solidário do brasileiro (SEVCENKO, 2000).

Como dissemos anteriormente, a contradição não existe. Freyre (2003, p. 126), analisando o século XIX, já apontava o equilíbrio entre estas tendências. Ocorre que se reservam os laços de solidariedade para as situações onde haja uma vinculação relativa a sentimentos, ou seja, na família, entre amigos, na vizinhança, nas comunidades surgidas a partir do afetivo. A teorização de DaMatta sobre a casa e a rua, apresentada a seguir, aprofunda esta discussão. Nos adiantando: no mundo da casa, somos coletivistas; na rua, individualistas.

2.2.8. A Casa e a rua

Não desconsiderando que toda sociedade moderna tem a casa e a rua, Roberto DaMatta (1997, 1991) argumenta que, no caso brasileiro, estes termos designam muito mais do que espaços geográficos, sendo modos de ler, explicar e falar do mundo. Antagônicas e complementares (Freyre, 2003), casa e rua indicam “entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas dotadas de positividade, domínios culturais institucionalizados e, por causa disso, capazes de despertar emoções, reações, leis, orações, músicas e imagens esteticamente emolduradas e inspiradas” (DaMatta, 1991, p.17).

Na casa¹, somos cidadãos únicos e diferenciados, temos um corpo físico e também uma dimensão moral e social, somos membros de uma família com contornos bem definidos. São laços de sangue que unem a família, mas uma família deve sempre agir unitária e corporativamente, como um indivíduo único.

Lugar de paz e descanso, na casa recebemos os amigos, os parentes, os compadres. É espaço de solidariedade que pode mesmo acolher um estranho necessitado. Aos que queremos bem, sempre há portas abertas e mesa posta.

DaMatta ressalta que a casa é ainda lugar onde deve haver amor, harmonia, lealdade. Lutas, conflitos e confusão estão excluídos. É o espaço do bom, do belo e do decente. Trata-se de uma espécie de refúgio do bem. É preciso, portanto, proteger os limites da casa, defender suas fronteiras físicas, mas, sobretudo, as morais. A rua apresenta perigos ao mundo da casa.

Na rua estão o trabalho, a luta, a confusão, o movimento, o barulho, a tentação, o sexo. Há perdas, mas também algumas compensações a coisas não encontradas em casa.

A rua é, em oposição à casa, lugar de indiferenciação. Na rua não somos cidadãos, somos massa indistinta que se desloca sem rosto ou identidade. É espaço impessoal que compreendemos como algo desumano e onde nos sentimos como “ninguém”. Ficamos à mercê de arbitrariedades das figuras de poder de nossa sociedade desigual e precisamos de muitos jeitinhos e malandragem para sobreviver.

De fato a rua é local onde a sobrevivência está em jogo, dada a violência e marginalidade presentes. Cada vez mais freqüentemente, percebemos a rua como cenário de assassinatos, seqüestros, assaltos, tráfico de drogas, violência policial. Também vemos as pessoas com maiores posses buscando cada vez mais distância das ruas, em condomínios privados.

¹ As características da casa e da rua apresentadas a seguir são compilações das idéias de Roberto DaMatta contidas em *A Casa & a Rua*, 4ªed, Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991 e *O que faz o brasil, Brasil*, 8ªed, Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DaMatta (1991, p. 22) destaca que, se em casa somos “supercidadãos”, na rua somos “subcidadãos”, com comportamento extremamente negativo em relação às coisas públicas encontradas na rua. Ele lembra que limpamos muito a nossa casa, muitas vezes atirando a sujeira pelas nossas portas e janelas, comprometendo a limpeza do espaço público, que não consideramos como nosso. Da mesma maneira, depredamos escolas, postos de saúde e propriedades privadas alheias. Tiramos de casa o entulho de nossa reforma e jogamo-lo no terreno de outrem. O mesmo antropólogo nos lembra, também, como nosso discurso é igualmente diferente na casa e na rua. Argumentos que defendemos em casa contradizem-se com os que defendemos na rua. É bastante conhecida aquela figura paterna que defende princípios fortemente pudicos frente a sua esposa e filhas e possui discurso - e mesmo práticas - bastante diferente quando em companhia das pessoas da rua.

É ainda interessante destacar como o antagonismo casa-rua aparece em muitas expressões e ditos populares de nossa língua. Dizemos mulher e criança de rua com sentido pejorativo. Usamos expressões como “ir para o olho da rua” e “na rua da amargura” com teor igualmente negativo. Por outro lado, quando estamos nos sentindo bem, dizemos que estamos “em casa” e freqüentemente ouvimos alguém dizer “nada como a casa da gente”.

De um modo geral, DaMatta (1997) coloca o trabalho como associado ao espaço da rua, lembrando, inclusive, que a origem latina do termo remete a tortura e castigo. Os locais de trabalho são descritos como reinos da lógica impessoal, onde o tempo é controlado por um patrão.

Uma vez que a empresa pode ser igualmente local de relações afetivas e pessoais, bem como de laços de solidariedade, ela tem condição de se transformar em espaço de casa. DaMatta (1991, p. 59-60) aponta para esta possibilidade, lembrando que, se o local de trabalho passa a ser casa, os patrões seriam pais. Tais palavras, aliás, possuem a mesma origem etimológica. A metáfora da empresa enquanto casa seria tão mais pertinente quanto mais as classes populares brasileiras tenderiam a usar como fonte para sua visão de mundo a linguagem da casa, o que produz uma naturalização das relações sociais, raramente vistas como arbitrárias.

Os interessantes estudos já citados de Costa (1997) e Vergara, Moraes e Palmeira (1997) mostram organizações tipicamente brasileiras que bem captaram o espaço simbólico da casa. O primeiro retrata uma torcida organizada que zela por sua moral e exige bom comportamento dentro de sua quadra, sendo que, “lá fora”, o torcedor pode agir como quiser. O segundo mostra a familiaridade do ambiente de trabalho de um barracão de escola de samba.

É certo que organizações como as citadas acima são bastante peculiares, mas não deixam de ser boas ilustrações de como espaços que deveriam ser de rua passam a ser de casa. Tal “passagem”, de qualquer modo, está aberta a toda empresa que se revista de moralidade e afetividade, já que o brasileiro gosta sempre de se sentir “em casa”. Não é sem razão que a expressão “ir para o olho da rua” refere-se, principalmente, àqueles que, ao perderem o emprego, devem deixar a “casa”.

3 O PATERNALISMO E O BRASIL

Neste capítulo, vamos entrar mais direta e profundamente no tema do paternalismo. Começaremos por uma discussão conceitual que não deixe dúvidas a respeito do que, exatamente, estamos tratando. Na sequência, examinaremos o paternalismo no Brasil, detectando sua expressão na propriedade agrária e escravocrata, no processo de urbanização, nas primeiras indústrias e em nossa política. Depois disso, examinaremos cinco trabalhos recentes no campo dos estudos organizacionais que tratam do paternalismo nas empresas brasileiras. Terminaremos o capítulo iniciando uma discussão sobre a possibilidade ou não do paternalismo sobreviver como traço cultural de nossas organizações.

3.1 O CONCEITO DE PATERNALISMO

Ao iniciar uma análise do paternalismo enquanto traço cultural brasileiro que se expressa em nossas organizações, faz-se necessário estabelecer com clareza de quê estamos falando, uma vez que alguma confusão conceitual pode ocorrer. Notamos claramente que o termo paternalismo assume significados diferentes, conforme seu uso varia do universo cotidiano ao acadêmico.

Em conversas informais, em reportagens em revistas ou na televisão, é comum se empregar o adjetivo “paternalista” a empresas brasileiras ou a ações de seus donos e gerentes. O termo aparece ligado a situações em que são feitos favorecimentos ou concessões aos funcionários além dos que seriam esperados dentro de uma racionalidade técnica ou econômica. Paternalista seria aquela ação personalista que protege ou beneficia o funcionário, muitas vezes em detrimento da empresa. O paternalismo assume, então, condição de antônimo de profissionalismo administrativo, que deveria ser caracterizado pela impessoalidade e pela prevalência dos interesses empresariais.

Ao se buscar uma definição mais acadêmica do paternalismo, notamos que o emprego supra-descrito traz consigo um conceito mais incompleto que equivocado. Enquanto conceito acadêmico não restrito ao mundo das empresas, o paternalismo refere-se, de fato, à face afetiva, protetora e supridora do senhor de engenho, latifundiário, dono de minas de ouro, cafeicultor, industrial ou gerente. Contudo, refere-se também e concomitantemente a uma face superior, absoluta e às vezes violenta destas mesmas figuras, que, metaforicamente, são vistas como um tipo de pai que provê, mas exige obediência absoluta.

Os trabalhos que retratam o paternalismo na sociedade e nas organizações brasileiras são, via de regra, fiéis a este último tipo de conceituação, apontando as faces ambíguas daqueles que mandam e as relações ambivalentes entre estes e os seus subordinados, recheadas de amor e ódio, com o caráter afetivo sobrepujando muitas vezes o econômico-racional.

O trabalho que mais aprofunda a conceituação teórica do paternalismo nos pareceu ser o de Sennett (1993), a quem recorreremos a seguir para, mais a frente, voltarmos aos autores brasileiros, mostrando a força do paternalismo em nosso país. Sennett argumenta que, diferentemente do que estabeleceu Webber, a submissão à autoridade pode dar-se mesmo quando esta não é vista como legítima. Por vezes, pode-se sentir atraído por figuras fortes em cuja legitimidade não se crê, estabelecendo com elas laços de rejeição que não deixam de ser laços eficientes. Talvez, mesmo, mais eficientes, pois rejeitando a legitimidade da autoridade, é possível ser dependente dela sem se sentir fraco (SENNETT, 1993, p. 46). O paternalismo seria uma das maneiras de se estabelecer tais laços de rejeição, sendo batizada pelo autor de “autoridade do falso amor”.

Apontando a origem do paternalismo, o autor argumenta que, com o esvaziamento do campo e a migração para as cidades, a antiga ordem patriarcal dos séculos XVII e XVIII, quando os pais eram realmente chefes de seus filhos nas fazendas e podiam garantir a eles um lugar conhecido no mundo, não foi esquecida. A partir do século XIX, a figura do pai aparece de maneira metafórica, fazendo referência aos chefes protetores e amados das indústrias nascentes.

Nas grandes indústrias, família e trabalho não estão mais materialmente unidos, mas os paternalistas procuraram restabelecer simbolicamente esta ligação, através de sua própria imagem de autoridade. Os empregados trabalham como indivíduos e ficam mais fragilizados, pois submetidos à lógica de mercado. Os patrões oferecem, então, proteção em troca de obediência, coesão e produtividade.

Para ser visto como pai, o patrão deverá exceder em benevolência e proteção, visto que isso é o que se espera de um patrão. Por conseqüência, se os trabalhadores fazem uma greve, o patrão paternalista tende a tomá-la como ingratidão inaceitável. Por outro lado, se houver demissões, estas serão vistas como traição pelos trabalhadores. O laço, entretanto, se mantém: as crianças, mesmo quando rebeldes, continuam dependentes.

Sennett (1993) mostra, ainda, como a metáfora do pai-patrão provoca uma imagem distorcida. Como na realidade empresarial o relacionamento patrão-empregado é, geralmente, mais distante do que na família e estabelece-se entre dois adultos, os sentimentos envolvidos tornam-se muito mais complexos. Vergonha e medo, por exemplo, podem ficar amplificados.

A força da metáfora estaria, segundo o autor, em, ao aproximar família e trabalho, juntar amor e poder. O amor, todavia é falso, já que o líder cuida na medida de seu interesse econômico. O tipo de pai de que trata o paternalismo não tolera, não se sacrifica, não faz nenhum gesto no sentido de levar a outra pessoa a se desenvolver (SENNETT, 1993, p. 80-82).

3.2 O PATERNALISMO NO BRASIL

Grande parte dos trabalhos sobre as raízes culturais brasileiras, bem como aqueles que tratam de sua expressão nas organizações dão lugar privilegiado ao paternalismo, ainda que alguns trabalhos denunciem certo exagero romântico em relação à face afetiva do pai patrão, advogando que a face dominadora é preponderante (RIBEIRO, 1995; CHAUI, 2000).

Para Barros e Spyer Prates (1996), o paternalismo seria um traço síntese entre a concentração de poder - que expressa a desigualdade na distribuição do poder, ou seja, a dominação de muitos por poucos - e o personalismo, que reveste a dominação de um aspecto afetivo. Essa abordagem é coerente com a de Hofstede (1991), que, ao cruzar a dimensão da distância de poder com a do individualismo, mostra que há correlação negativa entre elas, isto é, um país com grande distância de poder tende a ser coletivista. Este é justamente o caso brasileiro. Hofstede não usa o termo paternalismo, mas aponta, como já dissemos, que o líder esperado neste contexto pode ser o pai benevolente. Ele considera, ainda, que pessoas dependentes na família tendem a ser dependentes de figuras autoritárias em outros contextos.

Pensamos que o paternalismo não seja mais um traço da cultura brasileira nem apenas síntese entre a concentração de poder e personalismo. Pensamos que seja aspecto central que articula os traços culturais analisados no capítulo anterior. Encaminhando uma argumentação nesse sentido, gostaríamos de destacar rapidamente a presença do paternalismo em várias facetas da história brasileira, da colonização aos dias atuais.

3.2.1 Paternalismo, colonização e escravidão

Bresler (2000, p.131) aponta que a colonização brasileira é singular porque traz como característica importante a constituição da família para o trabalho. De fato, já mostramos como o colonizador, desde o primeiro momento, constitui família com a mulher índia visando à exploração econômica de tão vasto território. Escravos e filhos bastardos vão se agregando ao núcleo familiar e aumentando a força de trabalho de maneira importante (FREYRE, 1996).

O engenho de açúcar só faz aprofundar a lógica do trabalho subordinado à família. Aumenta o fluxo de escravos, que se encarregam do trabalho físico. Eles são

propriedade de um Senhor, que possui também vasta quantidade de terra, animais, plantações, máquinas. Tudo gira em torno daquele que é pai e patrão.

Interessante notar que, mesmo num grande engenho com 2.000 pessoas, só existe e só pode existir um pai, uma vez que só existe uma família: a família branca (RIBEIRO1995, p. 277-279). Aos negros, a possibilidade de constituir uma família regular é vedada.

Dada a autonomia do engenho, a dominação e a dependência são absolutas (FREYRE, 1996; HOLANDA, 1995; RIBEIRO, 1995). O pai branco é o único em condição de mandar, de proteger e nutrir. Se os escravos são dependentes e obedientes, não será diferente com a mulher e os filhos do Senhor das terras e com os demais agregados que conferem ao engenho sua característica de organismo completo.

O Senhor do engenho não trabalha fisicamente, mas faz a engrenagem do engenho girar através do mando aos escravos. Sem escravos, não há trabalho, nem é possível a exploração das riquezas que a terra pode dar. Trata-se, portanto, de cuidá-los e de alimentá-los, ao menos o necessário para fazê-los produzir.

Do cuidado em manter o escravo vivo e em condições de trabalhar ao estabelecimento de laços de afetividade, há uma distância que pode ter sido maior ou menor. Freyre (1996) é o que mais acentua o lado afetivo do Pai, destacando os carinhos e intimidades com os escravos. Para ele, este modo mais afetivo de tratar os escravos seria influência da cultura moura sobre a brasileira, via portugueses. Menos enfático no aspecto afetivo, Holanda (1995) diz que os escravos no Brasil sempre foram mais que carvão humano. Prado Jr. (1994) aponta que o Senhor de escravos só tratou seus escravos melhor que em outras colônias no período mais próximo ao final da escravidão, movido principalmente por fatores econômicos. Considera, ainda, que o fechamento do mundo rural brasileiro complexifica e abrandava um pouco a relação de dominação senhor-escravo, abrindo espaço para relações de afeto e de apadrinhamento, que tornam a dominação melhor aceita. Por outro lado, Ribeiro (1995) enfatiza fortemente a face dominadora e mesmo violenta do pai, argumentando que as descrições (de Freyre) que ressaltam o aspecto afetivo

com as mucamas são pouco fidedignas, com o que concorda inteiramente a abordagem de Chauí (2000), argumentando, esta última, que as abordagens mais positivas do paternalismo refletem a ideologia da classe de seus autores.

A diversificação de atividades econômicas e as sucessões em termos de importância pouco alteram a principal característica do período colonial brasileiro: a preponderância de um senhor de vastas terras que comanda os aspectos econômico, político e militar (FAORO, 2001), chefiando um clã patriarcal onde assume o papel de definidor dos destinos de sua família, de seus escravos e de toda uma sorte de protegidos e agregados. Mostra, Prado Jr. (1994), que este clã é mais desenvolvido nas regiões mais antigas de engenho de Bahia e Pernambuco, menos no Rio de Janeiro e ainda menos nas regiões mais novas, encontrando-se, porém, em praticamente todas elas.

3.2.2 Urbanização, trabalho livre, industrialização e paternalismo

A transição do século XIX para o XX, como vimos, é marcada, no Brasil, pelo deslocamento de grandes contingentes humanos do campo para as cidades, pelo fim da escravidão, pela forte entrada de imigrantes europeus e pelo progressivo desenvolvimento das atividades industriais.

De maneira similar à análise de Sennett (1993) em relação à Europa, ao considerarmos o processo de urbanização no Brasil, percebemos que o imaginário rural não foi esquecido. Ao contrário, no caso brasileiro, ele teve chance de ser transposto para as cidades e suas indústrias de maneira bastante efetiva.

Já destacamos que, nas empresas rurais da época colonial, o trabalho não era executado pelo Pai proprietário e pelos membros de sua família, como na Europa. Desde muito cedo se contou com o trabalho do escravo e de homens livres agregados à propriedade.

Família e trabalho, no caso brasileiro, estiveram dissociados já no mundo rural da colônia, desde sempre. Os laços entre família e trabalho nunca foram de sangue, mas de dominação, proteção e dependência. Trata-se, no nosso caso, de uma espécie de família ampliada, com espaço tanto para a coerção violenta quanto para a afetividade mediadora expressa pelas diversas formas de apadrinhamento.

O chefe-pai brasileiro foi, portanto, sempre metafórico, uma vez que nem ele nem seus filhos nunca trabalharam. É o pai aventureiro e empreendedor, avesso ao trabalho manual.

Qual a dificuldade, então, para o paternalismo imperar nas primeiras indústrias brasileiras? Aparentemente nenhuma. Aprofundemos este ponto.

Com a abolição da escravatura e a intensificação da imigração, passa a povoar as cidades uma massa cada vez maior de gente empobrecida e desamparada. Expulsas do campo pela precária situação em que se encontravam, tais pessoas invadem o mundo urbano e modernizado trazendo seu imaginário impregnado por relações de dependência (DAVEL; VASCONCELOS, 1997). Fora da propriedade paternalista, não há dominação, coerção ou violência diretas. Em contrapartida, não há, tampouco, qualquer forma de proteção ou sustento (FREYRE, 1996). Todos estão à mercê do mercado.

Parece haver, basicamente, dois caminhos para essa massa humana. O primeiro corresponde a usufruir de uma liberdade miserável, rejeitando qualquer modo de vida que implique em alguma forma forçada de trabalho, caminho escolhido por muitos ex-escravos. O segundo, tornar-se empregado assalariado das indústrias nascentes.

Logicamente, o segundo caminho foi sempre mais acessível ao imigrante europeu, mais afeito aos modos técnicos e contratuais do mundo fabril e, em muitos casos, já um tanto aculturado por alguma experiência no Brasil rural (RIBEIRO, 1995).

No mundo das indústrias, o antigo trabalhador rural pôde encontrar-se novamente com o chefe paternalista. Com efeito, que postura esperar do empresariado de

nossas primeiras indústrias, seja ele brasileiro grande proprietário de terras ou imigrante europeu? Que outro tipo de relação esperar entre o capital e o trabalho? Não só a referência nacional do meio rural, como também a referência industrial dos países desenvolvidos do século XIX indicavam posturas predominantemente paternalistas.

A divisão do trabalho traz a necessidade de alto grau de concatenação para que o que foi dividido seja juntado. Isto implica em ordem, disciplina e obediência à autoridade fabril. O paternalismo acaba sendo uma resposta eficaz possível a esta necessidade, na medida em que obtém a obediência em troca da proteção, expressa, agora, prioritariamente, pelo emprego e pelo salário, de acordo tanto com nosso imaginário rural, quanto com princípios das teorias administrativas de então.

Obviamente, a troca não é simples nem garantida. Capatazes ainda são necessários para o controle físico do trabalho. Aos que melhor se adequarem à disciplina fabril, favorecimentos. Aos indisciplinados de toda a sorte, multas, punições, demissão (ROSA RIBEIRO, 1988).

Em interessante trabalho sobre as representações familiares nas empresas, Colbari (2000) mostra que, no caso brasileiro, tem lugar, na gênese do industrialismo, o que ela chama de “Ética do Provedor”, versão brasileira da ética do trabalho.

Seguindo a mesma linha da análise de Sennett, ela mostra que a mediação entre trabalho e família dá-se através do salário, que “permite ao trabalhador o acesso a determinados bens e a realização de um projeto de vida familiar” (COLBARI, 2000, p.199).

Segundo a autora, a Ética do Provedor cumpriu grande papel no disciplinamento da população pobre das cidades e na motivação para sua inserção no mundo do trabalho fabril.

Vemos aí um casamento entre a Ética do Provedor e o paternalismo. A fábrica é a grande casa, extensão dos lares dos trabalhadores, que congrega uma família maior. O patrão, pai dos pais, provê a grande casa e, através do salário, permite a

cada trabalhador prover a sua própria casa e sustentar a sua família. A responsabilidade do empregado para com a grande casa implica em submissão e fidelidade ao patrão, fonte de favores. É também nesse sentido que Davel e Vasconcelos (1997) argumentam que o núcleo de autoridade continuou a ser de estrutura familiar, centrado na figura paterna.

Definitivamente, não há como estranhar, então, as afirmações de Colbari (2000) a respeito da predominância efetiva do paternalismo como forma da gestão de trabalho no início da industrialização. Ela afirma que os estudos pioneiros sobre a classe operária mostram que a introdução das técnicas administrativas do início do século XX moldou-se muito bem aos nossos elementos culturais tradicionais, não havendo rupturas.

3.2.3 Afetividade, racionalidade, política e paternalismo

Dizer que o paternalismo e as teorias Clássica e Científica da administração acomodaram-se bem por possuírem, como vimos, pontos comuns, não significa que não estabeleçam entre si, concomitantemente, pontos de contradição. De fato, as teorias citadas implicam em uma dose de racionalidade e uma certa impessoalidade que não combinam com o paternalismo.

A Administração Científica busca e impõe a melhor maneira de realização das tarefas, independentemente da pessoa do trabalhador. A Teoria Clássica de Fayol (1994) busca a primazia da ordem das coisas e das pessoas, advogando também pela equidade no tratamento aos empregados. Ambas separam fortemente os patrões que pensam dos operários que fazem, tendendo a desencorajar e, eventualmente, a impossibilitar a intimidade e os favorecimentos típicos do paternalismo.

Se o paternalismo incorpora essas teorias sem se descaracterizar é porque, arraigado na cultura nacional, será mais forte. Se algo tende a sofrer maior

deformação nesta acomodação, são justamente as teorias importadas. A metáfora da empresa enquanto máquina – racional e fria – fica, entre nós, prejudicada.

Aqui vamos de encontro a Holanda (1995), que percebe, na década de 30, que o quadro familiar ainda é muito poderoso, transcendendo os outros espaços sociais. Marcados por uma socialização primária fortemente afetiva, os brasileiros teriam dificuldade de sucumbir à prevalência de uma ordem abstrata. Essa socialização na família não nos coloca problemas em relação a obedecer ao nosso superior na empresa, desde que haja proximidade.

A mesma lógica aplica-se ao campo político. É ainda Holanda (1994) quem mostra que é a família patriarcal que baliza a relação entre o governante e governados no Brasil. O primeiro deve ser o Pai nacional, que ampara generosamente sua grande família, formada por todos os brasileiros. Não é outra coisa o que se espera dele. Queremos tratá-lo com intimidade e queremos crer que ele nos socorrerá e nos favorecerá nos momentos de necessidade.

No Brasil, portanto, a família sobrepuja o Estado. O privado sobrepõe-se facilmente ao público, sempre subordinado às razões pessoais. Em nossa dramaturgia, Antígona governaria e encerraria Creonte numa caverna. Assim todos poderiam cuidar de seus assuntos pessoais, despreocupados das regras da cidade.

Poderíamos julgar que a face de proximidade e afeição do paternalismo pudesse atenuar um quadro de dominação. Parece, todavia, que ocorra justamente o contrário. Tanto na fábrica quanto na política, a incorporação do referencial familiar afetivo tende a dissimular a dominação, tornando-a, paradoxalmente, mais efetiva.

Bresler (2000) mostra que, se tornando padrinhos, os coronéis fortalecem-se ainda mais. O chefe paternal desencoraja o conflito, provocando uma coesão submissa. Chauí (2000) mostra que a figura do governante pai dos pobres atenua a luta de classes, neutralizando a ação política.

3.2.4 O Paternalismo nos estudos organizacionais brasileiros recentes

Um dos temas que aparecem com destaque em trabalhos atuais, dentro do campo das culturas organizacionais brasileiras, é a importância da figura arquetípica do pai e, conseqüentemente, das práticas paternalistas. Retomaremos agora, brevemente, cinco destes trabalhos.

Colbari (2000)

Neste trabalho, a autora, ao afirmar que o paternalismo predominou como forma de gestão no princípio da industrialização, admite seu potencial em impregnar modalidades mais modernas de gerenciamento. Ela lembra que a imagem da empresa enquanto grande família ainda se faz presente e, associada a ela, a figura do bom patrão como aquele que possui como virtudes a autoridade e a firmeza combinadas com a generosidade e a cordialidade (COLBARI, 2000, p. 204). O paternalismo continuaria vivo, ao menos em parte de nossas organizações.

Corroborando a hipótese acima, a autora cita pesquisa realizada por ela com um grupo seletivo de operários que “explicitaram a preferência por uma relação pessoal e paternal com as chefias e com a diretoria das empresas e a associação destas com imagens familiares” (COLBARI, 2000, p. 204). Ela supõe ainda que esse tipo de discurso possa estar relacionado com a dependência do emprego e da empresa em relação a sua sobrevivência. Este ponto nos parece particularmente interessante e merece ser retomado adiante.

Em contrapartida, Colbari considera que, em tempos mais recentes, têm se introduzido estratégias de busca do envolvimento dos funcionários com a empresa através de elementos simbólicos e objetivos. Trata-se da gestão pela cultura.

Apesar da referência que a cultura faz a códigos familiares, a autora pensa que isto não autoriza ligação com o paternalismo. A diferença seria que o paternalismo não é adequado à necessidade de participação das empresas atuais, que demandam maiores doses de autonomia, responsabilidade e criatividade, possuindo, por isso,

maior possibilidade de acirramento de conflitos. Tal realidade demandaria a gestão pela cultura, que reforça, ainda que de maneira manipuladora, a idéia de empresa como comunidade.

Encontramos aqui uma constatação importante: mesmo parecendo não ser eficaz, o paternalismo parece resistir. A questão da cultura enquanto mecanismo de controle e sua relação com o paternalismo serão temas centrais do próximo capítulo, quando teremos oportunidade de retomar algumas idéias da autora.

Vasconcelos (2000)

Preocupado com a modernização de nossa administração face ao crescimento da competição internacional, o autor considera que um grande obstáculo é a permanência, ainda em tempos atuais, de uma gerência de cunho autoritário e paternalista. Considerando que a intensificação de esforços modernizadores costuma colocar em relevo antigas questões, Vasconcelos se propõe a um resgate histórico do nosso anacronismo gerencial através da análise da figura do coronel.

Vasconcelos nos mostra como surgiu o coronel - senhor de terras, político e oficial de milícias - e como ele, atravessando independência e república, chegou às empresas carregando seu mundo e praticando uma dominação sempre baseada em afeto e violência.

Com o processo de substituição de importações após a segunda guerra Mundial, o autoritarismo coronelista teria deixado de dar conta da realidade organizacional, tendo sido importadas teorias descoladas de nossa realidade ou coladas artificialmente a ela. O resultado disso teria sido a criação de algumas ilhas de racionalidade.

Como conclusão, o autor advoga que devemos “avançar no sentido de criar uma lógica organizacional que leve em conta nossas particularidades culturais e que vença estes ranços construídos historicamente” (VASCONCELOS, 2000, p.231).

Notamos no artigo a argumentação de que o paternalismo permanece presente em nossas empresas. A conotação é fortemente negativa. Seria preciso superá-lo, mas sem praticar o estrangeirismo que importa teorias e sem desconsiderar nossas raízes culturais. Parece que estamos diante de um paradoxo, visto ser o estrangeirismo um de nossos traços marcantes.

Barros e Spyer Prates (1996)

Já citamos no início do capítulo que, para Barros e Spyer Prates (1996), o paternalismo é aspecto importante de seu modelo teórico chamado de “sistema de ação cultural brasileiro”, o qual passaremos a descrever com mais detalhes.

O modelo prevê um sistema composto de quatro subsistemas: o institucional ou formal, o pessoal ou informal, o dos líderes e o dos liderados. Os traços culturais brasileiros são dispostos inicialmente nas intersecções entre os quatro subsistemas. Posteriormente são colocados novos traços que garantem a consistência e dão uma característica mais definida ao subsistema. Vejamos a seguir como fica a disposição dos traços, conforme proposta pelos autores:

- intersecção formal x líderes : concentração do poder;
- intersecção formal x liderados : postura de espectador;
- intersecção pessoal x líderes : personalismo;
- intersecção pessoal x liderados : evitar conflitos.

No subsistema líderes, ficaríamos, desse modo, com concentração de poder e personalismo, que resultaria no traço de paternalismo, reunindo a face supridora e afetiva do pai, juntamente com a face hierárquica e absoluta. Este traço aponta para relações líder-liderados que envolvem trocas tanto fiduciárias (trabalho por remuneração) quanto afetivas (dedicação e colaboração não atritosa por favorecimentos e intimidade pessoal). Síntese deste subsistema, o paternalismo representa o perfil do estilo brasileiro de liderar.

No subsistema liderados, temos postura de espectador e evitar conflitos, que resultariam num traço de flexibilidade, expressando tanto um lado criativo, como um lado de adaptação a imposições e desigualdades.

No subsistema formal, temos a postura de espectador e a concentração de poder, resultando no formalismo, ou seja, na discrepância entre o direito, aceito tacitamente, e o fato. Da combinação dos traços anteriores, teríamos ainda a impunidade.

No subsistema informal, encontramos personalismo e evitar conflito, redundando numa característica de lealdade pessoal. Os autores argumentam que, no Brasil, o membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual esteja inserido. A confiança é depositada na pessoa do líder e a ele o membro prestará lealdade. Tanto mais será fundamental o papel deste líder, quanto mais a lealdade dos liderados passe pela identificação e pela imitação.

Pesquisas citadas pelos autores em seu trabalho mostram pontos muito interessantes. Um líder radical autoritário é preferido em detrimento de um humanista liberal. Espera-se que os gerentes sejam “sabichões” e dêem as ordens. O processo decisório é concentrado, e os executivos são mais motivados pela conquista do poder do que pelos resultados. O líder deve proteger o liderado, suscitando compromisso moral. Somos mais motivados por pertencer a um ambiente solidário do que pela tarefa.

O índice de concordância em relação à presença do paternalismo foi de 77%, podendo-se encontrá-lo em todos os níveis administrativos. Os autores consideram que o paternalismo seja uma boa forma de identificação e pertencimento, às custas de menor autonomia e liberdade. Mantém-se, assim, uma dependência infantilizada.

Ao final do trabalho, é apresentado um estudo de caso a respeito de uma tentativa bem sucedida de modernização administrativa. Incentivando-se maior participação nas decisões através da constituição de comitês, procurou-se superar alguns traços culturais tipicamente brasileiros tidos como limitadores de um maior desempenho.

Nesses casos, concentração de poder, postura de espectador e dependência apresentaram índices reduzidos: menos de 30%, contra uma média nacional na casa de 70%. O Paternalismo apresentou índice maior, 43%, aparentemente ligado aos 37% de personalismo e aos expressivos 66% de lealdade pessoal. O maior índice do paternalismo foi encontrado nos níveis mais baixos da hierarquia.

Podemos, ao que parece, assumir responsabilidades profissionais e partilhar o poder, mas temos mais dificuldade em abrir mão de um pai a quem desejamos ser leais e de quem esperamos um tipo de proteção que transcenda as questões do trabalho.

Davel e Vasconcelos (1997)

João Gualberto Vasconcelos aborda o tema da influência das nossas raízes na questão da autoridade nas organizações também em companhia de Eduardo Davel. A primeira parte do artigo parte do resgate histórico da figura do pai no Brasil, em linha próxima ao do artigo de Vasconcelos supra-citado.

Na segunda parte do artigo, os autores retratam um estudo de caso de uma empresa capixaba do ramo alimentício, fundada na década de 20 por um imigrante alemão. O estudo revela que a figura do pai é peça chave para compreender o *ethos* desta organização.

Os autores mostram que, até a década de 70, a empresa apresentava valores fortemente marcados pelo coletivismo, fazendo prevalecer um forte sentimento de comunhão. Tais valores teriam sido fundados e legitimados pelo elemento paterno, personalizado pelo fundador e seu sucessor.

O pai representa, na empresa, a lei e a moral. Sacrifica-se pelos funcionários, mas impõe sistema disciplinar rígido. É reconhecido e respeitado tanto pela sua generosidade, simplicidade e favores feitos, quanto por seus ataques autoritários frente a erros e deslizes cometidos no trabalho.

Um sistema de recrutamento que privilegiava a indicação provinda dos funcionários, o que redundava na contratação de parentes, reforçou ainda mais a imagem da empresa enquanto grande família comandada pelo pai fundador. Segundo os autores, tal sistema familiar de cunho paternalista possibilitou à empresa seu sucesso e crescimento.

Na parte final do artigo, os autores levantam a hipótese de que, com a desestruturação do modelo tradicional de família, calcado na autoridade paterna, os indivíduos estariam sendo submetidos a novas formas de dominação.

Na empresa, ocorreria a troca de um sistema inconsciente de tipo paternal, ligado à obediência e ao medo da autoridade do pai-chefe, por um sistema de tipo maternal, ligado à busca do amor da organização-mãe e ao medo de perdê-lo. Tal movimento seria inequívoco, estando esse novo sistema posto em marcha através das propostas da gestão pela cultura e pela qualidade. Haveria aí uma coerência maior com o modelo mais moderno de família, que deixa de ser unidade econômica e passa a ser *locus* de afetividade. Na mesma linha de Colbari (2000), colocam que a transferência da imagem de família, enquanto espaço de convivência, para a empresa, permite enxergá-la como espaço de criação de consensos, fundamental para a administração da contradição entre grupos diferenciados.

No fechamento do artigo, fica o alerta de que, no Brasil, é comum a ocorrência concomitante do velho com o novo. Assim, nossas organizações oscilariam entre o modelo paternalista e sua tentativa de superação, sendo que, mesmo dentro de uma mesma empresa, poderíamos encontrar os dois modelos. Todavia, o caso apresentado não avança no tempo, e tanto a hipótese da superação do paternalismo quanto a de convivência ou casamento entre os dois modelos ficam sem teste.

Bresler (2000)

O precioso trabalho de Bresler sobre a administração e o Brasil, faz uma densa análise de fundo marxista das relações de exploração e dominação ocorridas no país, desde a época colonial até os dias atuais. O presente trabalho, apesar de baseado em perspectiva teórica por vezes distinta, procura estabelecer constante

diálogo com seu texto. De fato, já o fizemos nos capítulos e seções precedentes e continuaremos a fazê-lo adiante. Neste momento trata-se apenas de destacar alguns pontos centrais, sem a pretensão de exaurir a riqueza de seu trabalho.

Um primeiro ponto que nos parece fundamental em sua análise, é que a exploração do trabalho pelo capital, típica da revolução industrial, já se encontrava entre nós desde o princípio da colonização na relação do colonizador aventureiro com seus escravos. Este ponto já foi retomado neste trabalho.

Outro ponto importante, também já comentado, é que a relação de dominação e exploração, em nosso caso, é sempre permeada por um componente afetivo. Tal componente só faz aumentar a dominação, diminuindo o potencial de resistência e enfrentamento que, todavia, nunca deixou de ocorrer.

Unindo estes dois pontos, surge a hipótese central do trabalho: a figura paterna une o colonizador e o gestor, mediando desde sempre as relações de produção e dominação, servindo tanto como referência para as pessoas se inserirem no mundo profissional, quanto como instância perpetuadora da dependência dos subordinados (filhos).

Estudando, através de pesquisa participante, uma oficina de marcenaria, o autor detecta a presença do pai. Lá, cada um tinha o seu pai (termo efetivamente usado pelos funcionários). É a pessoa mais experiente, com poder oficial e que protege os filhos. Estão sempre visíveis e são figuras paternas e masculinas.

Bresler acha que os pais serão sempre encontrados em pequenas empresas semi-artesanais e, talvez, em grupos dentro das grandes organizações.

3.3. PATERNALISMO: AINDA PRESENTE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS? PRÉ-CONSTRUÇÃO DE UMA HIPÓTESE

Nos estudos brasileiros recentes que abordaram o paternalismo, encontramos elementos que apontam para a presença atual dessa característica, bem como

outros que sugerem sua superação. Os estudos de caso detectam sua presença, mas há indicações teóricas que permitiriam prever seu desaparecimento. Davel e Vasconcelos (1997) sugerem ainda uma possibilidade de convivência entre o antigo e o novo, ou de um casamento entre eles, sem avançar em sugerir como isso se daria. Sigamos com as discussões.

3.3.1 A Favor da hipótese: o paternalismo enquanto elemento central da cultura brasileira

Os trabalhos de Vasconcelos (2000), Bresler (2000) e Barros e Spyer Prates (1996) são bastante contundentes em mostrar a força do paternalismo enquanto elemento cultural brasileiro e seu espantoso vigor no que se refere ao fato do mesmo atravessar os séculos e nossos diferentes ciclos econômicos. Fazemos coro a eles e gostaríamos de avançar, agora, na idéia apenas sugerida por Barros e Spyer Prates (1996) de que o paternalismo possa ser pensado como elemento síntese e gerador, considerando que sua presença atemporal esteja ligada à centralidade que o paternalismo ocupa enquanto elemento da cultura brasileira.

Pensamos que o paternalismo surja historicamente, no caso brasileiro, como resposta ótima em relação à capacidade de conciliação de diversos fatores: os elementos culturais herdados dos colonizadores, interesses econômicos da metrópole, gerados pela lógica econômica do mercantilismo da época, e as características de uma colonização marcada pela oposição entre pequeno número de colonizadores e vasto território.

Concentração de poder e personalismo talvez precedam historicamente o paternalismo enquanto elementos herdados, mas encontram neste último poderoso elemento de liga, que impede de pensá-los isoladamente.

O paternalismo é necessário, enquanto prática eficaz, ao aventureiro explorador que gosta de empreender, mas vê demérito no esforço físico e no trabalho manual. Quando outros braços são necessários para o trabalho, é preciso controlá-los, pois a

mão de obra pode ser a mão de muitas coisas, inclusive da violência contra quem a explora. A afetividade adocica um pouco a dominação, ou ao menos tira um pouco seu amargor.

O dominado entende o jogo do pai-patrão e pode, enquanto estratégia de sobrevivência, passar a jogá-lo. Ficar fora do jogo implica em violência crua, em exclusão. Jogar implica em tornarem-se leais, dóceis, obedientes. É a melhor (e única) maneira de atenuar a face violenta do pai e abrir mais espaço para a sua face protetora e afetiva. Isto inclui convidar o pai-patrão para padrinho de seus filhos, ser deferente, adular, apelar submissamente para o jeitinho, ser malandro. O lado relacional do paternalismo enseja o formalismo e permite que os filhos respondam com doses variadas de jeitinho e malandragem. Mais que isso, quase obriga a esta resposta. Enfim, desmanchar um pouco a carranca da face violenta é sempre possível e interessante, tanto ao pai quanto ao filho.

O paternalismo ajuda a definir os limites da casa, espaço que abarca os que estão sob proteção do pai, e separa-la da rua, terra de ninguém. O pai é o dono da chave, controla suas fronteiras e decide quem é ou não bem vindo. O pai provê sua casa, tornando-se figura providencial aos que lá residem e aos seus convidados eleitos, ou seja, aos que são obedientes às suas regras. Convidados indesejados podem ser postos na rua a qualquer momento, já que, definitivamente, não somos como os afegãos. Na rua, não há filiação e impera o individualismo: é cada um por si e salve-se quem puder.

Mas Bresler (2000), nos lembra: os pais também têm pais. Os pais dos nossos pais patrões são estrangeiros. Os pais brasileiros são igualmente dependentes e procurarão agradar a seus pais. Tenderão a se comportar com os pais externos de maneira similar àquela que seus filhos se comportam para com eles. A referência da relação também é o paternalismo. Assim, valorizam com submissão o que vem dos pais estrangeiros, procurando agradar e não ser punidos. Ao mesmo tempo, imitando este pai externo, reforçam sua imagem de poder face aos seus filhos. Não sendo possível evitar a dominação, a única forma de tentar matar o pai externo parece ser levar a imitação e a aproximação ao extremo, buscando fundir-se a ele, em hibridismo ou antropofagia, tirando dele o máximo de poder.

Como, em nossa gênese, a casa é produtiva, e o pai é empreendedor e gestor, há fortes razões para pensar que todo este quadro cultural completo e complexo, articulado pelo paternalismo, tenha tido excelentes condições de cruzar os séculos deixando suas marcas, a ponto de continuarmos encontrando, hoje, suas formas de expressão na cultura de nossas empresas, o que é fortemente amparado pelos exemplos apresentados neste capítulo e no anterior.

Considerando as culturas das organizações imersas numa lógica cultural mais ampla e recortando os elementos nacionais conforme seus interesses (FREITAS, 2000), vemos que, no caso brasileiro, o recorte não precisa ser estreito. A cultura brasileira tem um quê de empresarial.

3.3.2 Contra a hipótese: mudanças na família e no sistema de dominação das empresas

Em contraponto com a argumentação que mostra a força do paternalismo no Brasil, levanta-se uma questão: mudanças recentes e rápidas na família, na sociedade, na economia, no trabalho e na tecnologia das empresas estariam apontando para uma mudança na cultura das organizações e anunciando um inexorável fim do paternalismo?

Já vimos em Davel e Vasconcelos (1997) uma problematização relativa às mudanças na família brasileira, principalmente a partir da década de 70. Dificuldades econômicas estariam forçando a ida da mãe e de outros membros da família para o mercado de trabalho, o que, juntamente com aumento de separações e divórcios, estaria solapando o modelo tradicional de família calcado na autoridade paterna (FREITAS, 1999).

Corroborando tais considerações, caderno especial da Folha de São Paulo de 20 setembro de 1998 mostrava que a família brasileira do fim do milênio estava cada vez mais distante do modelo “pai todo-poderoso e mãe dona-de-casa”. Os casados

com filhos representavam 38% da população, cedendo espaço para arranjos familiares heterogêneos. Mais de três milhões de mães viviam e criavam seus filhos sozinhas ou com seus pais (TOLEDO, 1998a). A família foi considerada como muito importante por 61% dos brasileiros, enquanto o casamento por apenas 31% (LEITE, 1998).

A pesquisa citada mostrou ainda o aumento da importância da mãe na esfera familiar. Aumentando progressivamente sua participação no mercado de trabalho, ela passou a dividir com o homem o papel de provedora do lar. Aliou este novo papel ao tradicional, de cuidar da casa, já que o homem pouco incorporou deste papel. É principalmente ela quem conversa e castiga os filhos, conforme a situação requer, conjugando autoridade e afeto. É possível que ela divida com o homem o papel de porta-voz do sistema de regras (TOLEDO, 1998b; TOLEDO; ROSSETTI, 1998). Pesquisa mais recente mostrou que um quarto dos lares brasileiros tinha mulheres por chefes (GRILO; MENDES, 2001).

As transformações na família brasileira alinham-se a uma tendência global de decréscimo do poder paterno e masculino (AMADO, 2000) que atinge também o mundo das organizações, onde a substituição de um sistema de controle baseado na figura paterna por um outro, baseado na figura materna, é apontada por diversos autores nacionais e estrangeiros que comungam da abordagem psicanalítica (faltam, entretanto, estudos de caso em empresas brasileiras que mostrem tal mudança).

Este novo sistema de controle seria operacionalizado pela cultura organizacional. Como vimos, Colbari (2000) aponta que imagens familiares ainda são usadas pelas organizações no controle pela cultura, mas nada que se pareça com o paternalismo tradicional.

Ainda que consideremos acertadas as argumentações acima, pensamos que elas não decretam o fim do paternalismo. Um traço tão forte e central em nossa cultura, como mostramos, pode estar tão somente encontrando novas formas de expressão nas organizações, sem perder a sua essência. Para discutir essa possibilidade,

precisamos nos aprofundar na abordagem psicanalítica e na questão da cultura enquanto instrumento de controle e dominação. É o que faremos a seguir.

4 DO CONTROLE PATERNO AO CONTROLE MATERNO: EXTINÇÃO DO PATERNALISMO OU SUA ATUALIZAÇÃO?

Para encaminhar a reflexão sobre a permanência do paternalismo como traço cultural das empresas brasileiras, começaremos por uma rápida discussão do impacto de mudanças econômicas e tecnológicas sobre o trabalho e o ambiente competitivo das empresas, que implicaram em novas necessidades em termos de controle dos funcionários. Na seqüência, passaremos a discutir as diferenças do controle de tipo paterno e de tipo materno, com aporte da abordagem psicanalítica, mostrando como o segundo é mais adequado aos tempos atuais em termos de desempenho organizacional, ainda que com limitações. Depois, refletiremos sobre a compatibilidade do paternalismo com o controle de tipo materno. Por fim, terminaremos o capítulo estabelecendo as hipóteses deste trabalho.

4.1 MUDANÇAS NO TRABALHO, NO AMBIENTE COMPETITIVO E NOS SISTEMAS DE CONTROLE DAS ORGANIZAÇÕES

Grande parte da literatura de gestão lançada nos últimos anos tem se ocupado em alertar os administradores sobre as mudanças e tendências que vêm ocorrendo no mundo e que impactam sobre as empresas. Alguns livros trazem pura e simplesmente a apresentação e a análise destas mudanças (NAISBITT; ABURDENE, 1990; ROSSETTI ET AL., 1993). Outros, lembram-nas para proporem prescrições adaptativas (NADLER ET AL., 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; CHIAVENATTO, 1996). O discurso, algo messiânico, é basicamente o mesmo: “O mundo está mudando rapidamente e para que sua organização não se torne um dinossauro, você deve, o quanto antes, transformá-la, seguindo a nossa receita ...”.

Entre as mudanças mais citadas estão: a globalização da economia, o avanço tecnológico cada vez mais acelerado, o aumento da competição, o aumento das expectativas e exigências dos clientes, a pressão da sociedade pela conservação do meio-ambiente e por uma postura ética por parte das empresas, a mudança do

papel do homem no trabalho (gerado pelo avanço tecnológico) de manipulador de ferramentas para solucionador de problemas, a mudança no perfil da mão de obra, o desemprego.

Diante destas características e da constatação de que as mudanças passam a acontecer em ritmo alucinante (SCHEIN, 1996), muitas prescrições vêm no sentido de recomendar que as empresas sejam mais flexíveis, tanto em nível estratégico - substituindo-se a metodologia do planejamento estratégico pelos conceitos mais abertos de missão e visão estratégicas - quanto do ponto de vista organizacional, falando-se em organizações horizontais, equipes temporárias auto-geridas, *empowerment*, entre outros.

A lógica dessas receitas propõe que é preciso ganhar agilidade para que aconteçam as adaptações necessárias. Para isto, é preciso dar mais autonomia às pessoas. O que essas receitas deixam apenas implícito é a necessidade de dar autonomia sem deixar de controlá-las. Neste contexto, o controle coercitivo e pessoal, típico da administração científica, não dá conta de sua função. Como as pessoas trabalham essencialmente em tarefas de criação, é preciso controlá-las em seus pressupostos, demarcando um campo que limita o exercício da liberdade criadora e adaptativa aos interesses da empresa (PAGÈS ET AL., 1992). Como bem apontou Enriquez (1990, p. 361) em relação ao Estado, um pensamento transgressivo, verdadeiramente crítico e criativo, que questione as representações de mundo em que as organizações se apóiam, não é facilmente tolerado.

O controle sobre o corpo deve migrar, portanto, para o controle sobre o coração e a mente (AUBERT; GAULEJAC, 1991; ENRIQUEZ, 2000b). É neste sentido que muitos autores têm destacado a função da cultura organizacional como controle social (FREITAS, 1997; PRESTES MOTTA, 1993; WOOD JR., CURADO, CAMPOS, 1995).

O tipo de controle sobre o corpo e o fazer estão fortemente ligados à função paterna e a ambientes econômicos mais estáveis e simples, onde a necessidade de criatividade e flexibilidade é menor, e o trabalho preponderante é o manual. Notamos que esta é tipicamente a situação do ciclo do açúcar, da casa grande e da senzala,

que, como já afirmamos, antecipou a lógica do nosso posterior desenvolvimento industrial.

A necessidade de um controle mais sofisticado do pensar, associada à necessidade de constantes mudanças adaptativas nas empresas, favorece um sistema inconsciente do tipo maternal, instrumentalizado através da cultura organizacional. Este controle está ligado a mecanismos de projeção, identificação, dependência e amor fusional em relação à organização-mãe.

4.2 O CONTROLE DO TIPO PATERNO

Do ponto de vista psicanalítico, o pai é aquele que rompe a relação dual da criança com a mãe, através da lei da interdição do incesto. A mãe, em sua fantasia de plenitude, não quer abandonar o filho, que ela sente como parte de si mesma (ENRIQUEZ, 1990, p.165). Na relação dual, a criança não pode desejar senão o desejo de onipotência da mãe, não nascendo para o mundo do desejo (PAGÈS ET AL., 1992).

A criança, querendo a posse exclusiva da mãe, vê no pai um rival e tem sentimentos agressivos em relação a ele. Há aí forte ambigüidade de sentimentos, pois o pai é ao mesmo tempo amado - sendo fonte de identificação e de proteção contra os poderes da natureza - e odiado, por ser aquele que sufoca e castra, impondo a restrição às pulsões (FREUD, 1997; ENRIQUEZ, 1990). O conflito advindo desta relação triangular criança-mãe-pai foi chamado por Freud de Complexo de Édipo.

Com a lei da interdição do incesto, a criança pode renunciar à mãe e desejar outras pessoas. A resolução do complexo de Édipo passa pela interiorização da lei e pela aceitação de limites. Temendo o castigo da pessoa a quem ela tem por onipotente, a criança respeitará as proibições e renunciará às pulsões.

O indivíduo pode interpretar a lei - e eventualmente os limites - à sua maneira, o que lhe dá identidade. Entretanto, a lei não é somente interiorizada. A lei é também

introjetada, constituindo-se em uma instância inconsciente ameaçadora - o superego - que fica revestida da autoridade paterna (PAGÈS ET AL., 1992; ENRIQUEZ, 1990). Freud (1997) propõe que o desejo de agressividade não satisfeito é introjetado, dirigido para o ego e assumido por uma parte dele - o superego - que se coloca contra o ego sob forma de “consciência”. Além de renunciar às pulsões, o indivíduo fica ainda atormentado pelo sentimento de culpa.

Sobre o superego, pode-se dizer ainda que é o inconsciente individual da repressão social. O pai é o seu instrumento e está ligado à ameaça de castração. Ele transforma a impotência da criança em obediência às normas sociais (PAGÈS ET AL., 1992).

A partir das obras sociológicas de Freud, Enriquez (1990) mostra como o acesso à cultura passa pela referência paterna, sendo o complexo de Édipo o eixo em torno do qual toda a cultura é estruturada.

O Pai é simbolicamente necessário, pois fornece o sistema simbólico que permite aos outros existir. Todavia, tal sistema impõe restrições arbitrárias (geralmente percebidas como “naturais”) que refletem o poder de uma categoria de pessoas (PRESTES MOTTA, 1991). Enquanto elemento de castração, o pai provocará no filho o desejo de rebelar-se e a necessidade de assassiná-lo de alguma forma, em busca de autonomia. Tal tensão sugere um dinamismo (ao menos potencial) da cultura.

Uma organização onde predomine o modelo de controle paterno sobre o fazer é caracterizada pela concentração do poder (exercido pelo proprietário ou por chefias rígidas, do estilo “capataz”), por um sistema disciplinar destinado a produzir obediência e submissão, pelo medo da autoridade (medo de castração), por indivíduos com superego severo, com sentimentos de culpa e com aceitação do sofrimento como castigo pela culpa (DAVEL; VASCONCELOS, 1997; PRESTES MOTTA, 1991).

Esse é o modelo de controle preconizado pela Teoria Clássica e pela Administração Científica, em que o saber e o fazer estão rígida e claramente separados. Há os que

sabem, pensam e mandam. O trabalho físico dos operários é pré-definido, visando à máxima racionalização de recursos e padronizado pelos proprietários ou gestores (PRESTES MOTTA, 1991). A empresa ideal deve funcionar com a harmonia das engrenagens de uma máquina bem projetada.

A mão-de-obra não precisa nem deve pensar. Deve executar as ordens, para o seu próprio bem. Na concepção taylorista, a racionalização do trabalho gera o maior ganho monetário tanto para os operários quanto para a empresa. O que mais se poderia querer? Basta obedecer.

Para identificar possíveis trabalhadores preguiçosos e desobedientes que poderiam romper com a ordem planejada, capatazes devem estar atentos à produção. Qualquer ato que vá no sentido contrário ao especificado deve ser punido, pois estraga o bom desempenho da máquina. A substituição de trabalhadores é fácil e eficaz, já que as tarefas são simples.

É ingênuo pensar que esta concepção de controle tenha desaparecido porque ligada a prescrições do início do século passado. Os fantasmas de Taylor, Ford, Fayol e seus contemporâneos vagam ainda por empresas de baixa tecnologia e ambientes estáveis, inspirando seus proprietários e gestores a obterem resultados satisfatórios. Mesmo em algumas situações em que é altamente disfuncional, o controle pela ameaça de castração pode ainda ser encontrado aqui e ali pelo mundo afora, graças à força histórica de tal prática e de seu entrelaçamento com aspectos culturais específicos de alguns países de tradição mais autoritária.

4.3 O CONTROLE DO TIPO MATERNO

Assim como viemos fazendo ao longo deste trabalho com os estudos de Bresler, nesta seção recorreremos fortemente aos trabalhos de Freitas (1997, 1999, 2000) sobre as interfaces da psicanálise com a cultura organizacional. Percorreremos aqui, principalmente, o caminho pavimentado por ela no (brilhante, em nossa opinião) artigo “A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a

psicanálise” (2000), cruzando-o com outros autores e nos aventurando em novos trajetos complementares.

4.3.1 O Atual lugar de destaque das empresas

Freitas (2000) aponta que o contexto social das organizações modernas é fortemente marcado por uma torrente de mudanças decorrentes principalmente do rápido desenvolvimento econômico mundial recente, especialmente no mundo ocidental. Como elementos deste contexto, ela aponta a queda de barreiras, a elevação do nível mundial de educação, a renovação tecnológica incessante e a conseqüente maior velocidade na produção e difusão de informações bem como as privatizações, que têm trazido uma transferência de poder político e econômico dos governos para as empresas.

Na medida em que permite dominar o poder da natureza e transformar o ambiente, o avanço tecnológico põe em questão a lógica das organizações tradicionais que fazem referência a um mundo agrário de outrora (PAGÈS ET AL., 1992). Freitas (2000) mostra que muitos padrões culturais tradicionais vão ruindo: a redução do significado dos papéis sexuais, a mudança de atitudes em relação à autoridade e às figuras parentais, a destruição da ética do trabalho e a consolidação de uma forma de vida consumista e hedonista.

Ao contrário da abordagem gerencialista, que, ante a complexidade das mudanças, propõem prescrições, interessa aos autores de abordagem analítica, indicar as conseqüências deste contexto. Uma das principais delas é que as empresas, sendo as Instituições mais preparadas para enfrentar os desafios que as mudanças impõem, por possuírem maior facilidade de captação e geração de respostas operacionais e simbólicas, passam a ser o principal pólo de referência e identificação da sociedade (ENRIQUEZ 2000a; FREITAS 2000).

A predominância que podemos constatar do econômico face às outras esferas do social e a conseqüente estruturação de uma sociedade onde imagem, aparência e

consumo são valores supremos são fatores que permitem às empresas consolidarem-se como modelos a serem seguidos. Os valores empresariais, recortados da cultura da sociedade mais ampla, são re-exportados e passam a invadir outras esferas sociais de maneira surpreendente (ENRIQUEZ 2000a).

Em todas as situações, trata-se agora de ser produtivo, eficiente e excelente (AUBERT; GAULEJAC, 1991). Na vida afetiva, é preciso primeiro vencer o(a)s concorrentes e, depois da conquista do mercado, torna-se necessário garanti-lo e fidelizá-lo através de uma política de zero defeito. A vida familiar e a carreira devem ser gerenciadas. Falta de ambição passa a ser pecado mortal, bem como o desperdício de tempo em atividades de lazer que não sejam minimamente produtivas.

O indivíduo corre o risco de trabalhar para a empresa em tempo integral. Além da sua jornada normal de trabalho, é “convidado” por superiores, ou, freqüentemente por sua própria consciência, a horas adicionais, sem as quais a empresa sofreria. Refeições de negócio são comuns. *Happy (?) hours* são fundamentais para a carreira. Como a família pode cobrar sua presença, levar o trabalho para casa sempre é uma possibilidade. E o trabalho pode invadir os momentos de lazer inclusive como penetra. Parece inevitável, (talvez mesmo desejável) ter *insights* para o trabalho durante o cinema ou numa caminhada na praia.

A invasão tão ampla e consistente das empresas e do mundo dos negócios sobre a vida particular dos indivíduos não se explica somente pelo contexto externo que põe as empresas em posição de destaque. Obras de autores como Pagès, Aubert, Gaulejac, Enriquez, Freitas e Prestes Motta, já mostraram como o social se entrelaça com aspectos psíquicos dos indivíduos em suas fantasias de onipotência e perfeição.

4.3.2. Quero ser grande

A fragilidade e a finitude do ser humano é um dado que marca seu nascimento e o acompanha até a sua morte. É tão presente e inexorável quanto terrível. Não há absolutamente como negá-las e, paradoxalmente, parece ser muito difícil não tentar negá-las, através de inúmeros mecanismos de defesa utilizados na esperança de aplacar a dor que a pequenez provoca.

Nascido prematuro, o ser humano não tem como crescer por si só. Precisa ser protegido, nutrido, orientado e amado por anos, até que ganhe autonomia (ENRIQUEZ, 1990). As figuras da mãe que nutre e do pai que protege são necessidades vitais e por isso revestidas, pela criança, de uma aura de onipotência. A possibilidade de perda do amor dos pais fica associada à morte e, em consequência, é geradora de forte angústia. A criança procurará, como defesa, identificar-se aos pais.

O amadurecimento e a vida adulta não livram o ser humano da fragilidade. Se de fato há um ganho em força e autonomia, não há nenhuma garantia em poder escapar de doenças, violência, perdas, acidentes e outros eventos que causem sofrimento. E há sempre a certeza da morte. Resgatando Freud, Enriquez (1990) mostra que persiste uma angústia derivada do desamparo infantil. O ser humano guarda consigo um forte desejo de ser protegido e consolado. Ele tem nostalgia dos pais.

Assim como fez na infância, o adulto tende a continuar buscando figuras poderosas para se identificar. Vai criar substitutos para os pais que sejam capazes, ao menos em seu imaginário, de protegê-lo e amá-lo. Esses podem ser deuses ou outros seres humanos tomados como onipotentes.

Os grupos serão espaços privilegiados para o ser humano buscar escapar de seu sentimento de fragilidade e desamparo e vivenciar as fantasias de proteção, onipotência e perfeição. Um objeto amoroso único caracteriza um grupo. Este pode ser um chefe que, como pai afetuosos, cria vínculos a partir de um discurso amoroso. Os indivíduos colocam esse mesmo objeto amoroso idealizado no lugar de seu ideal do ego, identificando-se uns aos outros (FREUD, 1996).

É bastante interessante que o objeto amoroso do grupo que toma o lugar do ideal do ego pode não ser uma pessoa, mas uma abstração (FREUD, 1996). Todo grupo parte de um projeto e um desejo em comum e possui um imaginário (FREITAS, 2000). O imaginário do grupo pode tomar o lugar de um chefe, ou, dito de outro modo, o chefe pode estar representado pela mensagem que um dia pronunciou e que agora expressa o desejo das pessoas do grupo (ENRIQUEZ, 1990).

O grupo acaba possuindo um eu próprio, captando os movimentos de projeção e identificação dos indivíduos e tornado-se o objeto libidinal comum que toma o lugar do ideal do ego de cada indivíduo que o compõe (FREITAS, 2000). O pai representado pelos deuses e chefes é trocado pelo próprio grupo (ENRIQUEZ, 1990), que é projeção fantasmática do corpo da mãe. Mostrando-se grande e perfeito, o grupo esconde suas fragilidades para devolver fantasiosamente aos indivíduos a potência sentida enquanto criança em relação de amor fusional com a mãe (FREITAS, 2000).

É bastante conhecido o trabalho de Pagès et al. (1992) que mostra como as grandes organizações são efetivamente capazes de tomar o lugar da mãe, uma vez que, como já argumentamos, são os grupos mais proeminentes na sociedade e em melhores condições de se tornarem objetos de investimento libidinal. É dentro das organizações que hoje os indivíduos têm mais possibilidade de vivenciarem suas fantasias de proteção e onipotência (AMADO, 2000).

No mundo agrário, o sustento vinha da terra, e a ameaça, principalmente das forças da natureza. No mundo urbano, as organizações estão em condição privilegiada de serem as deusas da vez, na medida em que dominam a natureza e são fontes de nutrição através do salário dado em troca do trabalho, convidando à devoção a uma nova fé. Trabalhando nelas, o ser humano pode se sentir importante e realizado, uma vez que participa da construção do mundo. É lá que os indivíduos vão procurar realizar seus projetos e desejos (PRESTES MOTTA, 1991).

A ameaça vem de não encontrar trabalho ou de perdê-lo, ou seja, de não encontrar abrigo sob a proteção de uma mãe. A ameaça é concreta: é a ameaça de não

encontrar sustento, que certamente faz reviver situações de terror infantil. Como era preciso agradar aos pais, será preciso agradar às organizações.

Agradar às grandes organizações não é tarefa das mais fáceis. Diante da imagem de potência que fazem de si mesmas, o indivíduo se sente muito pequeno e prova, ainda segundo a análise de Pagès et al. (1992), fortes sentimentos de angústia de destruição e de dependência, ao mesmo tempo em que experimenta agressividade face à ameaça que ela representa. Como defesa, desenvolve ainda mais o desejo de onipotência, que projeta sobre ela para com ela se identificar. A imagem de grandeza da organização é alimentada pelos mecanismos internos do indivíduo, que cria uma organização imaginária ainda mais forte que ele toma por ideal do ego.

Enquanto mães, portanto, as organizações são deveras exigentes, quase devoradoras (PRESTES MOTTA, 1991). O indivíduo terá que aderir aos seus princípios e atingir os ideais de perfeição que ela representa. Para ser digno de seu amor, deverá ser tão maravilhoso quanto ela é. A ameaça da retirada de amor por parte das empresas é uma ameaça inconsciente que não abandona os indivíduos. Altos índices de desemprego a tornam ainda mais terrível.

Ao buscar fugir da sua condição de pequenez e finitude, o ser humano é capaz de grandes ilusões que o deslocam da realidade. Ao vivê-las em grupo, abdica ainda do exercício da elaboração e da criação individual (ENRIQUEZ, 1990). Se a religião é uma ilusão surpreendente, na medida em que se funda sobre um amor ausente (FREUD, 1996; ENRIQUEZ, 1990), a ilusão de se tomar as organizações enquanto substitutas da mãe parece não menos surpreendente, se considerarmos, de maneira fria, que, imersas na lógica competitiva do capitalismo, não podem oferecer nada que não esteja ligado ao seu controle e aos seus interesses de lucratividade e sobrevivência.

A organização é capaz de astuta sedução (FREITAS, 1999, p. 158-160). Interessa às organizações serem amadas e serem percebidas como capazes de amar. Mas uma organização, não sendo humana, não ama, não tem sentimento (AUBERT; GAULEJAC, 1991). Trata-se de um amor que facilmente poderia ser percebido como irreal e interesseiro, mas é tido como verdadeiro pelo indivíduo que quer ser grande

e precisa de algo com que se identificar. Assim, a idéia da maternidade das empresas, por mais estranha que seja, já é tão incorporada socialmente que não é incomum que o nome da empresa vire um sobrenome do funcionário: é o fulano da empresa X (FREITAS,1997; HARAZIN, 1999).

A singularidade do amor materno das empresas reside no fato de que nos momentos difíceis (dela ou dos funcionários), ao invés de proteger, ela tende a se livrar de seus filhos. Quando isso acontece, o funcionário não perde só o emprego: perde o amor que julgava existir, o sobrenome, a identidade, a fantasia de ser poderoso e imortal.

4.3.3 A Imagem grande e nobre das empresas: jogo de esconder

Freitas (2000) mostra como as empresas legitimam-se como objeto de investimento amoroso ao privilegiarem, em seu imaginário, temas capazes de forjar uma bela imagem, ainda que o conteúdo não lhe seja correspondente, bem ao gosto de nossa sociedade. De fato, a aparência exterior sedutora tem, muitas vezes, o propósito de ocultar uma realidade bem menos positiva. Vejamos como se dá o jogo de esconde-esconde.

A idéia de empresa cidadã, com consciência do bem comum, pode esconder uma realidade em que impera o interesse próprio e a lógica do lucro. A empresa excelente, de melhoria contínua e zero defeito, pode esconder uma postura de exigência sem fim. A empresa eternamente jovem, pode fingir que não haja um nível de exaustão. A postura de empresa ética pode apenas querer regular um exagero que tende a ser nocivo. A empresa comunitária, ocultar a existência dos conflitos e diferenças.

As empresas constroem, então, o que Enriquez (1992, 2000a) chama de imaginário enganoso, na medida em que preparam uma espécie de armadilha para o indivíduo. Trata-se de atraí-lo a partir de seu próprio desejo de onipotência através da proposta de identificação à perfeição de sua imagem. Vendo somente a face aparente das

empresas, o indivíduo tem razões de sobra para se identificar: ele quer ser cidadão, excelente, ético, e eternamente jovem. Ignorando a - óbvia - face escondida, ele convence a si próprio de que é capaz de ser tudo o que elas apenas aparentam ser. Acaba preso na armadilha.

Buscar a excelência no âmbito pessoal tem um custo, como bem mostraram Aubert e Gaulejac (1991). Tentar com todas as forças ser excelente, ter zero defeito, praticar a melhoria contínua, ser totalmente flexível e assim por diante, conduz a uma viagem sem fim, inadequada ao ser humano. Nenhuma conquista é suficiente. O prazer é fugaz e a angústia garantida, se atingir um patamar é sempre imediatamente seguido de um convite para ir ainda um pouco mais além.

A angústia individual é, de certa forma, o motor do sucesso empresarial. Na ânsia de ser merecedor de seu lugar na organização e de não ferir seu próprio narcisismo, o indivíduo procura dar cada vez mais de si, sendo sugado ao fundo da armadilha. O logro proposto pela organização é capaz de gerar alto desempenho, mas não proporciona saúde mental.

Na mesma linha, Freitas (2000) mostra bem como, ao se mostrar e ser percebida como bela e poderosa, a empresa torna-se o palco onde o indivíduo vai atuar em sua fantasia central: a de plenitude e perfeição. Por anos a fio, o indivíduo vai buscar neste palco a realização, a conquista, a aprovação, o aplauso. Perseguir-lhe-á sempre o fantasma do fracasso, da frustração, da rejeição, da vaia. O fantasma pode ou não se materializar. A vaia pode ou não acontecer. A rejeição e a frustração podem ou não se concretizar em uma promoção que não veio ou mesmo em uma demissão. O que fica realmente escondido nos bastidores é que a peça é trágica e interessa basicamente à empresa. Com a identidade forjada pela empresa, o indivíduo corre o risco de viver como um vampiro (ENRIQUEZ, 1990): aplaudido ou vaiado, segue sem imagem de si mesmo, encarnando nas diversas situações da vida um personagem que não é destinado a ser feliz.

4.3.4 Gestão da cultura e dominação

A cultura organizacional é o que concretiza o controle materno nas organizações. Entendida enquanto pressupostos inconscientes que contemplam o modo correto de pensar, sentir e agir, ela é veículo da dominação que a empresa-mãe busca exercer sobre seus membros. É “agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário” (FREITAS, 1997, p. 294).

Vimos que a empresa é ativa em seu esforço de oferecer-se como objeto libidinal privilegiado. Ela constrói a sua imagem toda poderosa preparando o terreno para a identificação do funcionário. Ela entoa seu canto de sereia que fascina àqueles que se sentem frágeis e querem alcançar os deuses. Ao fazê-lo, dispara uma ação homogeneizante ao mesmo tempo em que reatualiza dramaticamente desejos e temores infantis.

Desta forma, concordamos integralmente com Freitas (2000) em sua afirmação de que a cultura possui forte dimensão política e constitui instrumento de poder. Estimular os processos psicológicos que captam o inconsciente dos funcionários visa garantir que estes pensem e ajam conforme o interesse da empresa.

Não podemos, entretanto, deixar de lembrar que a empresa é feita por pessoas. Quando dizemos que a empresa influencia o inconsciente dos funcionários ou procura gerir sua cultura em seu interesse, devemos ter em mente que são pessoas que o fazem. Ainda que a cultura não seja propriedade de nenhum indivíduo ou grupo, sendo produzida coletivamente num processo relacional e que, como já frisamos, mesmo um novato possa influenciar a cultura, é certo que os proprietários ou as pessoas em função de liderança estejam em muito melhores condições de fazê-lo, como bem aponta Schein (1991). Bertero (1992) mostra como o poder pode ser exercido para moldar, manter ou modificar as culturas, inclusive com o objetivo de reforçar o poder da própria coalizão dominante.

Assim, a necessidade de um controle mais sofisticado do pensar, através da cultura organizacional, associada à necessidade de constantes mudanças adaptativas nas empresas, torna especialmente relevante a figura dos líderes. Exercendo um poder menos pessoal (ainda que baseado fortemente em relacionamentos), na medida em

que prega uma adesão não a si próprio, mas aos preceitos organizacionais, o líder tende a favorecer o desenvolvimento dos sistemas inconscientes do tipo maternal.

Em sua atuação como intérprete e influenciador das culturas, fácil é o assumir, por parte dos líderes, um papel manipulador e dominador (BERGAMINI, 1997), atuando como mercadores que procuram criar e oferecer um sentido quando as pessoas já não o encontram, devido às fragmentações da vida e da vida no trabalho (SIEVERS, 1997).

Enriquez (2000b) mostra como os tempos atuais não são mais do chefe que comanda, mas do sedutor que exala charme e joga com as aparências. Sua principal fonte de poder é a teatralidade. Lida com cenários, figurinos e adereços (MORGAN, 1996). Ele sabe impressionar, animar, fazer rir e provocar aplausos. É o que empresta a voz à organização para o canto da sereia.

O dirigente de hoje, visando obter condutas que gerem alto desempenho, vai, conforme mostra Enriquez (2000a):

- a) fazer com que os indivíduos a ela se liguem e a reforcem, construindo o imaginário enganoso;
- b) dificultar a possibilidade dos indivíduos desenvolverem vida interior com bom repertório de interrogações, na medida em que promovem a conformidade;
- c) estimular uma psicologização dos problemas, ou seja, vão procurar fazer com que o sucesso e o fracasso jamais sejam imputados à estrutura da organização;
- d) propagar a injunção paradoxal de que cada um deve ser criativo, sem ser diferente dos demais.

Yukl (1997) também aponta possíveis efeitos nefastos das lideranças, principalmente quando estas agem no sentido de provocar uma devoção a uma cultura realizadora. O sucesso da organização muitas vezes ignora as necessidades individuais dos seguidores.

Enquanto procuram desempenhar o papel de sacerdotes da grande mãe, formatando a dominação aos demais, o líder também pode se encontrar dominado em suas fantasias de onipotência e imortalidade, talvez ainda mais que os outros. Sentindo-se mais próximo da mãe, se julga especialmente forte. Em verdade, seduz-se com seu próprio canto.

4.3.5 Limites do controle materno: o tiro pela culatra (que pode acertar o alvo)

Se é certo que o controle sutil e homogeneizante exercido via cultura organizacional pelas grandes empresas é mais adequado ao estado atual da tecnologia e do trabalho, não podemos deixar de notar que ele também possui limitações e contradições.

Por determinadas e agressivas que sejam as organizações, no sentido de impor seus valores através de ações desterritorializantes e de captação do imaginário de seus funcionários, a força da socialização primária pode se revelar como barreira efetiva em alguns casos.

Há sujeitos que podem mostrar maior desejo de autonomia e de preservação de seus valores familiares, ao mesmo tempo em que são menos propensos a morder a isca das armadilhas empresariais geradoras de estresse e ansiedade (ENRIQUEZ 2000a). O canto da sereia não parece poder seduzir a todos igualmente. Alguns parecem lidar melhor com sua fragilidade humana, ou talvez, vão viver suas fantasias de onipotência identificando-se a outros grupos que tenham feições maternas mais autênticas do que as organizações.

Mais curioso é perceber como o próprio sucesso do esforço organizacional de controle via identificação pode implicar na criação de cínicos que, de certo modo, se desfazem da dominação, fazendo o tiro sair pela culatra. Esses indivíduos desenvolvem tal narcisismo e se vêem como tão excelentes que podem romper com a empresa a qual inicialmente se identificaram, mostrando-se dispostos a se vender

no mercado a outra empresa ainda mais maravilhosa, que faça jus ao brilho que possuem (ENRIQUEZ 2000 a, 2000 b).

Entretanto, é possível pensar que é justamente quando sai pela culatra que o tiro pode atingir o alvo. Em outras palavras: alguma dose de descontrole poderia ser interessante para a organização. Freitas (1997) argumenta que a cultura organizacional pode se revelar um instrumento de controle de si própria, uma vez que, se muito homogênea, pode frear mudanças. Enriquez (2000a) indaga se, na busca do controle, as organizações não acabariam criando sujeitos mais conscientes de seus próprios objetivos do que ela desejaria. Ele crê que justamente as pessoas mais autônomas são as que poderão criar modos realmente novos de pensar e agir.

Enfim, se as mudanças hoje são realmente rápidas e descontínuas, a criatividade controlada pode não ser suficiente, ainda que mais compatível com a dinâmica de poder das organizações. Mesmo que não desejada, uma criatividade genuína, crítica e transgressiva acaba encontrando brechas para aparecer aqui e ali, contrariando os interesses dos que operacionalizam o logro, mas possivelmente em benefício da própria organização.

Devemos considerar, ainda, que não é preciso que o tiro saia pela culatra para que acerte o alvo. Enriquez (1992, p. 37) nos lembra que é possível às organizações a escolha entre dois tipos de imaginário. Em contraposição ao imaginário enganoso que aprisiona o indivíduo, a organização pode optar pelo que ele chama de imaginário motor, permitindo aos indivíduos o exercício de uma criatividade livre e a expressão de si mesmos. Como destaca Freitas (1997, p. 301), o imaginário motor é aberto aos outros e às diferenças, sendo por isso capaz de proporcionar aos indivíduos um crescimento saudável em vários aspectos.

Da mesma forma, não seria correto afirmar que as lideranças conduzam inevitavelmente à dominação e aos efeitos negativos do imaginário enganoso. Uma liderança reconhecedora das limitações e inconvenientes do controle cultural, possuidora de auto-conhecimento e sensibilidade inter-pessoal, capaz de ajudar as pessoas a descobrir as suas motivações intrínsecas e a construir com elas os canais de satisfação de suas necessidades (BERGAMINI, 1994, 1997) pode

contribuir para o estabelecimento do imaginário motor e abrir caminhos de autonomia, flexibilidade e maior nível de saúde e satisfação nas organizações.

4.4 CONTROLE CULTURAL EM CONTEXTO BRASILEIRO – UMA CONTRADIÇÃO?

Se hoje muitas organizações e setores da economia brasileira enfrentam de fato uma realidade de inserção em um ambiente de competição internacional, de tecnologia intensiva e têm se deparado com questões de flexibilidade e mudanças, é possível imaginar que a introdução de métodos de gestão geradores de autonomia e participação esteja induzindo o desenvolvimento de controles do tipo materno, como sugerimos no final do capítulo anterior.

Num primeiro momento, esta situação parece contraditória com a cultura brasileira, como também já apontamos. Como pensar na multiplicação de líderes impessoais que promovem o amor fusional a uma organização-mãe numa sociedade onde impera o personalismo e na qual a figura do Pai sempre foi fundamental, seja no meio agrário, urbano ou industrial? Seria o fim do paternalismo, ou o controle do tipo materno jamais poderá se desenvolver nas organizações brasileiras?

O que queremos desenvolver, na seqüência, é que tais idéias possuem uma contradição apenas aparente, uma vez que a figura paterna no Brasil, historicamente, apresentou peculiaridades que possibilitaram ao nosso paternalismo atravessar os séculos e manter-se como prática empresarial atual.

4.5 O PAI, O FILHO E O GOZO NO BRASIL

Precisamos agora retomar as idéias de Calligaris (1997), que já expusemos parcialmente no item 2.2.6. Apresentamos então a teorização a respeito das figuras do colonizador e do colono. O primeiro vem gozar uma nova terra e não encontra

aqui um pai que interdite o gozo. Apesar disso, o gozo nunca lhe é suficiente. O segundo vem em busca de um pai que, interditando, lhe confira filiação, mas encontra o colonizador que, nada afeito ao trabalho manual, quer escravizá-lo para melhor gozar.

Se não há interdição, a lei possível é a lei do gozo. Calligaris revela, enquanto europeu, seu estranhamento com o tratamento dispensado às crianças no Brasil. Para ele, aqui parece o paraíso das crianças, uma vez que os pais estão sempre buscando satisfazer-lhes os desejos, ao invés de impor-lhes limites. Ele interpreta que o gozo que o pai colonizador não encontra, busca transmitir ao filho, que recebe uma espécie de mandamento do gozo. Não impondo limites, o colonizador desiste da função paterna.

Se o pai colonizador não impõe limites, Calligaris levanta a hipótese de que, no Brasil, o filho, bem como o colono em sua busca de filiação, acabem por reconhecer o Pai pelo gozo ao qual ele lhe dá acesso. O pai seria tão mais reconhecido e valorizado quanto mais “ele detém o bolo e oferece a melhor fatia” (CALLIGARIS, 1997, p. 61).

Discutindo Calligaris, Bresler (2000) argumenta que a figura paterna e a função paterna estariam dissociadas, no caso brasileiro. A função paterna é a de interdição que permite a afiliação e o crescimento do ser humano. Já a figura paterna buscada pelos brasileiros é a do “paizão” que tudo permite.

A lei do gozo possui, entretanto uma contrapartida bem clara. O gozo é liberado em troca de submissão e lealdade. Estabelece-se uma troca em que, ao não interditar e permitir o gozo do filho, o pai desfruta da possibilidade de gozar mais com o seu apoio, reforça sua legitimidade e ainda desarma a possível violência que o filho poderia dirigir contra o pai como resposta à castração.

Longe estamos, todavia, de uma situação onde a violência não se faça presente. Ao contrário, ela é elemento estruturante das relações. Para obter o gozo, o filho precisa forçosa e docilmente participar como elemento do gozo do pai, sendo, de certa forma, violentado. Se procura fugir à lógica da submissão inerente à lei do gozo, vai

encontrar a violência de maneira mais crua e/ou a total desfiliação que rompe com qualquer possibilidade de gozo. É tudo ou nada. Se o pai não pode gozar através do filho, este também não poderá gozar. Nota-se que, ao contrário da castração, em que alguma violência é exercida pelo pai contra o filho em seu benefício, uma vez que, estabelecida a interdição, o filho pode viver em sociedade e encontrar o gozo longe da mãe, aqui a violência é exercida sempre em prejuízo do filho.

O filho, obviamente, também pode se tornar efetivamente violento e não apenas em fantasia, como ocorre quando do conflito edípico. Não havendo limites para o gozo desenfreado do pai, que, por sua vez, nada interdita ao filho, não há o que renunciar. Prevalece o princípio do prazer sobre o da realidade, e as pessoas vivem orientadas pelo gozo imediato. Quando impossibilitado do gozo pela exclusão (e não pela interdição), o filho responde com violência. É o que vemos nas ruas. Sem pacto edípico, não pode existir pacto social e vice-versa, como demonstrou Matheus (1997).

A teorização de Calligaris talvez seja por demais generalizante e não dê conta de toda a complexidade da realidade brasileira. Bresler (2000), de fato, aponta algumas de suas limitações. Todavia, parece suficientemente consistente para ampliar a compreensão de vários aspectos expostos nesse trabalho. É coerente com a estrutura agrária escravocrata, em que o Senhor das terras usava os escravos e os homens livres agregados para seu próprio sustento, conforto e prazer, oferecendo a eles meios de subsistência e, eventualmente, algum afeto em troca de subserviência total e levando ao tronco e mesmo à morte os desobedientes que quisessem escapar à lógica da dominação. É coerente também com a realidade das primeiras indústrias, em que o emprego dependia de obediência muito além da que seria pressuposta em uma relação profissional. Os mais fiéis podiam ser premiados. Da mesma forma, punições e mesmo a demissão eram previstas para os que se aventurassem a questionar o poder absoluto do proprietário. Também explica muito do clientelismo que marca historicamente a nossa política. O bom político, que merece o voto do brasileiro, é aquele que se mostra pródigo na distribuição de favorecimentos das mais variadas espécies e capaz em dar um jeitinho em nossos problemas. A corrupção aparece muitas vezes (também no meio empresarial) como exibição de potência que aumenta a legitimidade da autoridade.

Enfim, notamos que a abordagem de Calligaris é extremamente coerente com o paternalismo e ajuda a explicar sua força no Brasil. Ao longo de nossa história, somos marcados pela ação de figuras paternas que, possuindo uma face afetiva e outra autoritária, ao invés de interditar, permitem o gozo, mas cobram caro por isso. Ele mostra que tais figuras paternas exercem uma função mais próxima da materna, já que são capazes de propiciar o gozo. Na verdade, não é ele a fonte do gozo: ele, de certa forma, administra o acesso ao corpo materno, fonte real do gozo, cobrando por isso. Age como um cafetão. Ou, se pensarmos na organização como a mãe que é fonte de gozo, age de maneira a viabilizar o controle materno. Vamos, a seguir, aprofundar este ponto.

4.6 O PAI GESTOR E A ORGANIZAÇÃO-MÃE NO BRASIL – CONTROLE MATERNO À BRASILEIRA

Para o desenvolvimento desta seção, iniciaremos por uma breve recapitulação do raciocínio que vem sendo construído neste capítulo até aqui.

O ganho de importância do controle de tipo materno sobre o do tipo paterno deriva, como vimos, do conjunto de mudanças que transforma o ambiente organizacional. Os tempos atuais pedem flexibilidade e inovações constantes. Os impactos das novas tecnologias sobre o trabalho tiram a relevância do indivíduo enquanto mão-de-obra e fazem dele fonte de criação.

A criatividade tem sempre potencial transgressivo e desarticulador das estruturas sobre as quais se assentam as organizações. Temendo o retorno sempre possível ao estado de horda, as organizações buscarão incentivar seus componentes a uma criatividade controlada, ou seja, voltada a seus interesses competitivos e que não coloque em questão as bases do poder organizacional.

O controle sobre o pensar, o sentir, o agir e o criar será operacionalizado pela captação dos processos inconscientes dos indivíduos. Propondo um imaginário

enganoso, em que se mostra como grande e nobre, as organizações se propõem como objeto de investimento libidinal e identificação. Visando curar suas feridas narcísicas, o indivíduo responde ao canto da sereia, dando o máximo de si para ser merecedor do amor da organização-mãe.

É via cultura organizacional que a dominação se concretiza, pois, através de seus elementos, a organização forja a imagem grandiosa de si e promove a adesão e a homogeneização dos modos de pensar, sentir e agir.

A cultura é construída em relação, não sendo propriedade de nenhum grupo. Por isso se torna instrumento de poder bastante sutil. Nas grandes organizações, o poder é impessoal e a elas pertence.

De qualquer forma, a organização é sempre constituída de pessoas, que possuem potencial de imprimir dinamismo à cultura. Pessoas em posição de comando possuem posição privilegiada de interferência sobre a cultura, seja visando mantê-la ou modificá-la, ainda que a cultura não seja algo que se possa controlar como se queira.

Num modelo ideal de controle materno, o domínio aprisionante da organização-mãe sobre os indivíduos seria absoluto. Totalmente identificados a elas, os líderes seriam impessoais propagadores da cultura organizacional, mantendo e recriando continuamente o imaginário enganoso e gerando mais e mais identificação.

Devemos ter em mente que tal modelo nunca se desenvolve por completo, como bem apontou Enriquez (2000a, b). Por autêntico desejo de autonomia ou simplesmente por cinismo, a total identificação e a canalização absoluta da criatividade nunca ocorre. Desta forma, podemos pensar num modelo alternativo que, sem perder a lógica do controle materno, incorpore características do imaginário nacional.

Muitas empresas brasileiras, por certo, estão envolvidas no mesmo tipo de ambiente dinâmico de negócios que implicou no ganho de importância do controle de tipo materno nas organizações ao redor do mundo. Assim, é mais que provável que,

também entre nós, as organizações venham sendo palco dos processos de identificação aprisionantes já descritos.

As características do pai colonizador brasileiro descritas por Calligaris (1997) são, até certo ponto, favorecedoras do controle materno. Ao não exercer a função paterna de interdição do gozo, o pai favorece ao filho a concretização do amor fusional com a organização-mãe. Teríamos, até aí, as características compatíveis com a de um gestor ideal de uma organização hipermoderna.

Entretanto, nosso pai colonizador também possui traços que imprimem peculiaridades ao controle materno: é personalista, cobra caro por liberar o gozo e também quer gozar. A partir destes traços, podemos supor características de uma variante nacional do modelo de controle materno. Vejamos.

Pensamos que o pai gestor nacional ocupe a função de administrador do gozo organizacional, coerentemente com Calligaris (1997). Ora, o gozo que a organização proporciona advém da fantasiosa restauração narcísica do indivíduo, da idéia de ser amado e protegido por uma organização todo-poderosa. O contraponto deste amor é o medo de perdê-lo. É a possibilidade de não estar à altura deste sublime amor. Administrar o gozo organizacional implica, então, em interpor-se aos processos de identificação dos demais de maneira mais forte.

Com efeito, os gestores sempre se interpõem neste processo, seja no Brasil ou em qualquer lugar. Sempre há alguém que entoa, em nome da organização, o canto sedutor. E sempre há alguém que decide e concretiza uma demissão que alimenta as fantasias de retirada de amor. Pensamos apenas que, no caso brasileiro, o gestor personalista empreste sua voz com mais intensidade e frequência.

Administrar o acesso ao corpo materno significa tornar-se intérprete do amor organizacional, que enfim é fantasioso e só existe no imaginário. Significa ser o juiz definidor do aplauso e da vaia, estabelecendo os patamares a serem atingidos e condicionando a imagem que os outros fazem de si próprios. Significa que não se vai à mãe senão por ele, ou seja, não é possível agradar a mãe sem agradá-lo e, de certa forma, servi-lo.

Esse é o preço cobrado como pedágio do gozo: adesão pessoal. O pai gestor também quer gozar e usa os filhos como instrumento de seu próprio gozo. O gozo do pai também vem da mãe. Possuir filhos leais que sustentem sua posição de pai lhe torna raro entre raros, dando a ele a condição de desfrutador privilegiado dos prazeres organizacionais.

A liberação do gozo é ainda interessante porque atenua a possível violência dos filhos para com o pai. Podendo ter acesso à mãe, os filhos não têm necessidade de matar o Pai. A rivalidade entre pai e filho, sempre possível nas organizações, já que muitos podem aspirar ao papel de gestores, fica menor. Contudo, não fica excluída, já que o pai sempre pode gozar mais.

O pai, enquanto intérprete da mãe e juiz do aplauso, joga com a ameaça da possibilidade da retirada do amor (e não com a interdição). Está em suas mãos a decisão da desfiliação, através de uma demissão, que ele pode reservar àqueles que de alguma forma não quiserem fazer o jogo do gozo, ou seja, àqueles que não quiserem agradar ao pai, tornando-se filhos infiéis, ou à mãe, tentando fugir à lógica do dar sempre mais de si.

Enquanto juiz do aplauso, que aos filhos pode ser sinônimo de juiz da vida e da morte, o gestor será tão arbitrário quanto lhe convier e lhe for possível travestir a arbitrariedade em racionalidade via cultura organizacional. Tornar o arbitrário natural é uma arte (difícil e sem sucesso garantido) que pode ser praticada pelo pai com o objetivo de manter sua posição privilegiada.

Os filhos subordinados ao pai gestor entendem que podem desfrutar do amor da mãe pagando este pedágio que ajuda o pai a gozar também. Não é necessário matar o pai para gozar, já que a mãe é pródiga, talvez infinita em seu potencial de amor e gozo. O caminho do pedágio, via de regra, é mais seguro, posto que a tentativa de destronar o pai pode desembocar na perda do amor da mãe, hipótese terrível e ameaçadora. Assim, melhor lidar com o pai com jeitinho e malandragem, agindo com lealdade e demandando formas de apadrinhamentos que garantam as posições de paternidade dentro da organização.

De qualquer forma, sempre é possível e natural que alguns filhos mais corajosos e ambiciosos lancem-se ao caminho da aventura, desejosos de gozar como pais. Repetimos: a rivalidade é atenuada, mas dificilmente eliminada. É preciso lembrar que, não só no caso de querer ocupar o lugar do pai, mas também no caso de querer garantir a posição de filho amado, nunca é possível descuidar de trabalhar muito para tornar-se merecedor do amor da mãe.

Atuar como juiz não tira o pai do jogo da dominação materna. Ele faz parte do jogo e o garante. Mesmo sendo um juiz arbitrário, ele não estraga o jogo. O que interessa à mãe é que os filhos a amem em sua beleza e que continuem fazendo o máximo para poder desfrutar de seu gozo. Longe de ser problemática para a mãe, a atuação do pai como desfrutador-mor e como administrador (e não interditor) do gozo é bem conveniente.

Ser desfrutador-mor não significa mais do que ser vítima-mor da dominação materna. O pai gestor é, enfim, o que mais pode estar enroscado na armadilha de seus próprios desejos. É o que mais sente as conseqüências do ciclo interminável de prazer efêmero e de angústia. É o juiz exigente de si mesmo, pois seu único referencial de desempenho é a imagem de uma organização idealizada, que ele, mais do que outros, ajudou a construir. Ele entoia o canto que o seduz. É assim, o mais próximo da figura de Narciso: não distingue a imagem de si mesmo. Seu destino, como o de Narciso, não é promissor.

4.7 PATERNALISMO REATUALIZADO, MAS AINDA PATERNALISMO

Do desenvolvimento do modelo mostrado na seção precedente, cremos que o paternalismo deva ser encontrado como traço cultural atual das empresas brasileiras, uma vez que possui plasticidade para existir também nas situações em que prevalece o controle de tipo materno. Se existe a figura do pai gestor brasileiro nos moldes apontados, que nos parecem coerentes com as análises de Bresler

(2000) e Calligaris (1997), lá estão as faces violenta e afetuosa deste pai e as práticas paternalistas de troca. Vejamos.

A face violenta revela-se na possibilidade – fantasiosa ou real – de retirada do amor materno, de desfiliação. Enquanto administrador do gozo e juiz do aplauso, o gestor interfere nos níveis de angústia dos subordinados, advindo do terror infantil da perda do amor. A realidade concreta do desemprego no país torna este terror bem real.

A face afetiva revela-se como a outra face da moeda. O pai é aquele que libera o gozo. É aquele de quem o gozo depende. Ele interfere na quantidade de prazer narcíseo que o funcionário pode experimentar. Ele promove a identificação ao entoar o canto sedutor pela organização. É um sedutor diferente, que seduz por ela, como um Cirano de Bergerac dos tempos atuais. O afeto esperado não vem dele, mas contar com sua face afetiva é necessário.

O gozo, como vimos, não é concedido sem troca. O pai gestor cobra por isso. Cobra o que as elites sempre cobraram no país: obediência, lealdade, não questionamento da posição de poder, manutenção das condições que as permitem gozar mais.

Pensamos que, em parte, tenha sido sempre assim. O pai sempre representou papel de intermediário e desfrutador do gozo, como sugere Calligaris (1997). O gozo sempre veio da terra, do engenho, da indústria, enfim, da casa cuja chave o pai possui. Igualmente, sempre se exigiu algo em troca. Desse ponto de vista, não há como estranhar a compatibilidade do paternalismo com o controle materno.

As mudanças na família brasileira não alteram em nada a lógica aqui colocada. Tampouco a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho, inclusive como gestoras. Não faz grande diferença se a mãe de carne e osso assume o comando da chave da casa ou da empresa. De fato, Freyre (2003, p. 209, 210, 249) mostra que isso ocorre (minoritariamente) há muito tempo no Brasil, fazendo referência a senhoras de engenho, matronas e administradoras de fazenda. Ela apenas está assumindo, de acordo com imaginário nacional, o papel simbólico do pai. É possível, inclusive, que, dada a natureza do papel, a mulher o cumpra melhor que o homem. A mãe simbólica, fonte do gozo, não é humana.

Por outro lado, enxergamos diferenças. O gozo agora é fantasioso. O prazer advém da cura imaginada de feridas narcísicas, de se sentir amado e protegido pela organização-mãe. Para o gozo do filho, não é só exigida a lealdade ao pai, mas principalmente dedicação sem limite à organização, capacidade de submeter-se à (falta de) lógica da criatividade controlada e performance excepcional demonstrada. Essa exigência extra (que, aliás, pesa também sobre o gestor) é condição do gozo do pai, igualmente fantasioso. Cumpridas satisfatoriamente essas exigências e estabelecidas as devidas idealizações e identificações, decorre que o gozo é suficiente e não ocorre com as organizações o que ocorre com o país: não é comum ouvirmos os correspondentes organizacionais das figuras do colonizador e do colono (que enfim, habitam cada um de nós) exclamarem que “essa empresa não presta”.

De qualquer forma, ainda que com algumas peculiaridades, o paternalismo lá está em suas principais características. Assim, discordamos, ao menos parcialmente, de Colbari (2000). O paternalismo pode ser compatível com doses maiores de autonomia, responsabilidade e criatividade, se as entendemos como possíveis de serem controladas (maternalmente) via cultura organizacional. Também discordamos de Vasconcelos (2000), ao associar o paternalismo a um atraso nacional que precisa ser superado. Pensamos que associado ao controle materno possa gerar boa performance para empresas de alta tecnologia e competitividade, ainda que em detrimento da saúde mental dos indivíduos que nelas trabalham.

4.8 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO

Das reflexões teóricas realizadas, queremos estabelecer, neste momento, três hipóteses de trabalho interligadas. Analisando um setor da economia brasileira, mesmo que composto por empresas de diferentes tamanhos, estágios tecnológicos e ambientes competitivos, esperamos encontrar:

- a) a presença dos traços da cultura brasileira aqui apresentados;

b) um conjunto de traços comuns significativos, que possam ser caracterizados como constituintes de uma cultura do setor, recortados (e por isso não discrepantes) dos traços da cultura nacional;

c) a presença importante do traço de paternalismo. Em empresas pequenas, de baixa tecnologia e que competem em âmbito mais doméstico, acreditamos que a figura do pai e o paternalismo ainda sejam encontrados com características não muito diferentes do que encontrávamos nas unidades produtivas rurais dos séculos anteriores, como mostra Bresler (1997, 2000) em seu estudo realizado em uma oficina de marcenaria. Nos casos das empresas maiores, que sofreram maior impacto em termos de desenvolvimento tecnológico e competição internacional, pensamos na ocorrência do paternalismo convivendo com o controle materno à brasileira, conforme sugerimos neste capítulo.

5 OPÇÕES METODOLÓGICAS

Ao abordar a questão das posturas referentes à investigação dos fenômenos culturais nas organizações, Fleury (1992) acredita ser possível distinguir três tipos básicos. Vejamos como ela os apresenta:

A Postura Empiricista

“Pode ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social, o que no limite implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais” (FLEURY, 1992, p.15). Citando Thiollent, a autora lembra que empiricista deriva do francês *empirique*, termo que designava pseudomédicos e curandeiros. Assim, o empiricista seria hoje como uma espécie de “curandeiro social”, que investigaria a realidade sem um referencial teórico.

A Postura do Antropólogo

O antropólogo aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. No processo de pesquisa, que o leva a mergulhar na vida organizacional, este modelo conceitual é constantemente questionado e suas categorias reformuladas. (Fleury, 1992, p. 16).

Agindo de forma semelhante ao antropólogo que estuda as sociedades primitivas, o antropólogo organizacional deve lançar mão ora da observação, ora da observação participante para decifrar o significado de condutas, práticas e formas simbólicas. Para tanto, o pesquisador da cultura necessita de um “passe de entrada”, cuja ausência pode constituir-se em uma barreira ao seu intento.

A Postura do Clínico ou Terapeuta

Se no caso anterior o objetivo primeiro da pesquisa era responder a questões colocadas pelo pesquisador, neste caso a demanda parte da própria organização. Isto conduz a uma relação diversa entre pesquisador e pesquisado, relação esta mediada por um contrato psicológico que leva a organização a se abrir e colocar à

disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer outra pessoa. (Fleury, 1992, p. 16).

Partindo também de um modelo conceitual que orienta sua metodologia de intervenção, o pesquisador/consultor tem por objetivo primeiro ajudar a organização cliente, diferindo-se do antropólogo organizacional, que visa, antes de tudo, ao avanço do conhecimento científico.

Adotamos neste trabalho postura mais próxima à do Antropólogo. Munidos de um modelo teórico é que nos aproximamos das organizações para observá-las, objetivando a discussão das hipóteses e um ganho no sentido de compreensão dos conceitos e modelos expostos na formulação teórica. O pesquisador é que busca as organizações, negociando sua concordância em ser estudada. Uma eventual ajuda dar-se-á somente no sentido de que estas poderão ganhar elementos adicionais de reflexão dentro de um processo de auto-conhecimento. Nesse sentido, Barbosa (2001, p. 167) coloca que, até certo ponto, toda a Antropologia é aplicada, na medida em que gera um conhecimento que pode ser utilizado,

Não se pretende com este trabalho uma comprovação de hipóteses, mas a realização de pesquisa exploratória que permita um diálogo com o modelo teórico, visando refiná-lo. Queremos frisar aqui também que, ainda que cada uma das hipóteses propostas possua interesse individualmente, enxergamo-las fortemente inter-relacionadas. A detecção dos traços da cultura brasileira nas organizações nos interessará para uma melhor discussão da hipótese da cultura de setor e sua relação com a cultura nacional. Pensamos, também, que revelar proximidades e diferenças entre empresas de um mesmo setor nos ajude a explorar melhor a questão da atualidade do paternalismo, que vemos como um traço central dentro da cultura brasileira, como já afirmamos.

Se a primeira hipótese proposta, a de que os traços da cultura brasileira sejam encontrados nas organizações aqui instaladas, tenha sido razoavelmente estudada nos últimos anos, o mesmo não se dá com a segunda e a terceira hipóteses apresentadas. Vimos que a questão da cultura de setores industriais é pouco

abordada, e menos ainda a relação entre cultura setorial e a cultura nacional. A questão do paternalismo no Brasil certamente não é nova, mas o modelo proposto da relação do paternalismo com a abordagem psicanalítica das formas de controle materno e paterno nas organizações requer maior depuração. Desta forma, justifica-se a pesquisa exploratória, desejando-se que as hipóteses aqui apresentadas marquem apenas o ponto de partida de uma expedição na qual não se imagina que o trabalho de campo por nós desenvolvido aponte um fim, mas que oriente estudos posteriores (GIL, 1999).

Para uma boa exploração do modelo teórico, nos propusemos ao estudo da cultura de três empresas de um mesmo setor. A opção recaiu sobre o setor têxtil da região de Americana-SP, por apresentar características interessantes para o desenvolvimento do trabalho. Neste setor, encontramos empresas nacionais e multinacionais, de diversos portes, vivendo situações diferentes no que se refere à instabilidade de seu ambiente competitivo, ainda que a maioria delas viva em ambiente de extrema competição e ameaça da concorrência externa, tendo que se deparar com o desafio da constante renovação tecnológica e organizacional. A presença de empresas de origens, portes e situações de competição e necessidades tecnológicas distintas é importante tanto para análise do que de comum elas possuem quanto para o estabelecimento de contrastes. Assim, examinamos três empresas que possuem grande diversidade em termos das características citadas. O fato de atuarmos profissionalmente na região também foi fator de escolha do setor, já que isto facilitou a questão do “passe de entrada”.

A princípio, fizemos o levantamento das culturas das três empresas separadamente, realizando posteriormente a comparação entre elas, necessária a um bom desenvolvimento do diálogo teoria-prática.

Para o levantamento das culturas, a opção feita é por uma pesquisa qualitativa, que julgamos mais apropriada quando se faz necessário um aprofundamento no mundo dos significados e das relações humanas (SCHEIN, 1996; MINAYO, 2001). Tratando-se de fenômeno complexo e com aspectos inconscientes, julgamos que as técnicas quantitativas mostrem-se menos adequadas, concordando com Fleury (1997, p. 283), para quem elas correm o risco de resultar em leviana superficialidade

quando utilizadas sem a complementação das técnicas qualitativas. No mesmo artigo, a autora faz uma interessante discussão a respeito das vantagens e limitações das duas diferentes abordagens, indicando também a possibilidade de triangulação, combinando dados qualitativos e quantitativos.

A metodologia qualitativa mais coerente com as raízes antropológicas do conceito de cultura organizacional é a etnográfica. De fato, tem-se defendido esta abordagem com o uso da técnica de pesquisa participante, conforme definida por Bresler (2000), como a mais apropriada para um levantamento cultural acurado das organizações (BRESLER 2000, SMIRCICH,1983b). Nesta técnica, o observador procura compartilhar ao máximo os papéis e hábitos dos grupos observados, para evitar colher dados distorcidos pela presença de um estranho. Ressalta-se, ainda, que, mesmo que se tenha interesse prévio em um tema, as hipóteses devem ser levantadas a partir do campo, onde está efetivamente o conhecimento (BRESLER 2000; SMIRCICH,1983b).

Concordamos com o enfoque da pesquisa participante e pensamos que esta técnica seria apropriada a este trabalho. Todavia, diante da impossibilidade prática de aplicá-la, buscamos um método alternativo que seja coerente com o que desejamos discutir. Para isso, recorreremos à metodologia indicada por Schein (1991), propondo algumas adaptações.

De certa forma, não deixamos de fazer o levantamento cultural partindo do zero, isto é, fazendo hipóteses sobre a cultura de cada organização a partir do campo e buscando evidências no próprio campo. Apenas depois de termos uma visão da cultura de cada organização, é que partimos para a discussão das três hipóteses apresentadas no final do capítulo anterior, que entendemos mais como temas a explorar do que como pontos a serem comprovados.

Sempre destacando a necessidade de ir além dos aspectos visíveis da cultura, que no máximo podem ser tomados como dados a interpretar e como ponto de partida para exploração (SCHEIN, 1994), o autor propõe metodologia qualitativa composta por dez etapas que permitem o decifrar dos pressupostos subjacentes (SCHEIN, 1991). As fases iniciais são as de observação e de levantamento de aspectos que

chamem a atenção do pesquisador (“surpresas”). A seguir deve ser encontrado um “nativo” (*insider*) que ajude o pesquisador a explorar o significado das “surpresas” por meio do uso de categorias teóricas dos pressupostos básicos e dos problemas adaptativos (da conceituação de Schein). Formulam-se então hipóteses a serem checadas através de entrevistas, observação e análise de conteúdo. Deve-se então avançar em direção aos pressupostos, fazendo-se contínua recalibragem através da apresentação dos aspectos levantados a outros *insiders*. Deve-se encerrar o processo através de uma descrição escrita e formal da cultura. O autor advoga pelo uso da triangulação, que, nesse caso, dá-se somente a partir de dados qualitativos.

A metodologia de Schein é de vertente clínica e foi desenvolvida pressupondo que a organização demandou a intervenção do pesquisador-consultor, que assim tem ampla liberdade de atuação e goza de grande aceitação, colaboração e interesse dos nativos, que querem ser ajudados. Pensamos, contudo, que seja possível utilizar o cerne sua concepção metodológica, com alguns ajustes, dentro de uma postura etnográfica, também defendida por ele (SCHEIN, 1994, 1996).

Se, na busca das empresas a serem pesquisadas, for possível encontrar algumas com genuíno desejo de participar de um processo de auto-conhecimento, disponibilizando boas condições humanas e materiais para a realização de um estudo científico sem fins de intervenção, baseado em observação não-participante, entrevistas, análise documental e exploração conjunta com um (ou mais) *insider(s)* capacitado(s), julgamos ser possível desenvolver bom estudo etnográfico partindo da concepção de Schein.

Visando a definição de nossa metodologia, recorreremos também à proposta metodológica apontada por Fleury (1992), que é coerente com a abordagem de Schein. Segundo a autora, o desvendar da cultura de uma organização passaria pela análise de alguns aspectos organizacionais:

- a) o histórico das organizações, recuperando dados sobre a criação e sobre eventos críticos pelos quais a empresa tenha passado, dirigindo especial atenção à atuação do fundador e/ou lideranças nestes eventos;

- b) o processo de socialização de novos membros, onde o núcleo principal da cultura deve ser apresentado no esforço de reprodução do universo simbólico;
- c) política de recursos humanos, na medida em que suas consistências e inconsistências podem fornecer pistas sobre os padrões culturais existentes;
- d) o processo de comunicação, uma vez que é através dele que se realiza a criação, a reprodução e a transformação das culturas;
- e) a organização do processo de trabalho, que pode ajudar na compreensão da formação de identidades e no mapeamento da dimensão política do universo simbólico.

Além dos aspectos citados, julgamos ser de suma importância a observação dos artefatos culturais mais visíveis (Schein, 1991): arquitetura, vestimentas, objetos, tecnologia, comportamento aberto, ritos, entre outros, bem como o levantamento de padrões gerais de atuação das lideranças, dada a estreita ligação entre liderança e cultura - já estabelecida anteriormente - e a direta ligação destes padrões com o estudo mais específico da presença e das variações do traço de paternalismo.

Propomos, então, um modelo baseado nas seguintes etapas:

1. Observação (não participante) dos artefatos visíveis da cultura.
2. Levantamento do histórico da empresa através de entrevistas e análise documental.
3. Levantamento de políticas e práticas de recursos humanos através de entrevistas e análise documental.
4. Estabelecimento, por nossa parte, de uma lista de aspectos culturais que nos tenham chamado atenção (as “surpresas” de Schein).
5. Exposição das “surpresas” a um *insider* pré-definido, para uma primeira exploração e formulação de hipóteses, amparadas nas categorias teóricas de Schein dos pressupostos e problemas de adaptação e integração apresentadas no capítulo 1.
6. Busca de checagem das hipóteses, realizando-se:
 - a. Levantamento de dados a respeito dos processos de comunicação, através de análise documental;
 - b. Observação do processo de trabalho;

- c. Levantamento dos padrões de atuação das lideranças em uso e desejado, através de entrevistas e observação;
 - d. Entrevistas, observações sistemáticas e análises documentais adicionais baseadas nas hipóteses formuladas no item 5.
7. Pré-análise, por nossa parte, dos dados colhidos no item 6 contra as hipóteses do item 5 e formulação de uma pré-conclusão sobre o a cultura da empresa.
 8. Apresentação e discussão da pré-conclusão com *insiders* (o do item 5 mais um ou dois escolhidos), visando um último refinamento do paradigma cultural.
 9. Redação final do trabalho de pesquisa.
 10. Encerrado o trabalho de campo nas três empresas, realização de análise dos dados colhidos em função das categorias analíticas dos traços da cultura brasileira expostos nos capítulos 2, 3 e 4 deste trabalho.

Considerações sobre a metodologia proposta

1. A triangulação, bastante recomendada nas pesquisas sobre cultura (SCHEIN 1991; FLEURY, 1997; SMIRCICH 1983b) é garantida aqui pelo uso de diferentes técnicas de coleta e interpretação de dados, como a observação, entrevistas, análise documental e análise conjunta com *insiders*.
2. A observação não-participante pode perfeitamente ser considerada como científica na medida em que vai além da constatação dos fatos, sendo seguida de análise e interpretação. É particularmente útil na pesquisa exploratória, permitindo a definição de problemas e hipóteses. Sua limitação está em permitir excesso de subjetividade e parcialidade na interpretação (GIL, 1999). Usando-a em conjunto com outras técnicas, como propomos aqui, este problema fica minimizado. A pesquisa participante possui a vantagem de permitir ao pesquisador a visão do ponto de vista do pesquisado, uma vez que compartilha de papéis e situações, mas muito dificilmente deixa de introduzir possíveis vieses em relação ao comportamento grupal, visto ser muito difícil que o pesquisador deixe de se passar por um estranho (BRESLER 2000). Nesse último sentido, a observação participante não é tão diferente da não-participante.

3. Schein argumenta que o trabalho de análise em conjunto com *insiders* é bastante interessante já que pode diminuir o viés da subjetividade do observador, bem como ajudar a superar a dificuldade causada pelo desconhecimento pelos próprios membros do grupo dos pressupostos que possuem. Na medida em que busca explicar ao pesquisador os aspectos culturais que lhe causaram surpresa, os pressupostos podem ser revelados. Em relação à subjetividade, ainda que deva ser controlada, é intrínseca e até certo ponto necessária às pesquisas sociais, já que uma total objetivação descaracterizaria o que há de essencial nos processos sociais (MINAYO, 2001).
4. Indo além das vantagens apresentadas por Schein, pensamos que trabalhar em conjunto a análise de dados implique em tornar, de maneira privilegiada, sujeito o objeto de estudo. A relação sujeito-objeto que caracteriza o positivismo é substituída, neste tipo de pesquisa, por uma relação sujeito-sujeito, já que aqueles a quem se pesquisa também são capazes de interpretação e reflexão sobre si próprios (SMIRCICH, 1983b; MINAYO, 2001).

6 A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL E NO PÓLO TÊXTIL DE AMERICANA

6.1 HISTÓRICO NACIONAL DO SETOR

A atividade têxtil é pioneira quando falamos em industrialização, seja na esfera nacional, seja na mundial, a ponto de Furtado (2000, p. 108) argumentar que a Revolução Industrial consistiu basicamente na profunda transformação da indústria têxtil, sendo sua primeira etapa caracterizada pela mecanização dos processos têxteis e pela substituição do uso da lã pelo algodão. Marcos da Revolução Industrial são as invenções do fuso de Arkwright e da máquina a vapor por Watt, ambas em 1769, e do tear mecânico, por Cartwright em 1787 (PRADO JR., 1994, p. 131).

Vimos que, no Brasil, experiências industriais ocorreram já no período colonial, sendo as têxteis as de maior relevância, com registros de manufaturas de porte expressivo no século XVIII, na região das Minas Gerais e Rio de Janeiro. Tal atividade visava o interessante mercado interno, constituído pelo expressivo contingente populacional da região neste período.

A atividade industrial foi significativa a ponto de merecer proibição via decreto, em 1785, uma vez que contrariava toda a lógica de colonização da metrópole, que fazia do Brasil centro produtor em larga escala de produtos primários, de interesse comercial internacional (PRADO JR., 1994; STEIN, 1979; COSTA; BERMAN; HABIB, 2000). Nenhum esforço deveria ser desviado das atividades extrativas (STEIN, 1979, p. 20), quanto mais em empreitadas que poderiam concorrer com os interesses comerciais e políticos portugueses.

A vinda da família real ao Brasil em 1808 trouxe a abertura dos portos, expansão do comércio e a revogação do decreto de 1785. Algumas empresas desenvolveram-se nesta época, mas poucas sobreviveram para além de 1830, uma vez que apresentavam condições inferiores de competição em relação a similares inglesas, as quais beneficiaram-se, até meados da década de 40 do século XIX, de acordos

comerciais privilegiados estabelecidos por ocasião da independência (LACERDA ET. AL., 2001; STEIN, 1979).

O sucesso da agricultura de exportação brasileira, baseada na mão-de-obra escrava e na grande propriedade produtora, principalmente de café, a partir dos anos 30, também contribuiu para a inibição do nosso desenvolvimento industrial. Tal sucesso, aliado à grande influência política dos agricultores durante o período imperial, consolidou a predominância inclusive ideológica de nosso modelo econômico agro-exportador, que julgava inútil e mesmo inconveniente o desenvolvimento industrial nacional.

A despeito de sua condição marginal, que se refletia em dificuldades muito concretas, como as ligadas ao crédito, à mão-de-obra e às barreiras para formação de sociedades anônimas, dá-se, a partir da década de 40 do século XIX, uma espécie de contra-movimento que possibilitou um ressurgimento da atividade industrial, marcado pela difusão de novas idéias econômicas de caráter protecionista, pela revogação dos privilégios aos produtos ingleses, pelo estabelecimento, por parte do governo, de tarifas protecionistas e pela suspensão das taxas alfandegárias sobre máquinas e matérias-primas (STEIN, 1979).

Tal conjunto de fatores trouxe grande estímulo a criação de indústrias têxteis e tecelagens, que marcam 1850 como efetiva data de nascimento do setor, tendo celebrado 150 anos de história no ano 2000.

Faz-se importante abrir um parêntese para destacar que a indústria têxtil brasileira, ainda que pioneira em termos nacionais, não vivenciou a passagem do sistema de produção artesanal para o da grande manufatura que caracterizou a Revolução Industrial nos países europeus. Como já frisamos em caráter geral, e aqui retomamos enfocando o caso particular da indústria têxtil, esta nasce já como grande empreendimento tendo como referência e, portanto, características similares a da grande propriedade agrícola, sem memória da produção caseira das corporações de ofício. A montagem das plantas industriais pioneiras típicas, que compreendiam todas as etapas produtivas, desde o preparo das fibras de algodão para fiação até a posterior confecção do tecido, aliada à necessidade de provisão de

sua própria fonte de energia – hidrelétrica ou térmica – demandavam quantidades vultosas de capital, possíveis apenas a grandes investidores, ligados à produção ou comércio agrícola. A presença de pequenas empresas no ramo constituía-se, por conseguinte, em exceção (ROSA RIBEIRO, 1988).

Deu-se na Bahia o primeiro centro manufatureiro têxtil do país (STEIN, 1979; COSTA; BERMAN; HABIB, 2000), estando lá situadas cinco das nove fábricas nacionais em operação em 1866. A região beneficiou-se de boas fontes de energia, da existência de mercados rurais e urbanos e da disponibilidade de matéria-prima, que, sobretudo depois do fim da Guerra Civil Americana, tornou-se abundante. Além disso, as dificuldades enfrentadas pelos senhores de engenho de açúcar tornaram alguns deles mais afeitos a aproveitarem novas oportunidades de investimentos (STEIN, 1979).

As exposições de 1861 e 1866 celebraram a prosperidade da indústria brasileira, ao passo que reforçaram o espírito corporativo dos industriais. Este último encontrou momento forte de sua consolidação na criação da Associação Industrial em 1881. Desde o princípio, uma das principais (provavelmente a principal) linhas de atuação dos grupos industriais direcionou-se a apelar ao Estado ou mesmo a pressioná-lo, para que, patrioticamente, protegesse a indústria nacional, por meio de políticas comerciais as mais diversas. De fato, a partir do final da década de 70 do século XIX, o governo imperial passa a interessar-se mais pelo setor industrial e a tomar medidas protecionistas em seu favor, num momento em que a exportação do café e do algodão encontrava dificuldades.

De fato, as últimas décadas do período imperial trazem um expressivo aumento da quantidade de indústrias têxteis, bem como o deslocamento do pólo manufatureiro predominante para o centro-sul do país, acompanhando o progressivo crescimento populacional e econômico da região, que, além disso, possuía força hidráulica em abundância. Em 1885 funcionavam no país 48 indústrias têxteis, 33 das quais no centro-sul (STEIN, 1979).

As fábricas do período imperial apresentam traços em comum. Além de possuírem as características de grande porte e integração da produção citadas, tratavam-se

basicamente de empresas de cunho familiar, que fabricavam produtos básicos (como sacos e roupas para trabalhadores), dependentes de máquinas e de alguns técnicos especializados estrangeiros e que contratavam mão-de-obra com significativa presença de mulheres e crianças sem escolarização, recrutadas muitas vezes em orfanatos e casas de caridade, além de escravos e poucos trabalhadores livres com quase nenhuma habilidade mecânica (STEIN, 1979).

Stein (1979) aponta que o pequeno segmento econômico que era o industrial, face ao segmento agrícola, durante o período imperial, pouco acrescentou às relações de trabalho, caracterizando-se pelo paternalismo. Muitas fábricas concediam moradia, alimentação, vestuário e instrução, constituindo vilas operárias sob tutela do empresário. A contrapartida era o trabalho nos moldes do sistema de *plantation*: ininterrupto, fatigante e fortemente supervisionado e disciplinado.

A República, necessitada do apoio dos industriais, faz aumentar os favorecimentos e proteção do Estado para com eles, motivada ainda pela crise agrícola, pelas crescentes necessidades fiscais do governo e mesmo por uma onda de medidas protecionistas nos países industrializados (STEIN, 1979).

O período de 1890 e 1892 é caracterizado por forte emissão de papel moeda e inéditas facilidades de crédito conjugadas com liberalização dos critérios para constituição de sociedades por ações, o que provoca um “boom” da indústria têxtil (COSTA; BERMAN; HABIB, 2000). Stein (1979) destaca que nesse período foram fundadas as fábricas que seriam em breve as maiores do país.

A crise de desvalorização cambial que sucedeu a este período, e atingiu as empresas que contraíram grandes dívidas em moeda estrangeira relacionada à importação de máquinas, representou nova oportunidade para os empresários reivindicarem apoio estatal em favor da indústria. O governo de fato socorre as indústrias, favorecendo mesmo as não necessitadas, o que reforça no setor a percepção da importância de unir esforços visando pressionar o governo.

O período que avança até a depressão de 1929 é caracterizado por forte expansão da indústria têxtil, impulsionada pelo significativo crescimento populacional gerado

pela imigração, pelo advento da energia elétrica e por tarifas alfandegárias favoráveis. Nestes anos, tidos como dourados, houve apenas uma breve recessão, entre os anos de 1913 e 1915, em torno do início da Primeira Guerra Mundial. Novamente amparados por intervenção governamental, os industriais conseguiram superar mais uma crise.

A guerra acabou deixando como consequência positiva o monopólio do mercado interno. Dá-se, então, a partir de 1918, uma verdadeira febre da indústria têxtil. O crescimento agrícola entre 1918 e 1925 resultou em grande aumento do mercado consumidor e, conseqüentemente, da demanda por produtos têxteis (STEIN, 1979).

A qualidade dos produtos de algumas fábricas equipara-se, a esta época, à de importados, mas Stein (1979) lembra que a propriedade das fábricas concentra-se nas mãos de um pequeno número de famílias, argumentando, ainda, que o paternalismo continuava a predominar nas relações capital-trabalho.

Rosa Ribeiro (1988), que estudou a indústria têxtil paulista no período 1870-1930, concorda com a característica de centralização do setor, lembrando, inclusive, que ocorria a participação de indivíduos e grupos em várias propriedades, o que acabava implicando em pequena concorrência. A autora discorda, entretanto, da posição de Stein em relação ao paternalismo, sendo este ponto importante em sua tese.

Para Rosa Ribeiro (1988, p. 143), “não havia relação direta entre patrão e empregado que desse lugar ao paternalismo enquanto matiz de dominação.” A autora é pródiga em apontar o descaso e a violência do empresário para com o operariado, o que se traduzia em diversas formas: no ambiente fabril fétido e insalubre, desprovido dos mínimos meios de proteção, nas jornadas de trabalho extenuantes que descumpriam as poucas leis vigentes, no sistema salarial que dava margem às mais diversas arbitrariedades, nas brutalidades cometidas pelos mestres e contramestres, principalmente contra mulheres e crianças, na atuação repressiva do Centro de Fiação e Tecelagem de São Paulo, que atuou de modo a “depurar maus elementos” através do fichamento de operários tidos como desonestos ou subversivos.

Ainda que o negue, o trabalho de Rosa Ribeiro (1988) deixa transparecer uma forma de paternalismo na atuação de mestres e contramestres para com os operários sob sua supervisão. Esta relação, muitas vezes brutal, era também marcada por forte personalismo.

Responsáveis pelas seções e grupos das fábricas, mestres e contramestres tinham poder de definir a organização e os instrumentos de trabalho, interferindo diretamente nas condições laborais dos operários e operárias, inclusive com função delatora e repressora e carta branca para demitir. Àqueles que gozavam da simpatia dos mestres e contramestres eram reservadas as melhores máquinas e matérias primas, o que acabava por redundar em melhores produção e salário. Tais benesses geralmente tinham preço: a promessa de boas máquinas era moeda de troca inclusive da prostituição de operárias.

É nesse sentido que vemos aqui, nas fábricas do início do século XX, a origem de uma forma peculiar de paternalismo do intermediário, semente do sistema de dominação materna à brasileira exposto no capítulo quarto.

Faz-se necessário lembrar que as arbitrariedades dos empresários e contramestres não ficaram sem resposta por parte do operariado, sendo que, já nas primeiras décadas do século passado, as cidades industriais foram palco de greves e movimentos reivindicatórios (CALDEIRA ET AL. 1997; STEIN, 1979; ROSA RIBEIRO, 1988).

Na segunda metade da década de 20, o setor têxtil começou a sentir sinais da grande depressão. A crise na agricultura levou a uma queda na demanda dos produtos nacionais, agravada, ainda, pelo aumento nas importações de tecidos, sobretudo ingleses.

A crise levou algumas empresas à diversificação em direção a produtos mais finos, o que já poderia ter sido pensado antes, não fosse a acomodação advinda da situação monopolista. A alternativa da exportação foi encarada com timidez. Ao invés de rumar em busca de novos mercados, o empresariado nacional novamente canalizou

suas energias em direção ao governo, em mais uma campanha tarifária, acompanhada, desta feita, de acusações de *dumping* contra os ingleses.

A ascensão de Vargas ao poder em 1930, na esteira do colapso da agricultura de exportação, abre uma fase de intensa integração entre governo e indústria. Exercendo forte influência política, a indústria passa a exigir várias formas de assistência governamental.

As Associações Industriais demandam com insistência, logo no início do governo getulista, a intervenção estatal no sentido de coibir uma suposta crise de superprodução, através da proibição da importação de máquinas, política tarifária que protegesse o produto nacional, limitação de jornada de funcionamento das fábricas e, com menos ênfase, o estabelecimento de escalas de salários mínimos e incentivos à exportação. De fato, já em março de 1931, o governo decreta a proibição de importação de maquinário que não fosse para substituição de equipamentos desgastados ou obsoletos, decreto este que, após prorrogação, dura até março de 1937, sem que tenha tido grande eficácia, pois pôde ser contornado, por exemplo, pelo aumento das horas trabalhadas e pela produção nacional de teares.

Stein (1979) mostra que a advogada crise de superprodução foi ficando mais difícil de ser sustentada pelas associações industriais, dada a expansão do mercado consumidor ocorrida nas décadas de 20 e 30. Elas passaram a ser atacadas pela imprensa por usarem a idéia de crise como defesa dos privilégios dos grandes produtores, visando conter a concorrência e proteger sua política de preços altos.

Em 1937 o governo recusa-se a prorrogar novamente a proibição de importações de máquinas, negando a existência de superprodução e sugerindo aos industriais a diversificação e a exportação.

A discussão se mantém até 1939, quando a eclosão da Segunda Guerra Mundial, em setembro daquele ano, abre à indústria têxtil brasileira a oportunidade ímpar de abastecer mercados em escala mundial. A posição das Associações Industriais em relação à importação de máquinas dá, então, um giro de 180 graus: passa a pedir ao

governo ajuda para o financiamento de importações, admitindo a obsolescência dos equipamentos (STEIN, 1979).

O período de guerra permitiu alta lucratividade aos industriais têxteis brasileiros, que, com pouca concorrência internacional, puderam exportar grandes quantidades a preços tidos como exorbitantes. Tais lucros parecem ter sido usados mais na distribuição de dividendos que na modernização da produção e da gestão. Com efeito, relatório das Nações Unidas, de 1951, detectava o atraso da indústria têxtil da América Latina, apontando a estagnação do progresso em equipamentos e em técnicas de administração (STEIN, 1979).

Com o fim da guerra, os países industrializados do hemisfério norte voltam a reconquistar seus mercados, enquanto os industriais brasileiros, por sua vez, voltam a falar em superprodução e a recorrer ao governo, sem mostrar disposição em rever suas margens de lucro. Os preços praticados inibiam o mercado interno. Desta feita, entretanto, o governo age em direção contrária aos industriais, coibindo as exportações para forçar a queda de preços praticados no país (COSTA; BERMAN; HABIB, 2000).

Os anos 50 são marcados pelo desenvolvimentismo de Juscelino, que traz crescimento e diversificação à economia nacional. A indústria têxtil emprega, já, mais de 300.000 operários, com forte concentração de fábricas em São Paulo, mas com a moda sendo ditada pelo Rio de Janeiro. Destacam-se, nesta época, os desfiles promovidos pela fábrica Bangu tanto no Brasil e como no exterior (COSTA; BERMAN; HABIB, 2000).

As décadas de 40 e 50 marcam ainda o início da aplicação das fibras artificiais (raiom acetato e raiom viscose) e sintéticas (acrílico, náilon, poliéster, polipropileno e elastométrica), que se popularizariam nos anos 60, juntamente com as malhas. Datam dos anos 60 também a lycra (fio de elastano) e a moda de *look* plástico.

A despeito das inovações anteriores, a indústria brasileira de fiação e tecelagem dá sinais de enfraquecimento, ao menos em termos relativos. A mão-de-obra industrial empregada no setor caiu de 30%, em 1949, para 24%, em 1961, e para 20%, em

1964. Mais de uma centena de tecelagens foi fechada no início da década de 60. As razões desta fragilização foram a obsolescência técnica e organizacional, juros altos e tributação exagerada (COSTA; BERMAN; HABIB, 2000, p. 64).

A década seguinte foi marcada pela recuperação e modernização da indústria têxtil. Entre 1969 e 1974, a importação de máquinas saltou de 86 para 213 milhões de dólares. Em 1974, os produtos têxteis alcançaram o primeiro lugar entre os manufaturados na pauta de exportações, respondendo por 5,6% das exportações do país (COSTA; BERMAN; HABIB, 2000, p. 65-66).

No início da década de 80, a indústria têxtil brasileira contava com mais de 9 mil empresas e atingia 5 milhões de fusos. Crescia desde a década anterior a participação do nordeste, com destaque para o estado do Ceará. No que se refere à tecnologia têxtil, ganhavam espaço as microfibras de náilon e poliéster e as aplicações em elastano. Apesar da recessão enfrentada pelo país, o setor atravessou essa década preservando bons níveis de faturamento, investimento e empregos.

A abertura econômica da década de 90 obrigou o setor a um grande esforço de modernização para a competição mais franca com os produtos importados. A reestruturação das empresas, amparada pela adoção de métodos modernos de gestão ligados à melhoria da qualidade e da produtividade, foi condição de sobrevivência neste contexto turbulento. Muitas indústrias, menos preparadas e/ou menos rápidas, encerraram suas atividades nesse período.

Os anos 2000 trazem como principais desafios aos industriais a recuperação da participação no mercado internacional, uma forte expansão no mercado interno baseada na substituição de artigos importados e a conquista da auto-suficiência no algodão.

Geograficamente, observa-se atualmente a existência de vários pólos consolidados, como o de Americana, a Linha Sorocabana, o do Vale do Itajaí, a Zona da Mata, a região serrana do Rio de Janeiro e o Ceará, ao passo que vão despontando

aglomerações mais recentes, como Caxias do Sul, Campos do Jordão e Monte Sião (COSTA; BERMAN; HABIB, 2000).

6.2 A INDÚSTRIA TÊXTIL EM AMERICANA

A ocupação do território que hoje é o município de Americana data do século XVIII, quando ali se cultivava cana-de-açúcar e se produzia a aguardente. No século seguinte, a produção agrícola se diversificou, ganhando espaço o café, o algodão e a melancia, estes últimos impulsionados pela imigração americana, a partir de 1866 (RESUMO HISTÓRICO, [200-?]; IMIGRAÇÃO AMERICANA, [200-?]; BRYAN, 1967).

Os americanos, vindos após o término da guerra civil, estabeleceram-se em pequenas propriedades de terra que hoje abrangem os municípios de Americana, Santa Bárbara d'Oeste, Sumaré e Nova Odessa, trazendo desenvolvimento agrícola, do comércio, da educação e das práticas médicas e odontológicas (BRYAN, 1967; RESUMO HISTÓRICO, [200-?]; IMIGRAÇÃO AMERICANA, [200-?]).

O ano de 1875 marca fortemente o desenvolvimento e industrialização da cidade, com a inauguração da Estação Ferroviária da Companhia Paulista e da fundação da indústria de fiação e tecidos de algodão Carioba pela firma Queiroz & Ralston. A primeira nucleou um povoado com importante presença dos imigrantes, a ponto de ser conhecido com Vila dos Americanos, Vila Americana e posteriormente apenas Americana. A segunda, empreendimento do engenheiro americano Guilherme Ralston associado aos brasileiros Antônio e Augusto de Souza Queirós, foi a indústria pioneira de um dos principais pólos têxteis nacionais, constituindo, nas décadas seguintes, importante vila operária. Distantes 3 quilômetros um do outro, deram singular característica de dupla centralidade a Americana (GOBBO ET AL., 1999).

Já desde o início de sua fundação, Carioba possuía roda d'água para geração de energia através de uma ou duas turbinas. Contava então com 26 teares (ROSA RIBEIRO, 1988). Pouca é a documentação da época, mas sabe-se que alguns anos

depois de sua inauguração, as terras onde estava instalada a indústria foram vendidas ao inglês Clement Willmot, que manteve a produção em funcionamento até o ano de 1896 (GOBBO ET AL., 1999; BRYAN, 1967). Contrato de 31 de maio de 1889 registra o nome Fábrica de Tecidos Carioba S/A, passando a firma a ser constituída pelos irmãos Jorge e Clement Willmot, entre outros (BRYAN, 1967).

Constam registros de 1887 que mostram a existência de trabalho escravo em Carioba. Ainda na época dos Willmots, dá-se início à constituição da vila operária, que floresceria na administração dos futuros proprietários (GOBBO ET AL., 1999).

Pelo ano de 1896, a fábrica encerrou suas atividade em função de endividamento que culminou em processo de execução e penhora pelo Banco do Brasil. Dados deste processo registram que a propriedade contava com “dezessete alqueires de terra, edifício da fábrica, força d’água motiva, casa de carpinteiro e 45 casas para operários” (GOBBO ET AL., 1999, p.48).

Em 1901, a firma é adquirida pelo comendador de origem alemã Franz Müller em sociedade com o inglês Rawlison, que a colocam novamente em funcionamento em 1902, dando início à fase áurea do empreendimento que duraria até a Segunda Guerra Mundial.

Nas terras de Carioba e Salto Grande, foi desenvolvido, sob comando da família Müller, moderno projeto agrícola, com a produção de algodão para a indústria e de gêneros alimentícios para a vila operária. Esta contava então com grande número de moradores, sobretudo de origem italiana. Na vila, os proprietários do empreendimento implementaram grande infra-estrutura de educação, assistência à saúde e lazer, desejosos de promoverem “desenvolvimento harmônico entre capital e trabalho” (GOBBO ET AL., 1999, p. 40).

Para se ter idéia da importância regional de Carioba, no ano de 1911 a empresa passa a fornecer, mediante contrato com a Câmara Municipal de Campinas, energia elétrica para toda Americana e para os bairros de Nova Odessa e Cosmópolis (BRYAN, 1967, GOBBO ET AL., 1999). Em termos de capacidade instalada, a

fábrica passou de 90 teares, quando de sua reabertura em 1902, para 350 em 1913 (ROSA RIBEIRO, 1988).

Na mesma área de Carioba, foi fundada, ainda na década de 10, uma tecelagem de Seda, ramo que ganhou impulso na década seguinte por iniciativa de Cícero Jones (BRYAN, 1967; GOBBO ET AL., 1999).

No final da década de 20, deram-se as pioneiras experiências do trabalho a feição, responsável pela multiplicação da indústria têxtil em Americana. O sistema facionista consiste em que uma firma forneça matéria prima (o fio) para que outra entre com suas máquinas e força de trabalho para a produção do tecido, cobrando pelo serviço prestado. A primeira se desincumbe dos ônus da produção, enquanto a segunda prescinde de capital de giro. Lembra-nos Durand (1985, p. 6) de que “o regime de feição, como tudo que se refere à prática de subcontratação de serviços entre empresas, não é exclusivo do setor têxtil ou de Americana”. É a esse setor, entretanto, que nos deteremos.

Da Carioba saíram os primeiros tecelões façonistas de Americana, que usaram suas economias (ou indenizações) para a aquisição de teares com os quais trabalhavam após o expediente para a própria empresa que os empregava (ou empregara). Os teares eram instalados nos cômodos da casa e, posteriormente, em salões construídos em fundos de quintais, por vezes divididos por várias firmas.

Para otimizarem o uso de suas máquinas, punham-se a aprender e a praticar o ofício as mulheres e filhos dos tecelões, trabalhando a família quase que ininterruptamente, para atender encomendas das indústrias da cidade ou dos comerciantes de tecidos da capital (GOBBO ET AL., 1999; DURAND 1985).

Entre as décadas de 30 e 60, multiplica-se a indústria têxtil de Americana através do façionismo. A dispersão das unidades fabris seguiu a direção de Carioba rumo a Americana, ocupando-se “primeiramente a rua Carioba, e depois o bairro Cordenonsi, a vila Rehder e a Conserva, impulsionadas pelo sistema façonista.” (GOBBO ET AL., 1999, p. 84). Esta pequena indústria acabou tornando-se o motor do desenvolvimento urbano da cidade.

Interessante lembrar que o período em que o governo federal criou, através de decreto, dificuldades para a importação de máquinas têxteis foi importante para a expansão do fezonismo, visto que, os fabricantes nacionais concediam aos tecelões uma série de facilidades para a aquisição de teares. Foi nesta época que os fezonistas ampliaram seu mercado de atuação, oferecendo seus serviços aos comerciantes da rua 25 de Março na cidade de São Paulo (DURAND, 1985).

Os anos 40 e 50 marcam a introdução da produção de fios artificiais e sintéticos em Americana (GOBBO ET AL., 1999; DURAND, 1985). Mais baratos que o algodão, além de mais facilmente operáveis em teares antigos e por operários menos treinados, os fios não naturais passaram a predominar nas encomendas de transformação aos fezonistas (DURAND, 1985).

Ainda na década de 40, instalou-se em Americana uma grande fiação de artificiais e uma fábrica de teares, completando-se o ciclo produtivo têxtil na própria cidade (GOBBO ET AL., 1999). A especialização têxtil foi ainda reforçada pela instalação de escritórios de representantes de fabricantes de máquinas, que também forneciam peças e serviços de manutenção. O fornecimento mais regular de fibras e máquinas favoreceu a abertura de novas tecelagens autônomas e também de novos fezonistas.

Como já destacamos, em fins dos anos 60 e início da década de 70, deu-se, nacionalmente, um movimento de renovação dos equipamentos do setor, motivado pelo FINAME. Com a importação de teares automáticos, os teares substituídos, por vezes reformados, encontraram nos fezonistas um bom mercado consumidor. Durand (1985, p. 7) aponta, ainda, que a introdução do FGTS por esta época fez com que tecelagens que possuíam operários antigos, com direito a indenização, usassem teares usados como pagamento aos direitos devidos. Estes dois fatores contribuíram para aumentar ainda mais o universo do fezonismo.

O número de fezonistas cresce, portanto, progressivamente, de algo em torno de 30 em 1950, para 100 em 1960, para 450 em 1970, atingindo um máximo de cerca de 700 em meados da década de 70, passando então a recuar. Estima-se que em

1982, o número de estabelecimentos estivesse em torno de 500, respondendo por um terço do maquinário do pólo (DURAND, 1985).

A longevidade do façonismo pode ser explicada por um conjunto de fatores. Alguns deles são o menor custo de produção, a constituição de um mercado de teares usados e a sazonalidade inerente ao setor, gerada pelas alterações do clima e da moda.

Visando a caracterização dos empresários e empreendimentos façonistas, extensa pesquisa (RODRIGUES, 1978 apud DURAND, 1985)² foi realizada no ano de 1967. Tal pesquisa mostrou que dois terços dos façonistas haviam sido tecelões qualificados das grandes empresas da região. Os demais eram ex-pequenos produtores agrícolas que compraram teares com a renda oriunda da venda ou arrendamento de suas terras. A maior parte conseguia nível de consumo satisfatório, sendo que 90% deles eram proprietários das casas em que moravam. Todavia, apenas 30% possuía seus teares em instalações próprias.

O estabelecimento façonista mais comum estava instalado em prédio de 50 até 200 m² (42,8%), vindo em seguida os prédios de 200 a 1000 m². Possuíam, na maioria, de 6 a 23 teares, onde trabalhavam, via de regra, até 15 pessoas, contando o tecelão proprietário e seus familiares.

Complementando a pesquisa citada, Durand (1985, 1984) aponta que os pequenos empresários têxteis da época eram, em sua maioria, imigrantes, sobretudo italianos, com pouca ou nenhuma escolaridade. Este fator favorecia a subordinação do façonista face ao contratante, que impunha preços e condições de aceitação dos tecidos, dava poucas garantias ao contratado e deixava, muitas vezes, inclusive o transporte às custas do primeiro.

Um façonista entrevistado por Durand (1985) no início de 1982 calculava que o ganho per capita da família façonista fosse inferior ao que poderiam receber se trabalhassem como empregados. Trabalho recente (GOBBO ET AL., 1999) mostra

² RODRIGUES, J. A. Façonismo: de um sistema de trabalho na indústria têxtil - o exemplo de Americana. Síntese de tese de mestrado. São Paulo: Instituto de Geografia, 1978. (Coleção Geografia das Indústrias, n. 6).

que os atuais preços de fio fornecido e do tecido comprado permitem aos façonistas um retorno muitas vezes igual ou mesmo menor a outros tecelões. Percebe-se que a subordinação ao contratante não deixou de ocorrer.

O que move o façonista, como bem mostrou Durand (1984, 1985), é a liberdade (ainda que um tanto relativa, na medida em que a tolhe o contratante) de serem autônomos, rejeitando a condição de empregados. Além disso, conta muito o orgulho advindo da coesão entre os membros de suas empresas familiares, visto que, no ramo têxtil, a presença efetiva de mulher e filhos na empresa é antes regra que exceção.

A partir da década de 70, como vimos, as empresas façonistas vão diminuindo gradativamente. Seus prédios vão sendo ocupados por outras atividades e modificando as feições da região central da cidade. As novas indústrias instaladas são, sobretudo, “de grande porte, com mais de mil operários e grande capital instalado” (GOBBO ET AL., 1999, p. 54).

O setor têxtil da região de Americana adentra a década de 80 mostrando grande heterogeneidade (GALHANI, 2000), sendo constituído por indústrias de diferentes portes, estágios de atualização tecnológica e capacidades gerenciais. O ambiente econômico era caracterizado por um significativo fechamento em relação ao exterior, tanto no que se refere à importação de produtos têxteis, quanto à importação de maquinários.

As empresas, protegidas por elevadas taxas de importação, gozavam de um mercado interno cativo. A baixa concorrência, as altas taxas de juro e a falta de crédito, sobretudo para as empresas menores, desestimulavam o investimento em modernização de equipamentos. Braga Júnior e Hemais (2000) ressaltam que mesmo as condições especiais de empréstimo dos programas governamentais mostravam-se proibitivas para pequenas e médias empresas. Os autores argumentam, ainda, que nesse contexto de protecionismo e capital especulativo, investimentos seriam mesmo incoerentes do ponto de vista financeiro. Não é de se estranhar que os empresários preferissem empregar seu capital em imóveis ou em bens de conforto pessoal do que em modernizar a empresa.

Relatório setorial do BNDES (ANDRADE; CORRÊA; SILVA, 2001) aponta que a política adotada até 1990 de se defender a indústria de Americana e região não estimulou a competitividade nem contribuiu para o fortalecimento das empresas, que, numa posição confortável, pouco inovaram em sua tecnologia e modelos de gestão. Em consonância com essa assertiva, o setor era caracterizado, até a década de 80, pelos equipamentos obsoletos, uso intensivo de mão-de-obra, emprego de métodos tradicionais, fraca atuação gerencial, empirismo administrativo e falta de cooperação entre as empresas, que redundavam no oferecimento de produtos caros ao mercado (em elaboração).³

É possível que tal caracterização seja válida para uma grande maioria de empresas, sobretudo para as pequenas, mas certamente não retrata a totalidade delas. Empresas maiores, com alguma inserção internacional, já vinham desenvolvendo programas de redução de custos e modernização (GORINI e MARTINS, 1998), beneficiadas pela política industrial (ou pela falta dela) que as favorecia em detrimento das menores (GARCIA, 1993).

O ano de 1990 é um divisor de águas para o setor têxtil de Americana. As tarifas de importação de produtos têxteis caem abruptamente de 142,05% para 39,54%, instalando um quadro de competição internacional. Empresas de baixa competitividade, defasadas tecnologicamente e despreparadas do ponto de vista administrativo, viram se desvanecer, num piscar de olhos, a lógica segundo a qual estavam estruturadas.

De início, a abertura comercial trouxe um misto de conseqüências positivas e negativas. Maiores facilidades na aquisição de equipamentos e matérias primas importadas (fios para as tecelagens, tecidos para as confecções) acompanharam o acirramento da competição. Entretanto, a posterior importação de confecções teve impacto negativo sobre toda a cadeia. A estabilização da moeda nacional a partir de 1994 afetaria ainda mais a indústria nacional, ao favorecer o produto importado.

³ Um Estudo do Posicionamento Estratégico da Indústria Têxtil do Pólo de Americana no Período 1980-2000, dissertação de mestrado de Lisângela Betim a ser defendida no Unisal - Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Unidade de Americana, sob orientação do Prof. Dr. Lucas Frazão Silva.

O pólo de Americana foi particularmente atingido, dado o predomínio da produção de tecidos artificiais e sintéticos, mesma especialização dos países do sudoeste asiático, de onde a maior parte das importações brasileiras foram provenientes. As indústrias menores foram, certamente, as mais afetadas, sobretudo as fações. Mais de 800 tecelagens planas foram fechadas entre 1990 e 1996, quando se deu o início da recuperação do setor. As vendas se reduziram em 50%, e a capacidade ociosa chegou a 60% (em elaboração)⁴.

A produção de tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas caiu dos 100 milhões de metros mensais, verificados ao final de 1992, para 45 milhões de metros/mês, entre 1993 e 1995. Em 1996 a produção mensal subiu para 65 milhões e a recuperação continuou nos anos seguintes, tendo-se atingido 150 milhões de metros em 2000. O número de empregos e empresas acompanhou a recuperação verificada, mas ocorreu forte concentração no setor. Enquanto a produção das tecelagens planas mais que triplicou entre 1995 e 2000, o número de empreendimentos (que era de 1498 em 1990) atingiu um mínimo de 621, em 1996, e subiu a apenas 725 em 2000 (GIRARDI, 2000).

Fator importante na recuperação do setor, verificada a partir de 1995, foi a ação conjunta encabeçada pelo SINDITEC – Sindicato das Indústrias de Tecelagens de Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara d'Oeste e Sumaré, que reuniu empresários, sindicatos de trabalhadores, entidades de classe e políticos da região, e teve como ponto alto um ato público realizado em Americana em maio de 1995. Em decorrência deste ato, foi criada, no Congresso, uma Frente parlamentar de defesa da indústria têxtil e foram adotadas várias medidas governamentais visando possibilitar a recuperação do setor (GIRARDI, 2000).

Dentre as medidas governamentais mais importantes, pode-se destacar a elevação das alíquotas do Imposto de Importação de Tecidos de 18% para 70%, entre agosto de 1995 e abril de 1996, e o estabelecimento de cotas para produtos asiáticos. A desvalorização do real em 1999 também ajudou a recuperação do setor.

⁴ Idem.

É claro que a recuperação deveu-se também ao grande esforço de modernização realizado pelas empresas após a abertura comercial. As principais ações postas em marcha foram as seguintes (em elaboração)⁵:

- a) Novas estratégias - contemplando diferenciação, adoção de nichos pouco explorados, lançamento de produtos inovadores, mudança de mix e abertura de novos mercados, inclusive no exterior;
- b) Inovações tecnológicas - emprego de teares sem lançadeira, filatório *open-end*, incorporação de micro-eletrônica a praticamente todas as máquinas, inovação na matéria-prima;
- c) Inovações organizacionais - eliminação de estoques intermediários, redução de custos, flexibilização da produção, qualificação da mão-de-obra, eliminação de postos de trabalho operacionais com o simultâneo surgimento de novas categorias de pessoal mais qualificado e maior cooperação na cadeia.

Reportagem da Revista Exame de agosto de 1999 retratou bem o otimismo do setor à época, dando a crise como passada. A razão da superação residiria nos investimentos e esforços de modernização empreendidos tanto pelas grandes quanto por pequenas tecelagens, sendo que o grande fechamento de empresas e de postos de trabalho teria ocorrido principalmente com aquelas mais despreparadas, retratadas como de “fundo de quintal” (CAETANO, 1999).

De fato, a avaliação mais corrente que se faz da crise da última década é de que teriam sobrevivido as mais fortes e mais capazes, que já estavam preparadas para a concorrência internacional ou que foram rápidas o suficiente para tornarem-se.

Mais recentemente, as importações de têxteis asiáticos voltaram a crescer e preocupar o pólo de Americana. No início de 2003, o setor comemorava nova adoção de cotas para produtos oriundos da Coreia do Sul e Taiwan (TONOCCHI,

⁵ Idem.

2003a). Tal preocupação, todavia, não deixou de existir, sendo que hoje se temem também os produtos de países como China e Índia.

A região formada por Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara d'Oeste, Sumaré e Hortolândia passaram a constituir, a partir da aprovação da Lei 11.274 de 03 de dezembro de 2002, Pólo Tecnológico da Indústria Têxtil e de Confecções. Procura-se, mais que nunca, a adoção de estratégias de âmbito regional (MARGARIDO, 2002; TONOCCHI, 2003b) já bem delineadas mesmo antes da aprovação da lei, que compreendem:

- a) Consolidação de uma marca própria da região;
- b) Priorização de produtos de maior valor agregado;
- c) Adequação das empresas de confecção da região;
- d) Equiparação de todos os produtos da cadeia a padrões internacionais;
- e) Investimentos continuados em inovações tecnológicas;
- f) Busca de novos mercados;
- g) Aumento das exportações.

Enfim, é preciso ressaltar que o setor ainda é de grande importância para a economia regional. Dados de 2002 mostravam que a cadeia têxtil respondia por 50% da mão-de-obra ocupada das cinco cidades do Pólo. Em Americana, mais de 1000 das 1718 indústrias da cidade eram ligadas ao setor têxtil, ao qual podia ser creditada 60% da arrecadação do município. Em Nova Odessa, as indústrias têxteis e de confecção também eram, em 2002, a principal força da economia da cidade, respondendo por 50% da arrecadação de ICMS (MARGARIDO, 2002).

7 RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO

Neste capítulo, mostramos os resultados da pesquisa de campo realizada nas três empresas selecionadas do Pólo Têxtil de Americana. Cada uma delas é apresentada em separado, no que se refere ao seu histórico, momentos críticos de mudança, ambiente competitivo e opções estratégicas e, principalmente, à sua cultura. Esta última é retratada a partir das cinco dimensões principais de pressupostos culturais de Schein.

7.1 A ESTILOTEX

7.1.1 Histórico

A Estilotex foi fundada em 28 julho de 1997 por Florindo Natal Picioli, juntamente com sua esposa, filho e genro, mantendo até hoje seu caráter essencialmente familiar.

Antes de tornar-se empresário, o fundador trabalhou durante muitos anos no setor têxtil, exercendo funções dentro da área industrial de tecelagens. Foi tecelão, contra-mestre, mestre e acabou, através de sua experiência prática, tornando-se um *expert* em desenvolvimento de tecidos (FERREIRA, 2003).

Em 1990, decidiu por abrir sua própria empresa, juntamente com dois sócios. Comercializavam, então, tecidos como viscose e poliéster-viscose, trabalhando no sistema de feição, ou seja, compravam os fios e contratavam o serviço de tecelagem de terceiros.

Esta primeira experiência empresarial durou até 1995, quando a empresa foi encerrada. As principais razões que contribuíram para este primeiro insucesso estão relacionadas com uma certa falta de sintonia entre os sócios, a crise enfrentada pelo

setor em Americana na primeira metade da década de 90 e, também, à falta de experiência administrativa dos sócios (FERREIRA, 2003).

Pouco depois, Florindo decide iniciar um novo empreendimento, desta vez apenas com seus familiares o apoiando. Sua idéia era constituir uma empresa cujas bases fossem a confiança e a dignidade. Assim, num pequeno salão alugado de oitenta metros quadrados, começava a surgir a Estilotex.

A princípio, a Estilotex comercializava tecidos como crepe mousse e sarja-lycra, entre outros, utilizando novamente o esquema à mão. O que se chama de produção em uma empresa como essa resume-se em revisar, cortar, enfeitar e embalar tecidos feitos pelos seus faconistas exclusivos e tintos, também, externamente em tinturarias da região. Apesar de oriundo da área industrial e sendo o ponto de contato da empresa com as faconistas, contato este que lhe permitia colaborar no desenvolvimento dos tecidos, Florindo nunca teve intenção de montar sua própria tecelagem. Nesta primeira fase da empresa, todas as atividades, desde levar o tecido à tinturaria até a entrega aos clientes, eram feitas pelos sócios familiares.

O foco da empresa começou a mudar quando um empresário conhecido dos sócios, que vendia artigos para o pólo de Ibitinga, sugeriu que comesçassem a trabalhar com um tecido para bordar. Com o sucesso obtido, a empresa passa a explorar progressivamente o nicho de artesanato, até então de pouca expressão na região. Com seu grande talento para desenvolver tecidos, Florindo Picioli criou diversos novos artigos para este nicho em parceria com duas empresas faconistas, ao passo que sua esposa, filho e genro cuidavam da parte administrativa e comercial da empresa.

Ao final de 1998, a empresa firmou definitivamente sua opção por trabalhar com o nicho de artesanato, consolidando a marca Estilotex como referência regional nestes tipos de artigos. A empresa trabalha hoje com grande gama de tecidos para artesanato, como etamine, micro-etamine, macro-etamine, americano, vagonite, cânhamo, talagarça, tecidos para pintura, bordado e pintura, entre outros, numa grande quantidade de cores e padronagens.

A constante inovação da empresa e o ambiente sócio-econômico favorável ao nicho vêm permitindo à empresa um expressivo crescimento ao longo desses anos. É interessante destacar que o artesanato é hoje fonte de renda principal ou complementar para expressivo contingente de pessoas no Brasil, além de ser importante opção de lazer num contexto social de progressiva violência urbana, em que muitas vezes se prefere buscar diversão dentro de casa. A empresa vem acompanhando o desenvolvimento destas tendências e mostrando capacidade técnica e comercial para explorá-las em seu favor.

Atualmente, a empresa conta com 43 pessoas, incluindo os proprietários, metade delas ligadas à produção. Desde o final de 2001, atuam em instalações próprias, relativamente espaçosas e muito limpas, o que permite dar atendimento adequado a cerca de 5000 clientes.

7.1.2 Momentos críticos de mudança

Seus proprietários destacam, além do deslocamento do foco de atuação, dois outros grandes momentos de transição na história da empresa, um ocorrido no final de 2000 e outro mais recente, há cerca de um ano.

Em outubro de 2000, a empresa decidiu trazer o primeiro (e ainda único) diretor de fora da família. Tratava-se de uma pessoa da área comercial, com larga experiência em empresas de maior porte e de certo renome dentro do setor. Ele acabava de se desligar de uma empresa da região e fora indicado por um dos representantes da Estilotex.

Quando os diretores convidaram esse profissional para assumir a área comercial da Estilotex, o fizeram num momento em que a empresa havia já atingido um tal tamanho que os deixava sobrecarregados. Sentiam também que precisavam de alguém com larga experiência que repensasse a área comercial e trouxesse maior

organização e eficiência à ação dos representantes, que atuavam já em âmbito nacional.

Ao convidá-lo, não imaginaram que ele aceitaria a proposta, já que acreditavam que a empresa estaria aquém das expectativas de uma pessoa com sua trajetória profissional. Todavia, a proposta, contendo um alto grau de autonomia e desafios, foi aceita.

Desde o princípio, o profissional impressionou os diretores por seu despojamento, já que não tinha sala, mesa, ou um bom microcomputador para trabalhar, não se importando em trabalhar sentado numa caixa, quando foi o caso. Ainda hoje se ressaltava que ele não faz questão de ter uma sala particular, dividindo um mesmo salão com suas oito assistentes de venda.

A partir de sua grande experiência, o novo diretor foi reorganizando o setor comercial. Aumentou e distribuiu melhor a equipe de representantes, ao mesmo tempo em que enfatizou que o negócio da empresa era fundamentalmente a comercialização, o que tornava imprescindível que a empresa se preocupasse com a excelência no atendimento aos clientes.

Uma de suas sugestões, que causou enorme polêmica, foi a de valorizar os representantes, dificultando uma antiga prática da empresa de vender “na porta” para revendedores avulsos, ou seja, para pessoas que compravam alguma quantidade de seus artigos para venderem por conta própria, desarticulados do esforço da equipe de representantes. Por buscarem o produto na empresa com veículos próprios, estes conseguiam preços menores, tornando-se concorrentes em condição de vantagem em relação aos representantes da empresa.

A política de venda na porta ocasionava que vários vendedores oferecessem os produtos da Estilotex para um mesmo cliente. Nos foi relatado um episódio que causou grande vergonha aos proprietários, em que um cliente ligou fazendo pesadas críticas à falta de profissionalismo da empresa, pois, num mesmo dia, três pessoas haviam passado oferecendo produtos da Estilotex, sendo que, depois de fechar negócio com o primeiro, apareceram os outros dois com condições melhores.

Diante de situações como a acima descrita, pareceu bastante sensato que a lógica anterior fosse invertida, como proposto pelo novo diretor comercial, que sugeriu praticar preços maiores para os que se propusessem a buscar o produto na empresa. Contudo, tal inversão não transcorreu de forma tranqüila, dado que esses avulsos eram pessoas que tinham um relacionamento de alguns anos com a empresa e seu fundador, tendo sido parceiros importantes e mesmo fundamentais nos momentos iniciais da vida da empresa. Estes vendedores se sentiram traídos e se queixaram bastante, causando grande desconforto ao fundador e familiares que, de fato, tinham reconhecimento e gratidão àquelas pessoas.

O posicionamento foi mantido, apesar do desconforto, não sem muito questionamento, inclusive em relação à permanência do diretor, que, de certa forma, representava uma ameaça aos relacionamentos baseados na confiança, tão caros ao fundador. Contribuiu com a delicadeza da situação, o fato de que, com remuneração atrelada aos resultados, enquanto os membros da família faziam retiradas erráticas mais atreladas à necessidade do momento, o diretor comercial acabava por ter remuneração superior àquela dos proprietários.

Assim, a figura de um estranho à família, bem como suas propostas de profissionalização foram se afirmando de maneira turbulenta, mas permaneceram, principalmente, porque foram se mostrando bastante eficazes com o passar do tempo. Resultados contundentes, com um crescimento vertiginoso do faturamento, foram confirmando a escolha por alguns caminhos.

Um segundo momento crítico de mudanças foi o da introdução de um sistema informatizado de gestão, o que se deu no ano passado. A transição atualmente está concluída, mas trouxe, segundo os proprietários, muita resistência externa e sobretudo interna.

Externamente, aqueles que mais se queixaram foram novamente os vendedores avulsos remanescentes, que com o novo sistema não podiam mais buscar diretamente o produto na empresa, mas deviam passar inicialmente um pedido para as assistentes de venda, já que se tornou impossível dar baixa no estoque e fazer

uma entrega sem a contrapartida de um pedido. A empresa foi novamente classificada de traidora e “fresca”. O filho do proprietário relata que foi interpelado na rua, na saída de um velório, por um desses vendedores e teve de dar pessoalmente detalhadas explicações sobre o funcionamento do sistema e a necessidade do pedido, para tentar preservar o relacionamento da família com esta pessoa.

Internamente, os funcionários, que até então anotavam tudo o que ocorria de importante em papel, foram treinados para que passassem a usar os computadores, o que gerou alguma resistência. Eles tiveram que mudar, na verdade, duas vezes, já que a empresa começou com um sistema caseiro e depois comprou e passou a trabalhar com um sistema integrado de mercado.

O que se relata num olhar macro sobre o processo de informatização é que, superados momentos de grande dificuldade, a informatização mostra hoje grandes vantagens, sendo bem aceita pelos funcionários. Planeja-se hoje mais um avanço em informatização. Espera-se que em breve os representantes, que hoje passam os pedidos para as assistentes de venda da empresa por fax ou telefone, obrigando estas a gastarem 75% de seu tempo digitando pedidos, passem a fazê-lo diretamente ao sistema, liberando o tempo das assistentes para prestar um serviço de atendimento ao cliente mais eficaz. Na mesma linha, trabalha-se para a introdução de um CRM.

7.1.3 Ambiente competitivo e estratégias

Os principais clientes diretos da Estilotex são armarinhos, lojas de tecido e de artesanato, mas a empresa procura estar muito atenta ao cliente final, que entendem ser basicamente mulheres que trabalham com artesanato e decoração, seja profissionalmente, seja por hobby. Os clientes diretos são pulverizados. Nenhum cliente corresponde a mais de 3% do faturamento da empresa.

Seus principais fornecedores são grandes fiações como Cocamar, Bercamp e Gaúcha e tinturarias como Assisi e Santa Helena. Há pouca possibilidade de escolha

de fornecedores, que, por isso, possuem grande poder de negociação, ditando regras de preços, prazos de pagamento e entrega.

Seus concorrentes são bastante variados, indo de micro-empresas que exploram uma única cor de um único produto, competindo em custos, até gigantes tradicionais do setor, como Karsten, Büttner e Döller.

A empresa define assim sua missão: “Comercializar e administrar produtos e serviços de forma ágil, criativa, inovadora e com qualidade, oferecendo a seus clientes a melhor relação custo-benefício”. Sua visão é “Melhorar continuamente a qualidade dos produtos e serviços, tornando-se empresa referência no seguimento artesanato no Brasil”. Seus princípios são: “orientação para o mercado, atendimento, transparência e pessoas”. Seus valores principais: “valorizar os colaboradores, proporcionando bem-estar na empresa e fora dela; elevar o nível cultural e social dos colaboradores”.

Suas principais estratégias, hoje, estão ligadas à busca de excelência em comercialização. Para tanto, tem buscado melhorar o processo de recebimento de pedidos e agilizar o tempo de atendimento destes, manter o alto grau de inovação para garantir que permaneçam com um *mix* de produtos diferenciados (já que, neste ramo, a cópia pelos concorrentes não apresenta grandes dificuldades), incrementar o volume de exportação (hoje ainda um tanto incipiente), além de promover o desenvolvimento constante dos funcionários, o que eles julgam essencial para a prestação de um atendimento excelente ao cliente.

7.1.4 Dimensões dos pressupostos culturais

Natureza da relação com o ambiente

Nesta dimensão, predomina a harmonização através do desenvolvimento do nicho. Ainda que tal nicho tenha surgido na história da empresa um tanto por acaso, hoje a empresa é referência regional, ocupando posição de real destaque quando se fala

de tecidos para artesanato. Há uma visão realmente difundida pela empresa de que o sucesso que eles vêm experimentando ao longo dos anos tem relação direta com a atenção às tendências de mercado, aos clientes e à inovação, fatores que parecem constituir forte liga formada a partir de uma fusão de pressupostos de criatividade e relações de confiança do fundador e de seus familiares, presentes desde o princípio da empresa, com pressupostos importantes relacionados à atenção e relacionamento com o mercado, adicionados pelo diretor comercial.

A noção de que os produtos neste nicho são facilmente copiáveis empurra a empresa para ditar o desenvolvimento do nicho a fim de que possa se manter alguns passos à frente de seus concorrentes mais próximos, o que eles realmente julgam ser capazes de manter ao longo do tempo de maneira sustentável, desde que continuem trabalhando muito para isso. Esta segurança no crescimento da empresa, certamente sustentada pelos números crescentes de volumes de venda e faturamento, aparece nos discursos de diretores e funcionários.

Faz-se interessante destacar que a inovação não tem um conteúdo principal de tecnologia no sentido da fabricação de tecidos diferenciados, mas sim do uso da criatividade em relação ao composto de marketing para gerar uma diversificação constante em termos de cores, detalhes, embalagens, ações de merchandising, atendimento especial ao cliente e assim por diante. Constantemente se reforça que a Estilotex é uma empresa de comercialização, que o foco tem que ser em vendas, minimizando-se, inclusive, a importância da produção.

Nas falas dos funcionários, aparecem constantemente expressões como “coisas que só a gente tem”, “empresa sempre correndo para ficar à frente”, “atendimento diferenciado...até os clientes chatos estão gostando”, “os clientes gostam dos produtos e do atendimento”, sempre reforçando a hipótese do pressuposto de desenvolvimento do nicho através da inovação e atenção aos clientes.

O *site* da empresa na internet tem dois cuidados especiais que também concordam com a direção de nossa argumentação. O primeiro é o esmero em mostrar, com o máximo de detalhes, a grande variedade dos produtos. Os produtos, aliás, ocupam importante espaço físico (como reforçaremos adiante) e simbólico na empresa. Na

socialização de novos funcionários, de qualquer área que sejam, um dos pontos importantes é a apresentação do elenco de artigos comercializados pela empresa.

O segundo cuidado que se observa no *site* é a facilidade em se mandar mensagens para a empresa, com *links* diretos para o departamento comercial, recursos humanos e para o presidente. Cada mensagem é respondida com o máximo de atenção e se julga que cada uma delas seja muito importante.

Natureza da realidade e da verdade

O que é real e verdadeiro emerge na empresa a partir de uma validação de mercado. O caminho correto é o que é capaz de passar por uma prova mercadológica consistente.

É igualmente verdadeiro o papel do dogma revelado pela pessoa de maior experiência ou conhecimento, porém o dogma, longe de ser encarado como verdade absoluta, fica sempre sujeito à prova de um teste bem pragmático, ou seja, o dogma revelado é pouco mais que uma hipótese, aceita pelo grupo tão somente para ser testada.

Dá-se algum tempo para o teste. A crença no dogma revelado pode esperar um pouco para sua devida comprovação ou descarte. No caso das grandes mudanças da empresa relacionadas à introdução da nova política comercial, bem como da introdução da informatização, os resultados não vieram imediatamente, mas foram se apresentando com o tempo (certamente não muito longo, todavia). Foi assim também que a Estilotex mudou todo seu foco para chegar no que é hoje: a atuação no ramo de artesanato, a partir de uma sugestão externa, foi sendo sucessivamente testada e aprovada a ponto de tornar-se a atividade exclusiva da empresa.

O pragmatismo não deixa de reservar espaço para a preservação do grupo, uma vez que o aspecto familiar da empresa é cuidadosa e conscientemente preservado. Assim, para citar um exemplo significativo, um artigo que não é visto como interessante pela maioria dos diretores e chega a destoar um pouco do foco da

empresa, mas é caro a um deles (não deixando de ter algum respaldo em termos de vendas), continua a ser comercializado para se evitar o conflito.

O tempo significativo é o futuro. Como acabamos de frisar, um caminho pode não se apresentar positivo no presente, mas ser mantido caso dê indícios de sucesso no futuro. O passado deve ser esquecido, pois traz lembranças de uma realidade sempre menos satisfatória do que a presente (o primeiro insucesso empresarial certamente incluído de maneira marcante nestas lembranças). Da mesma forma, sempre se imagina o presente como menos satisfatório que o futuro, o que é de fácil compreensão no caso de uma empresa que, durante seus três primeiros anos, não apresentou um resultado mensal inferior ao do mês anterior e que ainda não apresentou um resultado anual inferior ao do ano anterior. Recuperar datas e fatos não muito distantes mostra-se um exercício incomum e de certa dificuldade. O que interessa é o que a empresa será amanhã.

O terreno onde a empresa está instalada permite uma triplicação da área construída, que, aliás, acaba de passar por uma ampliação. Já se prevê a divisão acionária futura da empresa contemplando os netos de seu Florindo, que ainda não chegaram a dez anos.

Sem embargo, os assuntos do presente que são encarados como fundamentais para garantia do futuro também são valorizados. Os atrasos são medidos em dias, sendo a pontualidade entendida como algo de suma importância. Da mesma maneira, a comparação entre produção e vendas previstas e realizadas é acompanhada dia-a-dia, inclusive através de um quadro aberto ao pessoal da produção.

O tempo também é visto de maneira predominantemente policrônica. Pensa-se e, sobretudo, faz-se muitas coisas ao mesmo tempo. O crescimento vertiginoso da empresa, o número grande e crescente de produtos e clientes, aliados à estrutura enxuta e um tanto centralizadora da empresa, levam ao policronismo. Os espaços são bastante compartilhados, o que contribui ainda mais para que cada um se envolva em várias coisas simultaneamente.

Parece haver alguma relação entre espaço e status, ainda que o status seja mais funcional do que hierárquico. A empresa está instalada num amplo salão que em um de seus lados (o da frente da empresa) é constituído por salas. Na parte de baixo, salas de funções de apoio à produção (supervisão de produção, PCP, entre outras). Na parte de cima, as funções administrativa, comercial e informática.

O presidente possui uma sala individual, não muito grande e bastante despojada. Ele parece não valorizar demasiadamente este espaço. Nas visitas feitas à empresa, constantemente o vi na área da produção. Quando foi preciso fazer entrevistas individuais, mesmo com os funcionários, utilizou-se sua sala, já que a empresa não possui sala reservada ou de reuniões. Não houve sinais significativos de constrangimento na ocupação de sua sala, ou mesmo no uso de sua cadeira, ainda que não fosse necessário usá-la, pois havia duas outras cadeiras na sala.

Os três outros sócios-diretores da família ocupavam uma mesma sala de tamanho médio ao lado da sala da presidência, igualmente despojada de símbolos de poder. Ainda no andar de cima, uma sala pequena para os funcionários administrativo-financeiros, um espaço mínimo para um funcionário de informática e, destacando-se naquele piso, uma ampla sala para o departamento comercial, compartilhada pelo diretor comercial e seu pessoal.

Inevitável sentir este último espaço como privilegiado, o que parece ratificar a importância dada pela empresa à comercialização. Ainda assim, é interessante notar que tampouco ali são encontrados alguns dos símbolos clássicos de status hierárquico. Não há nenhum espaço reservado ou mesa e equipamento significativamente diferenciados para o diretor. Não obstante, há uma marca de posição hierárquica: a mesa do diretor é a única que fica em posição diferenciada, o que significa que ele fica de frente para toda sua equipe, podendo observar e ouvir tudo o que acontece naquela sala. A escolha é proposital. Tratando-se de equipe relativamente nova, tanto em relação a função quanto à idade, ao mesmo tempo em que responsável por atividade considerada vital, o diretor optou por acompanhá-la bem de perto, podendo corrigir as funcionárias quando necessário. Ainda que a escolha tenha um caráter pedagógico (a mim, que sou professor, inevitável lembrar de uma sala de aula tradicional ao pensar naquela disposição de mesas) na medida

em que uma orientação dada a uma das funcionárias pode ser aproveitada pelas demais, há uma forte conotação de controle e uma contundente falta de qualquer privacidade. Não só os conhecimentos técnicos serão ali partilhados por todos, também os eventuais elogios e críticas, bem como as alegrias e sofrimentos serão abertos a todos que ali convivem.

Uma última observação em relação ao espaço é a presença importante dos produtos da empresa, como já ressaltamos. Tanto na recepção quanto na maioria das salas da empresa, são encontrados interessantes trabalhos de pintura e artesanato que fazem uso dos produtos comercializados pela empresa. O salão da empresa é dividido, *grosso modo*, por produtos ainda não processados, setor de produção e almoxarifado de produtos acabados, sendo este que último ocupa o maior espaço do salão.

Ao se olhar o espaço de cima, do corredor do piso administrativo, tem-se a sensação de que os funcionários da produção estão um tanto espremidos entre os produtos, o que torna inevitável pensar numa menor importância relativa dada a estes funcionários em relação às funcionárias do departamento comercial ou mesmo do administrativo (ou ainda em relação aos próprios produtos). Corroborando esta impressão, que aliás é coerente com a história e as estratégias da empresa, com frequência maior que a esperada, são usadas expressões como “em cima, em baixo, subir, descer” em relação aos espaços da empresa.

Natureza da natureza humana

O pressuposto sobre a natureza humana parece ser de que seja neutra a boa. Quando se recruta e seleciona um funcionário, parece haver uma crença inicial positiva em relação ao candidato enquanto pessoa. Não se faz grandes investigações quanto ao passado do postulante, contando mais aspectos bem concretos como local de moradia, escolaridade e experiência, quando for o caso, e se mostra desembaraço e interesse.

O período de experiência, todavia, parece ser importante, pois este período vai sendo marcado por sinais de aceitação e de integração ao grupo, que, neste caso,

parece ser uma espécie de rito de passagem de fora para dentro da família. Depois de um mês (em que tenha se mostrado digno) o funcionário faz jus ao benefício da cesta básica, que é montada artesanalmente pela diretora da empresa com itens de qualidade superior. Depois de completada a experiência de noventa dias, ou em menos tempo que isso, quando se sente que o funcionário de fato já faz parte do grupo, são concedidos novos benefícios: uniforme e convênio médico. Completado esse breve período de passagem, a confiança no ser humano é aumentada. Na empresa não se trancam salas, não há preocupação com roubos nem se procedem a revistas nos funcionários, apesar das embalagens dos produtos acabados estarem totalmente acessíveis a todos e serem de pequeno tamanho.

Em contrapartida, aqui e ali se manifesta a necessidade de controle mais direto sobre o comportamento. Nesse sentido, já comentamos sobre a disposição do departamento comercial. Um outro exemplo interessante diz respeito à própria cesta básica, benefício não obrigatório para a empresa, que funciona como uma premiação vinculada a um comportamento: ganha a cesta quem tiver um determinado padrão de pontualidade. O que não dispensa ainda que a funcionária do setor de recursos humanos tenha que coibir algumas expressões de malandragem: por vezes um ou outro passa o cartão para fazer jus ao benefício e continua o bate-papo pré-trabalho.

Em resumo o pressuposto geral parece positivo em relação à natureza humana, mas concomitante a este pressuposto positivo, existe uma atenção, expressa em alguns mecanismos de controle, que visa dar conta das exceções que não se façam merecedoras da confiança geral depositada. De qualquer modo, a integridade, a transparência e a confiança são sempre reforçadas.

É possível também que a maior parte dos controles se dirijam não a uma desconfiança em relação à natureza humana, mas em relação à capacidade profissional do pessoal. Nesse aspecto a visão é, ao mesmo tempo, mais negativa em relação ao presente e mais otimista em relação ao futuro.

Há uma visão de que o pessoal é íntegro e comprometido, mas que necessita de maior capacitação técnica. Um dos diretores comentou que, diante do que se paga,

não dá para esperar muito mais. Por outro lado, há um pressuposto muito forte na capacidade de crescimento profissional das pessoas, sendo este bem mais fácil do que um aperfeiçoamento ético, no qual não se acredita tanto.

A crença na possibilidade do crescimento profissional aparece tanto nos discursos da direção e dos funcionários quanto na prática da empresa. Em várias decisões, se pressupõe que as pessoas serão capazes de dar um passo a mais. Muitos daqueles com os quais conversei, mostraram grande interesse em prosseguir estudando e aprendendo. Entre outras situações, parece fortemente significativo que no setor comercial, considerado o coração da empresa, várias das funcionárias que lá estão tenham começado como “guardinhas”, sendo sempre incentivadas a aprender um pouco mais.

Pouco separa o indivíduo do grupo. Não há mecanismos de avaliação individual e não se reconhece desempenho ou sucesso independente do grupo. Entende-se que ninguém ganha e perde sozinho. As idéias de time e grupo estão sempre presentes. O líder ideal deve saber trabalhar em grupo e lidar com as diferenças. Valoriza-se que os salários tenham igualdade.

Tampouco se separa ou se deseja separar empresa e família. É repetidamente valorizado que a empresa mantenha um pouco do aspecto familiar. A família proprietária demonstra prazer em trabalhar (e, conseqüentemente, em conviver mais proximamente) uns com os outros, e entre eles também não parece fazer sentido pensar em sucesso ou fracasso individual, independentemente do restante dos membros.

Natureza da atividade humana

O imperativo em inovar para se diferenciar dos concorrentes coloca a empresa numa corrida em que sempre é preciso um novo esforço para manter a dianteira. O pressuposto sobre a atividade humana é, portanto, caracterizado pelo fazer. Há uma visão partilhada de que os problemas têm solução, de que os desafios podem ser vencidos, de que, enfim, sempre é possível fazer algo de melhor. Talvez o fantasma

do fracasso da primeira empreitada ajude a dar energia a esse movimento contínuo e acelerado.

O fazer é coletivo: a empresa é que deve fazer. Espera-se, deste modo, que todos se envolvam. Este tipo de fazer está ligado à visão do tempo policrônico e aos espaços compartilhados.

Este tipo de pressuposto sobre a atividade humana também se relaciona com o pressuposto sobre a natureza da verdade. Nos momentos de dúvida, de mudança e de ameaça à harmonia do grupo, a melhor resposta é fazer. Não é possível ver o resultado sem fazer, sem continuar fazendo. Não há futuro sem fazer. Assim, tanto no caso da mudança da política comercial, quanto no caso da informatização, quando muitas dificuldades apareceram, a confiança no fazer, no superar e no futuro melhor impulsionou a empresa.

Outro momento significativo, foi aquele em que decidiram que seria importante trabalhar com toalhas para bordar, produto tecnicamente um tanto diferente dos que a empresa vinha trabalhando. Durante um bom tempo, fizeram testes com uma de suas tecelagens parceiras para o desenvolvimento da toalha, sempre acreditando na possibilidade de produzi-la a contento. Depois de muito esforço, desistiram da produção com a parceira. Todavia, não desistiram do intento. Crentes em que se não havia dado certo de um jeito, daria de outro, buscaram no sul do Brasil um fornecedor e hoje comercializam com sucesso a toalha para bordar na qualidade e preço que desejavam.

Natureza dos relacionamentos

Como já apontamos, o trabalho em família é bastante valorizado pelos sócios proprietários. Várias vezes me foi apontado que uma das fontes de prazer que eles têm em trabalhar neste tipo de empresa é a maior possibilidade de convívio. O filho do fundador relatou seu prazer em poder buscar seu filho e seu sobrinho na hora do almoço e poderem comer juntos. O genro colocou que, apesar de trabalhar na empresa mais horas do que possivelmente trabalharia em uma empresa onde fosse funcionário, tem mais possibilidade de estar com a esposa, na medida em que há

maior flexibilidade e podem, por exemplo, almoçar juntos regularmente. Além disso, sua função na empresa o desobriga de se ausentar da cidade, o que ele imagina que lhe traria dificuldades conjugais, já que sua esposa valoriza muito sua presença.

A valorização dos relacionamentos próximos entre os membros da família certamente pode ser observada na relação destes com os funcionários e na dos funcionários entre si. Tais relações são difusas e multidimensionais, transcendendo em muito as relações estritamente profissionais, além de carregadas emocionalmente. Os funcionários convivem bastante, inclusive fora do trabalho, em constantes churrascos, jogos de futebol e passeios. O ambiente de amizade e coleguismo é bastante valorizado, assim como uma possível frieza na convivência é vista com certo asco. Entretanto, aqui e ali aparece alguma consideração de que talvez o familismo seja exagerado e que, sem deixar de ser um elemento importante, precisasse dar um pouco mais de espaço à profissionalização. Alguns passos nesta direção já foram dados: outros membros da família, que passaram pela empresa e que não “levaram a coisa a sério”, já não estão lá.

De qualquer forma, a empresa possui claras feições concretas e simbólicas de casa. É limpa, bonita, arrumada e decorada como casa. A sala da recepção é extremamente agradável, e o restaurante da empresa lembra em muito aqueles quintais com churrasqueira das casas do interior (e de fato muitos churrascos são feitos lá para celebrar as conquistas do grupo). No almoxarifado, há espaço para o “triciclo” de um dos netos do fundador da empresa, sem que apreça menos organizado por isso. Em todas as vezes que lá estive, cruzei com os netos, inclusive duas vezes com a netinha mais nova, de poucos meses, no colo da mãe.

Pessoalmente, me senti como um amigo visitando uma família. Sempre tratado com simpatia (desde as recepcionistas), fui convidado a almoçar e ganhei como lembrança alguns produtos da empresa.

A personalidade marca, de fato, diversas relações externas, sempre pautadas pela confiança. O fundador, um tanto adoentado, já não trabalha em tempo integral na empresa. Os demais diretores acreditam que, caso ele se afastasse totalmente, sua falta seria sentida mais nos contatos externos do que no dia-a-dia interno da

empresa, dada a confiança que transmite e é capaz de suscitar. Não há contrato entre a Estilotex e as façonistas, que são exclusivas. Tudo se dá na base da confiança mútua entre Florindo e os donos das tecelagens. Em visita aos clientes, relata-se que tudo fica mais fácil quando o fundador vai junto. Percebe-se o apreço dos clientes em tratar direto com ele. É como se fosse um atestado de negócio seguro.

É nítido como os funcionários valorizam o relacionamento com superiores e colegas, ainda que não pintem o quadro com cores de perfeição e que enxerguem alguns problemas.

Os diretores em geral, e o fundador em particular, são valorizados pelos funcionários por “serem humildes, simples, respeitosos, conviverem com proximidade, procurarem saber como o funcionário está passando, darem sempre um bom dia, tratarem de maneira humana”. Junto com estes comentários vem uma percepção de que este tipo de tratamento não é comum, baseada no que conhecem de outras empresas em que trabalharam ou em que trabalham parentes e amigos. Foi citado um caso de um funcionário que passou mal e foi levado ao hospital no carro de um dos sócios. Mensalmente, se canta parabéns aos aniversariantes. Uma das funcionárias resume sua visão: “isto não é empresa, é casa de mãe.” Além disso, os diretores são valorizados por serem organizados e por sempre estarem correndo atrás de coisas boas para a empresa.

A idéia sobre o que é ser um bom funcionário é largamente partilhada entre os próprios e pela direção: é aquele “responsável, honesto, de confiança, que cumpre as regras, que contribui, que é comprometido, tem vontade, procura sempre aprender e é amigo”.

Enfim, os pressupostos parecem ser que o bom chefe é o bom pai, que zela pela casa e pelos filhos, e que o bom funcionário, por seu lado, é o bom filho e o bom irmão. Tudo isso faz o “ambiente excelente”. Uma funcionária enfatiza dizendo que “se você colocar uma câmera aqui e assistir, você ri o dia inteiro”.

Um aspecto que pede para ser decifrado é a razão do baixíssimo *turnover* da empresa. Há uma idéia de que, pagando um pouco acima do piso do setor e oferecendo um ou outro benefício além do que é estritamente obrigatório, a empresa oferece um “pacote” que, se não é bom, é interessante. Entretanto, sabe-se que muitas das empresas do setor podem oferecer mais. Assim, ouvi de diretores e funcionários a colocação de que, por uma oferta melhor, as pessoas sairiam e, se não o fazem, é porque esta oferta não aparece. O fato é que a saída raramente ocorre. Dificilmente a empresa dispensa um funcionário e dificilmente um funcionário se demite. Para além de qualquer retração do mercado, tudo leva a crer que haja um vínculo amoroso efetivo que desempenha papel tão importante quanto a remuneração. Um funcionário diz que gosta muito da empresa, mas como é jovem, o gostar deve ser secundário em relação ao fator financeiro, e, por isso, está aberto a sair por uma oportunidade melhor. No entanto, já está lá há três anos, assim como muitos outros. Outro funcionário parece dar uma pista mais elucidativa. Quando lhe perguntei se deixaria a empresa para ganhar um pouco mais, ele, também bastante jovem, me responde: “por um pouco (ele sublinha) mais não, porque o ambiente de trabalho e o tratamento que temos aqui não se encontra em qualquer lugar.”

O ambiente de trabalho não é, todavia, paradisíaco. Há problemas e todos apontam para isso de uma maneira ou de outra. Com freqüência aparecem citações sobre medo. O medo ali não é relativo à empresa, ou seja, não é o medo de se perder o emprego, pois “esta empresa não manda embora”. O medo é pessoal, relacional. É o medo de ser surpreendido pelo diretor quando uma peça ou material está fora de lugar. É o medo de levar uma bronca por ter feito uma coisa errada. É o medo de passar por antipático ao apontar um problema na produção, ainda que a intenção seja a de sugerir uma melhoria. É o medo de parecer abusado ao fazer um pedido de caráter mais pessoal. É o medo de “levar um gelo do chefe”. Parece ser o medo de ser o responsável por quebrar o bom ambiente reinante. Até certo ponto, este medo parece ser compartilhado pela direção, que, sempre que possível, evita os conflitos. Surge, então, mais recentemente, a figura da funcionária de recursos humanos como a amortecedora de situações desagradáveis. Nas situações em que os funcionários se sentem pouco à vontade para falar com a direção, recorrem a ela. Em algumas vezes em que é preciso “puxar a orelha” do funcionário, ela faz o serviço. Ela sente que não é bem quista pelos demais funcionários, o que não pude

confirmar, mas certamente sua atuação ajuda a acentuar a face simpática (ainda que inspiradora de certo temor) dos diretores.

Outro aspecto repetidamente citado é o do pior relacionamento no departamento comercial, que seria bem mais competitivo em relação ao que se desenvolve entre o pessoal da produção. Neste departamento, o processo de trabalho tem menor interdependência, já que cada assistente atende a um determinado conjunto de representantes, o que explicaria em parte a situação. Todavia, como a empresa não tem nenhuma prática formal de acompanhar, destacar, punir ou premiar os desempenhos individuais, achei a situação, a princípio intrigante. No entanto, mais uma vez emerge aqui a lógica das relações. A ausência de acompanhamento e *feed-back* formais dos desempenhos individuais parece ressaltar suas variantes informais. De uma maneira ou outra, o diretor comercial deixa claro quem mais o agrada e desagrada, estabelecendo alguma espécie de recompensa e punição baseadas na proximidade relacional (não necessariamente física). Um espaço totalmente aberto, sem qualquer privacidade, onde todos vêem tudo o que ocorre com os outros, pode tornar mais aguda a importância de tais recompensas e punições. A competição seria, então, por atenção e carinho, típica, portanto, das relações entre irmãos.

7.2 A JACYRA TÊXTIL

7.2.1 Histórico⁶

A fundação da Tecelagem Jacyra Ltda. deu-se em 27 de agosto de 1945, mas, antes disso, ela já funcionava na cidade de Americana, não como tecelagem autônoma, mas como empresa que trabalhava a feição. Nesta época, o Sr. Husni Sadallah Atallah, comerciante de tecidos paulistano, adquiria os fios e os levava a

⁶ Além das informações colhidas nas entrevistas realizadas, este histórico compila dados de folheto comemorativo do aniversário dos 40 anos da empresa e do trabalho de Santana (1994).

Americana para serem tecidos pelo Sr. Fausto Mantovani, único proprietário da tecelagens Jacyra Ltda., empreendimento que levava o nome de sua esposa.

O que acontece em 1945 é que o Sr. Husni decide associar-se ao sr. Fausto na fundação de uma nova Jacyra, maior e autônoma. São ainda sócio-fundadores o Sr. Jamil Atallah e o Sr. Ítalo Scuro, profissional prático em operação, natural de Americana e de família já tradicional na cidade, convidado pelos primeiros para comandar a parte técnica da empresa. Cada um deles assumiu uma diretoria da empresa: Husni, a financeira; Jamil, a comercial; Fausto, a administrativa e Ítalo, a técnica.

A empresa nasce relativamente grande para os padrões da época: com 20 funcionários e 24 teares montados em um barracão de 500 metros quadrados. A junção de diretores bastante talentosos em suas respectivas áreas e uma certa disponibilidade de capital fez a empresa experimentar grande sucesso e crescimento em pouco tempo. Passado apenas um ano de sua fundação, a empresa já havia ultrapassado 60 teares e triplicado sua produção. Com quatro anos de existência, possuía 108 teares mecânicos, em uma área de 2000 metros quadrados, contava com 70 funcionários e produzia 1.200 metros de tecido por tear.

Em 1952, importou da Suíça os primeiros equipamentos de automatização de teares, passando a ter 234 teares entre mecânicos e automatizados. Ainda naquele ano, passa a contar com tinturaria própria, com máquinas quase todas importadas. Além de tingir seus próprios tecidos, abre novo ramo de negócios, beneficiando tecidos para terceiros. Seu capital, a essa época, já tinha se multiplicado por dez.

No ano de 1953, retira-se da empresa o Sr. Fausto Mantovani, permanecendo na direção os senhores Husni, Jamil e Ítalo.

A partir do desenvolvimento da tinturaria, a empresa instala, na década de 60, sua primeira estamparia, com um sistema de mesas manuais, ampliando sua gama de prestação de serviços a terceiros.

Em 1967 falece Jamil Atallah, ficando a empresa sob a direção apenas de Husni Sadallah Attalah e de Ítalo Scuro. Os dois continuam dando grande impulso à empresa. Na década de 70, importam da Holanda duas máquinas rotativas de estampar, bem como um vaporizador contínuo e um processo completo de gravação de cilindros, que permitiram a modernização e a complementação do projeto de beneficiamento de tecidos para terceiros. A produção de tecidos estampados saltou de 300 mil para 1,5 milhões de metros mensais.

Ao completar 40 anos, em 1985, a empresa produziu mais de 5 milhões de metros de tecidos, tingiu 3 mil e seiscentas toneladas e estampou 10 milhões de metros de tecidos no ano. Contava com 300 teares e 700 funcionários. A tecelagem passava a trabalhar 24 horas. Em relação aos produtos, já havia se especializado na fabricação de tecidos de poliamida com diversos acabamentos, fornecendo para as principais confecções de artigos esportivos do Brasil. Estava, portanto, consolidada como um das maiores indústrias têxteis do pólo de Americana e acumulara significativo patrimônio, constituído também de propriedades imobiliárias e fazendas na região, voltadas à agricultura e reflorestamento.

Por essa época, já fazia parte da diretoria da empresa, juntamente com seus pais, a segunda geração das famílias fundadoras. Nelson Sadallah Atallah ocupava a diretoria financeira, e Ivan Scuro, a diretoria comercial.

Em 1986, como reflexo do aumento de vendas decorrente do plano cruzado, o setor de beneficiamento também passa a operar em 24 horas e há um aumento do quadro de funcionários em 20%. Entretanto, os anos de 1987 e 1988 são anos de cautela e estagnação em termos de maquinários e do quadro de funcionários, também como reflexo das decorrências econômicas do Plano Cruzado (SANTANA, 1994).

Em 1989, a tecelagem é transferida para um novo prédio de 15 mil metros quadrados (onde hoje toda a empresa está instalada) situado em área de 60 mil metros quadrados à margem da Rodovia Luiz de Queiroz. A tinturaria e a estamparia permanecem, juntamente com o escritório, na então sede da empresa, na Rua Bororós. Ainda nesse ano, Husni Atallah adoece (faleceria cerca de dois anos

depois) e começa a se afastar progressivamente da empresa, passando seu filho Nelson a ter participação mais ativa no negócio.

É importante ressaltar que, desde a fundação, a família Atallah, majoritária, não desempenhava papel significativo em relação ao dia-a-dia da empresa, administrando somente o aspecto financeiro, um tanto à distância, uma vez que residiam em São Paulo e iam a Americana apenas alguns dias na semana. A condução diária da operação da empresa cabia à família Scuro. Relata-se que a confiança mútua entre Husni e Ítalo era muito grande.

Com a doença e morte de Husni, a família Atallah cria uma empresa para administrar seus bens, a Monterrey Empreendimentos Imobiliários Ltda., tendo como sócios a viúva de Husni Atallah e seus três filhos. Um dos filhos, senhor Nelson, que já exercia atividades administrativas na empresa, passa a participar com mais frequência da mesma, não só na área financeira, mas também nas áreas operacionais e comerciais.

Entre 1989 e 1992, ocorre forte modernização de maquinários. Completa-se a transformação de teares de lançadeira em teares de pinça. A tinturaria é automatizada. Teares de jato d'água são importados do Japão.

Todavia, o ano de 1992 marca a grande crise do setor têxtil de Americana, com a abertura comercial do governo Collor, que abaixa as alíquotas para tecidos importados. A empresa enfrenta forte queda em vendas e se reduz o quadro de funcionários em 20%. No ano seguinte, com um maior controle governamental sobre os tecidos importados, faturamento e quadro de funcionários voltam a subir.

De 1994 em diante, o número de funcionários da empresa vai sendo reduzido progressivamente, em parte pela automação, em parte pela redução da atividade de beneficiamento de tecidos para terceiros. A prestação deste tipo de serviços, apesar de ter sido responsável pelo grande crescimento da empresa nas décadas de 60 e 70, passou a ser particularmente problemática, pois além do surgimento crescente de novas tinturarias, inclusive de ex-clientes, alguns clientes externos competiam pela produção da tinturaria e da estamparia com os tecidos da Jacyra.

Por essa época, o carro chefe da empresa é o Jacytel, marca registrada correspondente a tecido 100% poliamida. Entretanto, para não ficar dependente de um produto só, buscava-se a diferenciação, com a produção de tecidos de rayon-viscose, compostos de viscose-acetato, de nylon-algodão, entre outros.

Em 1996, Nelson Atallah casa-se e estabelece residência na cidade de Americana, passando a participar ainda mais ativamente do dia-a-dia da empresa.

No ano de 1998, diante de um mercado cada vez mais competitivo e de divergências de opiniões, as duas famílias resolvem desenvolver um processo de cisão, que culmina no final deste mesmo ano com a cisão parcial. A Monterrey, *holding*, passa a controlar a Tecelagem Jacyra Ltda. Retira-se da empresa a família Scuro, ficando, entretanto, com a propriedade do prédio da Rua Bororós.

Do início de 1999 ao final de março de 2001, a Monterrey Empreendimentos Imobiliários, tendo na superintendência da Tecelagem Jacyra Ltda. o senhor Nelson Atallah, no intuito de sair o mais rápido possível do prédio agora alugado, capta recursos junto ao BNDES e investe na ampliação e em modificações do prédio da rodovia Luiz de Queiroz, para que este receba todos os processos da tinturaria da rua Bororós. Nesse período de transferência, sucateia e vende alguns dos maquinários de tinturaria e da estamparia e adquire, através do financiamento de longo prazo diretamente com fornecedores internacionais, maquinários modernos de tinturaria, texturização e tecelagem. A partir de primeiro de abril de 2001 a empresa já está unificada no prédio novo, não faz mais serviços para terceiros e não mais trabalha com estamparia.

No final de 2001, a Monterrey decide profissionalizar a direção da empresa, passando o senhor Nelson Atallah a fazer parte do Conselho de Administração juntamente com suas irmãs e mãe. A Monterrey possui ainda, além da Jacyra, uma outra controlada, a Agro-pecuária Piraju Ltda.

A Jacyra é hoje empresa bastante enxuta, contando com 175 funcionários e trabalhando 24 horas por dia. Além do diretor superintendente, que tem, diretamente

ligadas a ele, as áreas de produção e comercial, apenas mais duas pessoas têm cargo de gerência: o gerente administrativo-financeiro, com 29 anos de empresa e o gerente de marketing e desenvolvimento de produtos, na Jacyra desde 2001.

Apesar da interessante observação do atual diretor superintendente de que, até certo ponto, a Jacyra é uma empresa de três anos, tal a intensidade das transformações ocorridas em função da cisão, é certo que ela traz, como herança de seus 60 anos de existência, uma imagem de seriedade, qualidade e confiabilidade não partilhada de maneira equivalente pela maioria das empresas do setor têxtil de Americana.

7.2.2 Momentos críticos de mudança

Dois momentos são apontados como críticos na história da empresa: a crise vivida pelo setor, quando da abertura comercial do governo Collor e, ainda mais agudo, o processo de cisão.

Da crise da primeira metade da década de 90, parece ter ficado como maior marca a força da empresa para contornar a adversidade, que não foi pequena. A Jacyra é uma sobrevivente, quando muitas outras empresas sucumbiram.

A leitura mais corrente dessa época que se faz em Americana é a da acomodação que predominava entre os empresários locais, acostumados aos lucros fáceis decorrentes de um mercado protegido da concorrência internacional. Ainda que muitas críticas tenham sido direcionadas ao governo pela maneira como procedeu a abertura aos tecidos importados, vista como apressada, atabalhoada e mesmo irresponsável, a culpa maior pelo grande fechamento de empresas parece que recai sobre a postura empresarial. Boa parte desses empresários teria deixado de reinvestir na modernização e ampliação das suas empresas para investir em bens móveis e imóveis não inerentes ao negócio. A abertura comercial teria encontrado, portanto, empresas que já se encontravam num estado de desatualização

tecnológica e administrativa, e que assim estavam em razão mais de descaso do que de falta de recursos ou competência.

No contexto da leitura acima, a Jacyra tornou-se contra-exemplo, ou seja, um exemplo claro, vivo e real do que as outras poderiam ter sido, se bem administradas, com prudência e, ao mesmo tempo, com arrojo e visão.

A interpretação que se faz na Jacyra, e que é possivelmente partilhada extra-muros, é que a empresa foi capaz de sobreviver porque estava preparada para aquela situação. Desde a sua fundação, houvera, por parte das famílias Atallah e Scuro, a preocupação em modernizar, crescer e se estruturar, a preocupação com o bem-estar de seus funcionários, a preocupação com o futuro. Nesse sentido, além da constante atualização tecnológica, a empresa teria sido capaz de fazer uma reserva de capital para momentos críticos como aquele.

Em mensagem assinada por Husni Atallah e Ítalo Scuro, quando da comemoração dos 40 anos da empresa em 1985, vem expressa a preocupação com a perenidade: “Feliz o homem que, tendo triunfado, deixa o nome, filhos, exemplos de força, coragem, honestidade, dedicação, para que tenha continuidade a sua criação e sejam enaltecidas as suas realizações.”

Sobreviver a um momento em que tantos naufragaram ajudou a construir internamente - e também externamente, ainda que num menor grau - uma imagem de solidez, competência e quase que de invencibilidade. Esta imagem parece dar coragem ao seu pessoal para o enfrentamento de novas adversidades. Se foi possível vencer naquela ocasião, por que não novamente?

A cisão, mais recente, desencadeou uma série de profundas transformações na Jacyra, tanto no aspecto técnico quanto no organizacional. A cisão foi vivida pela grande maioria do pessoal que está hoje na empresa e é apontada por eles como o momento mais crítico de mudanças nela.

Os momentos em torno da concretização da cisão foram vividos com muito medo e insegurança. A grande marca da empresa até então, que garantia seu sucesso, era

a força da união entre as duas famílias proprietárias: o poderio e a competência dos Atallah na área financeira unidos ao conhecimento técnico têxtil e da empresa em si mesma de Ítalo Scuro. A saída de uma das partes soava estranha e temerária.

Ítalo Scuro comandava a empresa com amor e rigor. Era o típico capitão de indústria, centralizador e um tanto rude, mas, simultaneamente, espirituoso, festivo carismático e político. Era querido e temido, como ocorre com os líderes paternalistas. Hoje, já falecido, é lembrado com carinho. Sua saída, ainda que encarada com tristeza, abriu espaço para mudanças tanto na área administrativa quanto na industrial.

Com a diretoria profissionalizada, inicia-se uma reestruturação da empresa, englobando a área de Recursos Humanos e a área de processos. Alguns cargos são extintos.

Nessa época, a empresa também passa por uma mudança estratégica, que consistiu na decisão da direção em apostar na redução da produção de tecidos considerados *commodities*, como o tactel (no caso da Jacyra, o Jacytel), e em ampliar a de tecidos diferenciados, de maior valor agregado, valendo-se da grande competência tecnológica da empresa para explorar um nicho onde a concorrência era significativamente menor e as margens consideravelmente maiores.

7.2.3 Ambiente competitivo e estratégia

No final de 2000, o conselho administrativo, diretores e gerentes da Jacyra definiram sua visão de futuro e missão. Transcreveremos a seguir o documento:

“ VISÃO DE FUTURO

CAMPO MERCADOLÓGICO

A JACYRA será líder incontestável no mercado brasileiro de tecidos, reconhecida por seus clientes por diferenciais significativos de valor PREMIUM em seus produtos ou serviços.

CAMPO ECONÔMICO

A JACYRA estará com sua competitividade sempre assegurada pela gestão de seus recursos financeiros, que será na direção de garantir o valor PREMIUM aos seus clientes e preservação de seus ganhos.

CAMPO TECNOLÓGICO

A JACYRA estará sempre inovando tecnologicamente para atingir e manter a liderança do mercado PREMIUM de produtos e serviços têxteis.

CAMPO HUMANO

A JACYRA estará sempre promovendo, em parceria contínua com seus profissionais, o desenvolvimento das competências individuais e das equipes, garantindo a competitividade da empresa e estimulando o fortalecimento da empregabilidade e o engajamento de todos com a VISÃO e a MISSÃO.

CAMPO POLÍTICO-SOCIAL

A JACYRA será sempre uma empresa voltada para o respeito à legislação e às necessidades de preservação do meio-ambiente, assim como, sempre que possível, com o apoio à comunidade.

MISSÃO

“Nossa MISSÃO será de, pela fabricação e comercialização de tecidos, oferecer aos nossos clientes produtos ou serviços diferenciados, com o valor PREMIUM, atingindo e mantendo uma posição de liderança incontestável nesse mercado, assegurando sempre um excelente padrão de competitividade empresarial.

O cumprimento dessa MISSÃO se dará pelo engajamento de todos os profissionais da JACYRA com sua VISÃO DE FUTURO.”

Os principais fornecedores da Jacyra são fiações, entre as quais se destaca a Rhodia, fornecedora de fios de poliamida utilizados na grande maioria dos tecidos da empresa. Por se tratarem de fios especiais, não há outra fornecedora que a

substitua no mercado interno. Desta forma a Rhodia é vista tanto como grande parceira, como fonte de ameaça.

Os clientes são confecções de *sportwear*, *surfwear*, *streetwear* e afins. São extremamente pulverizados, não havendo cliente que responda por percentual significativo do faturamento da empresa.

Os concorrentes são muitos nos tecidos mais simples, como o tadel, e poucos nos tecidos de maior tecnologia, o que motivou a empresa a utilizar com mais intensidade a estratégia de nicho baseada na diferenciação, como vimos na visão expressa acima.

Ocorre que nos setores em que a empresa atua ocorre grande substituição. Tecidos mais simples, à base de poliéster, são empregados, ainda que com menos qualidade, no lugar dos tecidos de poliamida produzidos pela empresa, barateando os produtos. Esta substituição se torna mais drástica com a entrada maciça de produtos baratos oriundos da China, atualmente grande produtora de poliéster. Inclusive, tem ocorrido com frequência de as confecções clientes da Jacyra comprarem dos chineses peças prontas, deixando de confeccionar parte de sua produção.

A empresa vem sendo bastante incomodada atualmente com a entrada dos tecidos e confecções importados. O nicho *premium* escolhido pela empresa não tem se revelado tão interessante quanto o esperado, o que a vem impulsionando para a busca de novos nichos.

7.2.4 Dimensões dos pressupostos culturais

Natureza da relação com o ambiente

Predomina um pressuposto de harmonização através do desenvolvimento de nichos. É característica marcante da empresa a inovação não só em produtos como em

serviços, sendo que ela soube explorar com maestria o nicho de beneficiamento de produtos de terceiros.

Há décadas, a empresa se posicionou na produção de tecidos sintéticos para *sportwear*, *surfwear* e afins. Dentro deste nicho, especializou-se ainda mais através do desenvolvimento de tecidos especiais de alta tecnologia.

O *slogan* da empresa hoje a apresenta como “a evolução do tecido”. Seu *site* na *internet* nos convida a conhecer sua “família de tecidos inteligentes”, ao passo que mostra uma centena de modelos que poderiam ser confeccionados com seus produtos e convida o cliente a “juntos conquistarmos o sucesso”.

Neste momento em que as substituições acentuadas questionam a estratégia da empresa, a resposta contemplará mais inovação e novos nichos ou sub-nichos.

Curioso notar que, no movimento de harmonização e de escolhas de nicho, o desejo de conforto interno pode ser tão relevante quanto a atenção às necessidades dos clientes. Assim, o aborrecimento com a postura um tanto invasiva dos clientes contribuiu para a desativação dos serviços de beneficiamento, bem como alguns nichos “premium” foram escolhidos sem respaldo comercial seguro.

A empresa se vê como uma forte no mercado regional, o que parece ser alimentado também pela visão positiva que a comunidade tem dela. Os funcionários mostram orgulho de trabalhar lá, entre outros motivos, pela facilidade com que conseguem crédito em lojas e empréstimo em bancos. Ser funcionário da Jacyra permite, segundo visão dos próprios, gozar da imagem de seriedade e confiabilidade da qual desfruta a empresa.

Decorrente da auto-imagem positiva e de um forte sentimento de coletivo, desenvolve-se um pressuposto complementar de que “o problema está lá fora”. Num momento desafiador como o atual, a empresa é isentada de qualquer culpa. A lógica da força da empresa sobrevivente é recuperada. A empresa continuaria moderna, atenta e preparada para a competição assim como esteve nos momentos difíceis da abertura comercial da década passada. Desse modo, ressalta-se, recorrente e

consistentemente, do diretor ao funcionário de chão de fábrica, o transtorno no ambiente externo marcado pela condição desigual e artificial de competição com os asiáticos, que possuem custos absurdamente menores de salários, encargos e energia, bem como pela inércia do governo em regular a situação.

Evitando-se a idéia de problemas internos, preserva-se muito da confiança na superação de mais uma turbulência. Tal confiança parece ancorada na crença em relação à solidez da empresa, na qualidade e comprometimento do grupo e na capacidade e amor que os funcionários vêem nas lideranças, sobretudo as mais antigas de casa.

Natureza da realidade e da verdade

No âmbito administrativo e estratégico da empresa, a verdade emerge inicialmente do conflito, debate e busca de consenso pelo grupo envolvido, que pode variar conforme a questão tratada. Procura-se o máximo debate com o menor conflito, preservando-se as relações. Um conflito mais acirrado não é bem visto, procurando-se resolvê-lo rapidamente dentro de uma lógica de amizade a fim de restaurar o bom ambiente. No que tange à produção, o processo é similar, mas a participação no debate parece mais restrita aos níveis de supervisão.

Os argumentos com mais peso nas tomadas de decisão atualmente são os de fundo comercial, indicando certo pragmatismo. Confirmando este aspecto, a verdade emersa do grupo deve passar por um teste na prática. Só aí fica definitivamente validada. De qualquer forma, acredita-se muito no consenso grupal. Pensa-se que a grande maioria das decisões tomadas em grupo revela-se eficaz e que, quando isso não ocorre, é devido à ocorrência de fatores externos que não estavam presentes quando da análise grupal.

No conselho administrativo, pela pouca experiência empresarial da maioria dos membros, tende a prevalecer o dogma revelado pelo diretor superintendente. Compreendendo várias pessoas da mesma família, a busca de preservação do grupo é bem evidente, evitando-se fortemente o conflito.

A orientação temporal para o futuro, predominante na história da empresa, parece hoje equilibrada (e talvez sobrepujada) pela premência do presente. Hoje há grande pressão por eficiência e pelo cumprimento de prazos cada vez mais curtos, reduzindo a amplitude temporal do olhar. Todavia, a perspectiva apaixonada para com o futuro, forjada pelos fundadores, ainda se faz evidente, por exemplo, na preocupação e cuidado reiterados quanto às questões ambiental e energética.

Os espaços não revelam status hierárquico significativo. Os símbolos de status, de modo geral, são vistos mesmo de maneira negativa, como futilidade. A única sala relativamente reservada é a do diretor.

No setor administrativo, os espaços são amplos e predominante abertos, favorecendo, pela disposição de mesas e divisórias, a interação e a proximidade, que de fato ocorrem. Fica favorecida a condição para uma visão policrônica do tempo, que me pareceu predominar, ainda que tenha sido expresso um pio desejo por tratá-lo de maneira monocrônica.

Na produção, a amplidão dos espaços é ainda mais impressionante, bem como chamam a atenção a rigorosa organização, a limpeza e a segurança, mesmo em áreas complicadas como o tingimento. Os espaços refletem, assim, uma forma de respeito para com os funcionários, que percebem do mesmo modo.

Um aspecto que merece observação é que, nos ambientes administrativo e comercial, há vários espaços para reuniões, menos ou mais reservados. No entanto, apesar da grande disponibilidade de espaços, não há sala de reuniões na produção. Até certo ponto, essa parte parece ser lugar mais de cumprir determinações e fazer do que de debater e participar. De fato, atualmente, a participação parece estar um tanto desbalanceada entre os setores da empresa. Isto não significa que não haja diálogo na produção, mas, apenas, que esses sejam menos coletivos. Retomaremos estes pontos mais adiante.

Natureza da natureza humana

A natureza humana é vista de maneira positiva. A pessoa é boa até que prove em contrário e terá muito trabalho para prová-lo, se for o caso. Há liberdade, poucos controles e confiança mútua.

É ilustrativo o caso de um funcionário que furtava a empresa. Levou muito tempo para que chegassem ao culpado, inclusive por se custar a crer que algum funcionário fosse capaz de tal ação. Só se chegou ao culpado depois de uma denúncia de uma pessoa de fora da empresa. Casos como esse são as exceções que confirmam a regra da natureza humana boa. Mas se a pessoa não é boa, há pouco a fazer. Não se crê na possibilidade de mudar a índole de alguém.

Por outro lado, a crença e a ênfase no aperfeiçoamento profissional é total, e me parece ser um dos aspectos centrais da cultura organizacional, como detalharemos no item seguinte.

O indivíduo, ao se aperfeiçoar, deve contribuir com o crescimento do grupo. O grupo é que importa. Não há avaliação de desempenho ou reconhecimento individual. De fato, pouco se separa indivíduo do grupo. Usa-se o plural em preferência ao singular. Tampouco se separa indivíduo da família. Na Jacyra, não se acredita que os problemas pessoais sempre possam ficar do lado de fora da empresa. O problema do funcionário é tido como problema do grupo.

Natureza da atividade humana

A orientação predominante em relação à atividade humana é a do tornar-se, com grande ênfase na auto-motivação e no auto-desenvolvimento.

Acredita-se que o funcionário seja em grande parte responsável pelo seu plano de carreira. Isso parece estar longe de ser frase de efeito do departamento de recursos humanos, sendo fortemente partilhado o pressuposto de que as possibilidades de crescimento profissional são bastante largas na empresa, desde que a pessoa mostre interesse.

A escolaridade é estimulada, em todos os níveis. Junto dela, são valorizados o interesse em aprender, a disposição e a boa vontade. Abrem-se criativas possibilidades de transferência temporária e mesmo de trabalho voluntário fora do expediente em outras áreas ou funções, inclusive superiores, para que os funcionários possam aprender coisas novas. Estas experiências ocorrem com frequência, sempre a partir do interesse do funcionário. A empresa recompensa tais iniciativas promovendo o funcionário assim que surge ocasião.

Na Jacyra, se partilha a idéia de que sempre é possível dar um passo a mais, não faltando exemplos vivos, alguns dos quais poderíamos considerar na condição de heróis organizacionais.

O atual gerente administrativo-financeiro começou na empresa em 1975, com 19 anos. É valorizado, entre outros fatores, por sempre ter procurado saber além do escopo de suas funções e pela dedicação e amor à empresa. Conciliando estudos e trabalho, graduou-se em Administração e Direito, com o apoio da empresa.

O supervisor de recursos humanos começou na empresa como “guardinha” e exibe ainda com orgulho sua carta de apresentação escrita pela Guarda Municipal de Americana à Jacyra, 24 anos atrás. Hoje, bacharel em Administração e em posição de destaque na empresa, é exemplo para outros tantos que começaram na mesma condição.

Um outro pressuposto interessante a respeito da natureza da atividade humana é a possibilidade de harmonização do trabalho com a família e a vida pessoal. Todas as pessoas com as quais conversei, ou usavam metáforas como a do círculo para explicar que não fazia sentido colocar empresa ou família em primeiro lugar, ou colocavam a família em primeiro lugar e logo emendavam a importância da empresa para o bem estar da família. Todos apontaram para uma fácil conciliação destas esferas do cotidiano.

Natureza do relacionamento humano

O excelente ambiente de trabalho é apontado por todos como característica das mais marcantes da empresa. Pressupõe-se que as relações sejam, para muito além do profissional, de amizade, de colaboração mútua, independentemente do nível hierárquico. O ambiente de trabalho chega a ser classificado como “uma delícia”. O funcionário arrogante é mal visto, e o chefe autoritário, que não dialoga, é classificado como “dinossauro”.

O bom funcionário é “bom amigo, que sabe se relacionar, que não bate de frente, que não reclama, que não é mal humorado, que torce pelo patrão, que é confiável, que veste a camisa, que não falta e não atrasa (e assim não prejudica o grupo).” É interessante destacar que um funcionário cujo problema seja não apresentar bom desempenho é tolerado, procurando-se ajudá-lo a melhorar seu desempenho, enquanto que um outro, cujo problema seja ser antipático, tem bem menos chances de continuar na empresa.

A empresa parece, portanto, formar uma confraria dos legais (no sentido de simpáticos e amigos), variação interessante do clube dos raros a que faz referência Freitas (1997, 1999). Os individualistas, antipáticos, egoístas, encenqueiros, arrogantes e prepotentes de todas as espécies não são bem vindos.

A confraria tem seu rito de passagem bem estruturado. Depois do recrutamento e seleção inicial, feitos pelo departamento de recursos humanos, que analisa experiência, escolaridade e antecedentes, o candidato é levado a um teste em que deve passar um dia no setor onde vai trabalhar. Ali o chefe procura conversar com ele e o observa. Ao mesmo tempo, ele tem a chance de conhecer seu futuro chefe, colegas, equipamentos e ambiente de trabalho. Ao final da experiência, o responsável vai procurar saber do chefe e do candidato se houve interesse mútuo. Certamente o aspecto técnico é importante, mas se procura analisar a possibilidade e o interesse do candidato em fazer parte da confraria. O candidato tem que mostrar que gostou do que pode ser seu trabalho e o contramestre tem que dar seu aval à entrada do funcionário, levando em conta sua capacidade de se relacionar. Essa experiência é feita geralmente com mais de um candidato por vaga.

Depois de aprovado nesta “prova ritual”, o candidato escolhido faz exame médico e, se aprovado, sua contratação está 99% garantida. Ele ainda vai passar por uma integração em que, além de palestras sobre segurança e benefícios, é feita a leitura do regulamento interno da empresa. Com sua concordância em relação às regras formais da confraria, ele será admitido. No dia seguinte, receberá o cartão ponto, sinal definitivo da fase de integração do rito de passagem (VAN GENNEP, 1979) e será levado ao chefe na nova condição de funcionário da Jacyra.

Esporadicamente é usada a família como metáfora da empresa, mas as metáforas preferidas pelos funcionários da Jacyra para sua representação são as náuticas. A empresa é recorrentemente comparada com um navio, um veleiro ou um barco a remo. As metáforas náuticas parecem possuir alguns elementos que ficam ressaltados em relação às da família. Primeiramente, ela acentua a questão da unidade e do comprometimento mútuo, pois “estamos todos num mesmo barco”, “se há um furo no barco, não podemos ficar contentes por ele estar do outro lado. Se não nos ajudarmos, afundaremos”. Um outro aspecto é que o chefe transforma-se no capitão ou timoneiro, que tem significado simbólico diferente do pai. O capitão é responsável, mas também depende da harmonia do trabalho dos marinheiros. Um terceiro aspecto, certamente não menos importante, é que usar barcos como metáfora permite sempre falar do mar e de seus perigos, que se mostram bastante eficazes em mobilizar o imaginário das pessoas. Barcos parecem sempre mais sujeitos a perigos do que casas.

A exigência do grupo sobre o chefe não é menor do que a feita sobre o funcionário. O que se espera de um bom chefe é, primeiramente, que tenha abertura, respeito, compreensão e bom diálogo, que saiba ouvir, seja transparente, mostre interesse e amizade pelo seu subordinado. Deve dar bom dia, incentivar e confraternizar. Só assim será bem aceito como líder na confraria. Em segundo lugar, valoriza-se conhecimento e experiência. O tempo na empresa é particularmente valorizado, pois é o que leva ao comando com competência e, principalmente, com amor. Por fim, espera-se do chefe dinâmica e visão.

O esperado das chefias, conforme descrito acima, parece ser relativamente recente na empresa. Com a cisão e a saída de Ítalo Scuro, parece ter havido um movimento

de abertura, diálogo e participação. Foi constantemente lembrada pelos funcionários a vinda, depois da cisão, de uma consultoria de São Paulo que implementou um programa viabilizador de maior participação e comunicação chamado “Janela Aberta”. Tal programa teria ajudado efetivamente a mudar o perfil das lideranças no ambiente de produção, que eram predominantemente autoritárias.

Todavia, os funcionários se referem ao “Janela Aberta” com certa nostalgia. Hoje os chefes de produção são vistos como mais abertos e amigos, mas pouco incentivadores da participação. Haveria poucos “dinossauros”, ou seja, poucos de estilo mais autoritário, mas a simpatia vigente não contemplaria abertura a ponto de favorecer um ambiente onde reuniões e sugestões de melhoria tivessem seu lugar. Predomina na produção, portanto, um estilo paternalista com a face amiga e provedora predominando fortemente sobre a face violenta, mas nada que rompa com a dependência. A linha hierárquica é enfaticamente valorizada. É considerado um desrespeito hierárquico, e mesmo um ato de indisciplina, o funcionário dar uma sugestão diretamente a um supervisor ou gerente, sem que tenha se reportado inicialmente ao seu superior imediato, inclusive em virtude da “Janela Aberta”. A este último cabe a resolução do impasse ou o envio da sugestão, em nome do subordinado, a instâncias superiores.

No ambiente administrativo e comercial, os pressupostos são diferentes. A abertura é maior e o paternalismo, ainda presente com sua face simpática, convive com um estilo consultivo com aspirações a democrático.

É curioso que a cisão das famílias Atallah e Scuro parece ter deixado um ar de dissociação de um certo casamento simbólico, histórico na empresa, entre capital (Atallah) e trabalho (Scuro), prevalecendo agora o primeiro. A estrutura da empresa, mostra apenas um gerente administrativo-financeiro e um de marketing, além do diretor superintendente. Este se responsabiliza diretamente pela produção sem que haja um gerente, mas apenas supervisores, mestres e contramestres. O mar agitado, todavia, parece levar o diretor a ocupar-se muito com as questões comerciais e financeiras. Assim, tem-se a impressão de que a produção sente um pouco a falta de um Pai.

A lacuna deixada por Ítalo Scuro é curiosa. Os funcionários da produção acham que uma maior participação deva ser mais incentivada pela direção. Deseja-se, então, alguém que seja radicalmente diferente dele em sua face autoritária, mas que, lembrando-o em sua força e proximidade, pudesse abrir com mais força as janelas das (já mais dóceis) contra-mestrias e mestrias e consolidar de vez uma nova ordem na produção, no sentido de maior participação, ao menos daquela que é possível e real nas outras áreas da empresa. Restaurar-se-ia assim a importância e a dignidade do trabalho (ou da produção) face ao capital (ou às áreas comercial, administrativa e financeira).

O medo aparece de quando em quando nos discursos das pessoas da empresa e apresenta facetas interessantes. Certamente há um certo medo do mar e de eventuais danos que ele possa causar ao precioso navio Jacyra. Todavia, o medo mais recorrente é o de desagradar ao grupo, ou, em outras palavras, de ferir as regras implícitas da “confraria dos legais”. Evita-se determinadas perguntas para não se passar por inconveniente. Guardam-se idéias, sugestões e desejos para não se correr o risco de que sejam interpretadas como críticas desagradáveis à empresa, ao chefe ou aos colegas. O exercício da simpatia que dá o *ethos* da empresa acaba se tornando, algumas vezes, o exercício do silêncio. Este ponto mistura-se um pouco com o anterior, como bem demonstrou um funcionário da produção: o incentivo mais explícito da direção eliminaria o constrangimento. De fato: o incentivo seria necessário para legitimar, também na produção, que é possível ser ao mesmo tempo participativo e simpático.

7.3 A INVISTA NYLON SUL AMÉRICA

7.3.1 Histórico⁷

⁷ Além das informações colhidas nas entrevistas realizadas, este histórico compila dados dos Trabalhos de Estágio (Graduação em Administração) – Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Unidade de Americana, de Rafael Amaral e Márcia Andréia Normídio, em elaboração. Também são usadas informações desses trabalhos de estágio no item 7.3.3.

Resgatar a história da unidade de Americana da Invista Nylon implica em retornar a 1954, quando se instala na cidade a fiação de artificiais e sintéticos Fibra S.A., de controle do grupo italiano SNIA S.P.A..

A Fibra começa a produzir filamento têxtil liso de poliamida em 1972, utilizando a tecnologia LOY – *Low Oriented Yarn* (Baixa Orientação Molecular). Esta implica em que as moléculas do fio possuem um espaço maior entre uma e outra em comparação a tecnologias mais modernas, requerendo processos adicionais, como o estiramento do fio, e um número maior de trabalhadores na planta. A produção inicial era de 70 ton/mês, tendo esta unidade passado por sucessivas ampliações ao longo do tempo.

Em 1982, o controle acionário da Fibra passa ao grupo Vicunha, tornando-se empresa 100% nacional.

Relatos das primeiras décadas da empresa retratam uma situação bastante cômoda no mercado. As dificuldades em se importar fios fazia com que houvesse maior demanda que oferta, o que levava a Fibra a estabelecer quotas para os seus clientes. Comenta-se que alguns deles não trazem boas lembranças dessa época, em que ficar sem o fio não era situação incomum, tendo havido queixas de favorecimento a determinados clientes por parte da Fibra.

Em 1993, foi lançada uma segunda fábrica de fios de poliamida, com tecnologia POY – *Partial Oriented Yarn*. Nesta, as moléculas possuem um espaço maior entre elas, devido a algum controle orientado sobre a matéria-prima, o que implica em ganhos sobre a tecnologia LOY. Nesta planta, produz-se o fio texturizado.

Em junho de 1994, ocorre a formação da Fibra DuPont Sudamérica, *joint venture* com 75% de capital do grupo Vicunha e 25% da DuPont da América do Sul, que existiria até 2003. A nova empresa encampou sob a mesma dominação as plantas de poliamida da Fibra em Americana e da DuPont em Mercedes, na Argentina.

No ano de 1998, foi inaugurada em Americana nova unidade de produção de fios lisos de nylon, conhecida como T-95, utilizando tecnologia de última geração *Full*

Draw Yarn (FDY). Considerada uma das cinco fiações mais modernas do mundo, essa unidade possui total controle molecular na transformação dos polímeros em fios, o que resulta num processo extremamente otimizado que demanda reduzido número de trabalhadores na sua operação. Por essa ocasião, a DuPont do Brasil e a Vicunha do Nordeste passam a possuir idêntica participação acionária.

Em abril de 2003, a DuPont adquiriu toda a participação da Vicunha na Fibra DuPont e fez a sua integração a seu grupo de empresas têxteis, a DuPont Textiles & Interiors (DTI). Em setembro do mesmo ano, a DTI anuncia seu novo nome, passando a operar mundialmente como Invista.

No mês de abril de 2004, houve a aquisição da Invista pela americana Koch Industries Inc., maior empresa do mundo no ramo. O nome Invista, todavia, continua a ser usado pela Koch.

O grupo Koch é a segunda maior empresa de capital fechado do mundo. Trata-se de uma empresa familiar, fundada em 1940 por Fred C. Koch, que desenvolveu um projeto inovador de transformação de óleo pesado em gasolina. Sua primeira empresa foi uma refinaria de petróleo ao leste de St. Louis, nos Estados Unidos, negócio este que levou à expansão e conduziu as indústrias de Koch aos tempos atuais.

O filho de Fred, Charles, juntou-se à companhia em 1961. Com a morte de seu pai em 1967, foi nomeado presidente e principal executivo da empresa. Hoje Charles Koch continua como presidente da organização, tendo como vice-presidente seu irmão mais novo David Koch.

Atualmente, as Indústrias Koch possuem diversos grupos de companhias que exercem atividades em escala global nos negócios de petróleo, asfalto, gás natural, gás líquido, produtos químicos, plásticos, fibras, equipamentos para tecnologia química, minerais, fertilizantes, segurança, finanças, entre outros.

Uma das primeiras ações e, certamente a mais impactante do grupo Koch em relação à unidade de Americana da Invista, foi a desativação da unidade de

produção de tecnologia LOY, mais antiga e de menor rentabilidade. Tal fato teve por consequência a demissão de cerca de trezentos funcionários, mais de 25% do pessoal.

7.3.2 Momentos críticos de mudança

A Unidade de Americana da Invista vem passando por uma década de sucessivas mudanças, ficando mesmo difícil destacar, dentre elas, as mais significativas. Todavia, certamente, há dois movimentos importantes: o da entrada da DuPont no negócio e o de sua saída.

A DuPont passa efetivamente à condição de proprietária das unidades de produção de fios de poliamida de Americana com a criação da Fibra DuPont em 1994. A nova empresa conta com funcionários oriundos da Fibra, alguns poucos vindos da DuPont e outros tantos contratados externamente. Desde então, passa a haver um rearranjo cultural, com a invasão progressiva de procedimentos, políticas e crenças da empresa americana sobre a brasileira.

Inicialmente, a participação da DuPont é minoritária e a diretoria industrial de Americana (única situada na cidade) é exercida por pessoa originária da Fibra. Ainda assim, identifica-se que alguma transformação já começa a ocorrer. Relata-se que, a partir de 1998, com a inauguração da T-95, e, no ano seguinte, com a passagem da Diretoria Industrial a uma pessoa cuja carreira foi toda construída na empresa americana, a Fibra DuPont vai ficando cada vez mais DuPont e menos Fibra. Tal movimento chega ao ápice em 2003 com a integralização do capital por parte da multinacional.

Faz-se necessário, neste ponto, retratar como os entrevistados para este trabalho identificam o estilo Fibra e o estilo DuPont. Ambos contém atributos positivos e negativos. De um modo geral, o setor de produção e as chefias ressaltaram mais aspectos positivos na americana e negativos na brasileira, enquanto coube aos

funcionários administrativos apontarem alguns aspectos negativos na americana em relação à brasileira.

As principais características da DuPont apontadas foram: a força advinda de seu tamanho e do fato de ser multinacional, a tecnologia que detém, a ênfase em segurança (apontada em quase todos os depoimentos e tida por alguns como a principal marca impressa pela empresa) e a postura preventiva, o respeito ao funcionário, as políticas de recursos humanos diferenciadas, a ênfase à ética, a maior organização, a limpeza, a importância dada à qualidade e à manutenção. Em contrapartida, a DuPont teria trazido maiores doses de controle e impessoalidade. Paradoxalmente, outro aspecto apontado, visto ora como positivo, ora como negativo, é o fato da DuPont ser um pouco mãe em relação aos funcionários, fazendo de tudo para não perdê-los. Mesmo quando o desempenho não justificaria, a empresa preferiria uma mudança de função ou mesmo de unidade para dar uma nova chance à pessoa.

Associadas como características da origem brasileira, estão: um maior imediatismo que visa o lucro rápido e que desgasta ao máximo o ativo, as políticas inferiores de benefícios e reconhecimento, a desigualdade no tratamento aos diversos funcionários privilegiando os mais próximos aos proprietários, uma liderança de feição paternalista-autoritária, menor ênfase em segurança, organização, limpeza e qualidade. Como aspectos positivos são apontados um grande conhecimento do mercado, o coleguismo, o espírito comunitário e o prazer em trabalhar, que teria subsistido às mudanças e deixado gostoso tempero brasileiro na empresa.

Interessante notar que a vinda da DuPont em 1994 parece ter sido muito bem recebida pelo pessoal da Vicunha. A empresa ficava mais forte. A nova grife trazia *status* de multinacional. Lembrou-se que durante a fase de *joint venture*, alguns se referiam à empresa apenas como DuPont.

Ao longo do tempo e do crescimento da influência da DuPont, parece que os funcionários mais ligados à produção foram sentindo mais os benefícios, com uma chefia menos autoritária e com políticas mais fortes de segurança, recursos humanos e qualidade. Enquanto isso, os da administração, por seu lado, foram

sentindo algum prejuízo advindo do aumento do controle, da pressão e da impessoalidade.

Nesse sentido, quando a DuPont encampou a empresa em 2003, muitos acharam que ela viveria seus melhores dias, de força e respeito ao funcionário, enquanto outros viram esse fato com certa desconfiança, ainda que com uma dose de esperança.

Um segundo movimento de mudanças tem início com a sinalização por parte da DuPont, entre 2001 e 2002, de que não permaneceria no ramo têxtil. Gerou-se, à época, grande expectativa na empresa a respeito de seu destino, tendo sido mesmo aventada a hipótese de que a empresa voltaria a pertencer somente à Vicunha.

Quando foi anunciada a compra da parte da Vicunha pela empresa americana, os que tinham mais acesso a informações sabiam que esta seria, provavelmente, apenas uma etapa na passagem da empresa a outro controlador, o que se efetivou em abril de 2004.

A compra da Invista pelo grupo Koch marca esse segundo movimento de mudanças imprimindo-lhe aceleração. Para os funcionários que entraram na empresa já na época de Fibra DuPont, esse momento é mais marcante do que qualquer outro, gerando um misto de sentimentos.

Ao desativar uma planta produtiva logo nas primeiras semanas como controlador, o grupo Koch vem a forjar características de pragmatismo, força, velocidade e de alguma insensibilidade. Essas geram sobre os funcionários certo fascínio, ansiedade e temor acerca do futuro. Os funcionários que não forem demitidos saberão que estarão em uma empresa poderosa e que poderá trazer-lhes interessantes oportunidades.

7.3.3 Ambiente competitivo e estratégias

A Invista produz em Americana fios têxteis de nylon 6 e 6.6, que atendem as mais diversas aplicações têxteis. No Brasil, o nylon 6 é usado principalmente para *lingerie*, moda praia (maiôs), roupas esportivas e roupa exterior, enquanto que o nylon 6.6 é empregado em roupa exterior, roupas esportivas e meias femininas. São produzidos fios lisos e beneficiados de diferentes maneiras, resultando em produtos com características diversas. Os fios multifilamentos lisos, prontos para uso das tecelagens e malharias, são estabilizados e não estendem facilmente quando tracionados. Para outras aplicações, os fios lisos são texturizados, apresentando algum tipo de torção.

Ainda na unidade de Americana são produzidos os polímeros que dão origem aos fios, cujo excedente é direcionado à indústria automobilística.

Os principais fornecedores da empresa são a Braskem, de quem a Invista compra a caprolactama, matéria prima para a produção de polímeros, a White Martins, de quem compra gases industriais, e a Comgás, que fornece o gás natural utilizado na caldeira. Os fornecedores possuem poder de negociação não desprezível.

Seus clientes são tecelagens e malharias que atuam principalmente nos segmentos de praia, esporte e roupas íntimas, com quem a empresa procura estabelecer espírito de parceria. São bastante pulverizados.

A principal concorrente da Invista no mercado nacional é a Rhodia, que possui tecnologia e qualidade semelhantes. A concorrência, no entanto, se dá atualmente em âmbito internacional, sendo que as empresas estrangeiras apresentam boa relação custo-benefício em relação aos fios, mas apresentam desvantagens no que se refere à assistência técnica. A possibilidade de substituição da poliamida por outros materiais em várias aplicações também é fonte de preocupação.

O segmento de fiação de poliamida permite que se estabeleça estratégia com alguma diferenciação através do desenvolvimento de fios especiais. No entanto, o preço é de fundamental importância, obrigando a produção em grande escala com máxima otimização das plantas. A estratégia da empresa hoje é baseada 80% em liderança em custos e 20% em diferenciação. O fechamento da Unidade LOY pela

Koch vem justamente no sentido de eliminar uma planta pouco competitiva em termos de custos.

7.3.4. Principais pressupostos da cultura da empresa

Natureza da relação com o ambiente

O pressuposto a respeito da relação da empresa com seu ambiente se transformou com a abertura de mercado no começo da década de 90 e agora tende a sofrer nova transformação.

Como vimos, na época da Fibra, a empresa viveu situação de predominância de demanda sobre a oferta, podendo dar-se ao luxo de escolher para quem vender. Esta confortável situação, garantida pelas barreiras às importações, forjou um pressuposto de domínio sobre o ambiente, impondo-se sobre os clientes que dela dependiam. A Rhodia, empresa com a qual dividia o domínio do mercado nacional de fios de poliamida, desenvolveu pressuposto semelhante (MOREIRA,1997).

Com o aumento da concorrência internacional a partir da abertura do mercado às fiações estrangeiras, o pressuposto de domínio do ambiente foi fortemente questionado, na medida em que uma nova postura diante dos clientes se tornou fator de sobrevivência. Desenvolveu-se, assim, na última década, uma nova concepção sobre aquilo que seria a postura correta diante do mercado, valorizando-se a inovação, a diferenciação e um espírito mais forte de parceria, ou seja, desenvolveu-se um pressuposto de harmonização em relação ao ambiente.

Com a aquisição da empresa pelo grupo Koch, maior do mundo no setor, pode estar se iniciando um movimento de retorno ao pressuposto de domínio. Com efeito, alguns dos entrevistados da empresa (e inclusive pessoas de outras empresas do ramo) enxergaram no fechamento da planta LOY uma ação não só de fortalecimento da estratégia de liderança em custos e aumento da lucratividade, como também uma iniciativa deliberada de redução da oferta mundial de fios de poliamida. Se, na última

década, o cliente vinha ditando o preço e forçando a empresa a se adaptar da melhor maneira, agora percebe-se o desejo dos novos controladores em assumir posição de maior protagonismo nas relações de mercado.

As primeiras impressões dos funcionários em relação ao posicionamento da empresa são de que ela é uma empresa de negócios, poderosa, rápida, que não investe para perder, visa ao lucro e fará o que for possível – respeitando a legalidade – para obtê-lo.

É certo que, do posicionamento da direção da Koch até uma possível transformação dos pressupostos, vai um longo e incerto caminho. Todavia, é igualmente verdadeiro que o fechamento tão rápido de uma planta deixa uma mensagem clara que tem potencial de mexer de diversas maneiras com os valores e com o inconsciente dos funcionários.

Natureza da realidade e da verdade

A verdade parece emergir a partir de diversos processos, sendo este talvez um dos aspectos culturais menos partilhados. Certamente é importante o debate, sendo tolerado certo nível de conflito. Tanto nos níveis gerenciais quanto na área produtiva, as reuniões são freqüentes e os assuntos discutidos com bom grau de abertura. Busca-se o consenso, que nem sempre se obtém. Nesse caso, pode tanto entrar em cena um processo de tipo racional-legal, predominando a opinião da maioria, ou impor-se um dogma revelado, principalmente na área produtiva. No setor administrativo, por sua vez, as reuniões não ocupam espaço tão importante, prevalecendo o dogma puro ou revelado pela autoridade.

O pragmatismo também ocupa espaço importante, sendo elemento forte de sustentação das argumentações nos debates. Sem embargo, em algumas circunstâncias pesa a tradição, evocada principalmente pelos funcionários com origem na DuPont.

A orientação temporal principal é a futura. As sucessivas mudanças e indefinições dos últimos anos deixaram um desejo de estabilidade que ainda não chegou. Parece

haver um cansaço ao se pensar no passado e uma vontade de que o presente, cheio de ansiedade e com alguma dose de sofrimento, se vá rapidamente. Chama a atenção como pouco se comenta ou se conhece sob a fase anterior à entrada da DuPont. Mesmo funcionários que entraram pouco depois da formação da *joint venture* têm pouco a dizer sobre o período Fibra. A história oral sobre essa época parece ter sido curiosamente interrompida, o que merece aprofundamento em estudo posterior. Restou, com mais força, apenas a lista de atributos que se considera como a parte Vicunha da Fibra DuPont.

Olha-se ao futuro, mas não necessariamente com a certeza de que será melhor. Assim, algo do passado é preservado (entenda-se de um passado mais recente, que remete à DuPont e, principalmente, à Fibra DuPont) para que sirva de parâmetro de comparação em relação ao futuro que se vislumbra.

O tempo é visto de maneira fortemente policrônica e cada vez com mais ênfase em eficiência. As sucessivas mudanças têm demandado constantes reajustes que pedem simultaneidade de tarefas e prazos estreitos, realidade para a qual os funcionários parecem muito bem preparados e diante da qual sentem certa resignação.

Os espaços sugerem abertura, proximidade, simplicidade e pouca valorização das hierarquias, ao contrário do que, relatou-se, acontece em outra unidade situada em cidade próxima, de passado unicamente DuPont. É significativa a presença abundante de espaços próprios a reuniões, inclusive na área produtiva, o que observamos não ser tão comum nas empresas do setor.

Em boa medida, credita-se tais características da unidade de Americana ao atual diretor industrial, retratado unanimemente como pessoa extremamente simples e aberta, cujo comportamento não sugere nenhum grau de distância ou sofisticação.

Acreditamos, entretanto, que a proximidade e abertura vistas no ambiente físico, e percebidas como ligadas ao comportamento do diretor industrial, não reflitam em sua totalidade o pressuposto a respeito da distância de poder e valorização da hierarquia, conforme aprofundaremos mais adiante.

Pressupostos sobre a natureza humana

O pressuposto sobre a natureza humana que prevalece é de que ela seja neutra. Acredita-se que o processo de recrutamento e seleção seja capaz de separar com certa eficiência o joio do trigo, trazendo para dentro da empresa pessoas inclinadas ao bem e com potencial de aperfeiçoamento, o que, todavia, só vai se efetivar ao longo do tempo se houver acompanhamento e incentivo por parte da empresa.

O monitoramento que se dá sobre o funcionário não é, via de regra, o controle corpo-a-corpo e ininterrupto sobre o desenvolvimento do trabalho. Ao contrário, há boas doses de liberdade e de incentivo à autonomia. Mesmo na produção, em que as demandas do sistema de qualidade geram procedimentos escritos e padronização, não há fiscalização que impeça o operador de, às vezes, agir com “jeitinho”.

O controle se dá de maneira indireta, através de resultados. Nesse sentido, a empresa possui um sistema de avaliação bem desenvolvido, de estilo 360°. Cada funcionário é avaliado formalmente em vários quesitos por seu superior, subordinado, colegas e funcionários de departamentos com os quais tem contato. Resultados insuficientes em algum aspecto levam o funcionário a um treinamento compulsório para aprimoramento. Além do monitoramento via avaliação, vários programas de reconhecimento premiam funcionários individualmente ou em grupo por sugestões e contribuições efetivas ao negócio da empresa, incentivando-os a manterem-se no caminho “do bem”.

A ênfase diferenciada e mesmo espantosa dada à segurança não só no ambiente de trabalho, mas também estendida ao dia-a-dia do funcionário fora da empresa, parece reforçar o pressuposto neutro em relação à natureza humana. A preocupação demonstrada com o funcionário traz consigo a idéia de que, deixado à sua própria sorte, pode agir bem ou mal, podendo inclusive colocar em risco sua vida e a dos colegas. Além disso, o cuidado demonstrado pela empresa também é capaz de reforçar seu vínculo afetivo para com ela, o que não deixa de ser uma forma de controle. Voltaremos a este tema, central neste trabalho, mais adiante.

O funcionário é visto tanto individualmente, como participante de um grupo. As contribuições individuais são levadas em conta, bem como as grupais. A avaliação é individual, mas o funcionário é avaliado por sua capacidade de trabalhar em grupo, bem como aquele que tem cargo de chefia é avaliado por sua capacidade de desenvolver equipes.

De fato, muito se fala em times na empresa. São formados vários grupos tarefa para trabalharem em projetos de melhoria ao longo de um ano, muitos a partir da iniciativa dos funcionários. Enfatiza-se e valoriza-se a participação, a colaboração e o envolvimento nos grupos. Na produção, acredita-se que o trabalho em equipe seja muito bom. No setor administrativo, nem tanto, mas também ali ele é valorizado e se deseja que melhore.

Natureza da atividade humana

Os pressupostos sobre a natureza da atividade humana são dos mais fortemente partilhados e seguem a orientação para o tornar-se, com grande ênfase no auto-desenvolvimento. Observam-se em praticamente todas as falas e políticas a respeito daquilo que se espera de um funcionário e de um líder aspectos ligados a esta orientação.

O bom funcionário é aquele que busca sempre aprender mais, se atualizar, se desenvolver, estudar, inovar, “correr atrás da diferença” e buscar melhorar sempre o que está a seu alcance. Deve ter ambição, iniciativa, disposição, confiança e responsabilidade não temerosa. Deve tentar ir sempre além e sem que ninguém tenha que empurrá-lo. De maneira semelhante, o bom líder deve saber transmitir, ensinar, informar, levar aquilo que sabe, ser bom treinador, orientar, dar exemplo e buscar que seu funcionário cresça a ponto de poder substituí-lo.

O aprender é valorizado através de diversas ações de treinamento interno e de apoio financeiro para cursos externos, que inúmeras vezes partem do interesse dos funcionários. Ambicioso programa de treinamentos é desenvolvido com funcionários

da produção, abordando segurança, qualidade, manutenção, pessoas e produção, visando à capacitação para um trabalho mais autônomo.

Com efeito, diz-se recorrentemente que a empresa é uma escola, e mesmo aqueles funcionários que revelaram alguma insatisfação mostram grande reconhecimento por tudo o que aprenderam lá.

A maior parte dos entrevistados coloca a família num grau de importância superior à empresa e à vida pessoal, variando no sentimento de sua própria capacidade de harmonizar estas esferas. Para alguns, a harmonização é tranqüila. Outros revelam que já tiveram dificuldade, mas que hoje lidam melhor. Outros tantos revelaram um certo sofrimento em relação a esta questão.

Parece que a família fica em primeiro lugar na ordem de importância e das preocupações, mas que a empresa vença com boa vantagem no quesito de absorção real do tempo. É interessante a frase de um dos funcionários, dizendo que quem coloca realmente a família em primeiro lugar não arruma emprego atualmente, confessando alguma dificuldade em relação à falta de tempo para estar com a família. Rapidamente ele completa o raciocínio: "... mas se você me fizesse essa pergunta numa entrevista de seleção a uma vaga de emprego, eu diria que harmonizo bem".

De um modo ou de outro, ressaltou-se a importância do trabalho para a família. A responsabilidade para com os familiares torna o trabalho indispensável, e a empresa, através dos salários e benefícios, a supridora da família. No momento em que significativo número de funcionários está prestes a deixar a Invista, as entrevistas de desligamento e orientação, desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos, não deixam margem de dúvidas: para a maior parte dos funcionários, o grande medo em relação à saída da empresa diz respeito ao que vai acontecer a suas famílias.

Natureza dos relacionamentos

O ambiente de trabalho é predominantemente retratado como bom, sendo ressaltados mais recorrentemente os aspectos de abertura e informalidade. As relações são pessoais, com carga emocional, principalmente no interior de cada departamento. Entre departamentos, há certa dose de competição, principalmente em relação às plantas produtivas. De qualquer forma, apesar da ênfase no trabalho em equipe, uma certa dose de competição não é entendida como problema, podendo ser enxergada mesmo como saudável, na medida em que pode levar a uma maior busca de crescimento e desenvolvimento, em consonância com o que se disse acima a respeito dos pressupostos sobre a atividade humana.

Diferentemente do que acontece nas empresas analisadas anteriormente, o que se espera e valoriza nas relações é antes o respeito que a amizade. De fato, o respeito é um tema importante dentro da empresa, aparecendo nas falas sobre o relacionamento entre colegas, entre chefes e subordinados e entre as pessoas e a empresa.

O funcionário deve buscar seu desenvolvimento e ter iniciativa, mas respeitando às normas da empresa, principalmente às de segurança e qualidade. Deve ser respeitoso com os colegas e para com as autoridades, o que não implica em se calar, mas em participar respeitosamente. Os chefes devem saber respeitar o espaço hierárquico alheio. Devem, igualmente, respeitar seus subordinados no que diz respeito a suas diferenças, qualidades e limitações. Importante dizer que, de um modo geral, acredita-se que os chefes são respeitosos, mas quando isso não ocorre, o problema é apontado como falta grave. Pela ocorrência ou pela falta, a importância do respeito se faz sentir.

As hierarquias devem ser respeitadas por todos. Isso não quer dizer que o funcionário seja mal visto ou que deva enfrentar qualquer constrangimento em procurar diretamente o diretor da fábrica para tratar um assunto de seu interesse, pois isso feriria o princípio de abertura. Ocorre que, percebendo o diretor da fábrica que o assunto pode ser tratado diretamente com a chefia do funcionário ou com outro setor da fábrica, tenderá a, depois de acolhê-lo e ouvi-lo, remeter o funcionário à posição hierárquica de direito, em respeito ao responsável pelo assunto.

Para alguns, a empresa tem prática e políticas que, antes de qualquer coisa, mostram respeito ao funcionário. Para outros, o respeito às vezes fica restrito ao discurso. Ainda neste último caso, se põe o respeito em relevo. A empresa se propõe a respeitar, as pessoas acham que ela deve respeitar. Quando não há respeito, algo está errado.

Respeito também é palavra recorrente quando se trata das pessoas dizerem o que sentem pela empresa. O respeito aqui está ligado à admiração e gratidão pelo que ela pode proporcionar a eles em termos pessoais e principalmente profissionais. É o respeito pela boa escola. Também há um sentimento de respeito que se mistura com orgulho, principalmente por parte dos americanenses, pela importância histórica que a empresa tem no desenvolvimento econômico do município.

Se o respeito é um aspecto cultural largamente compartilhado, o mesmo não se pode dizer em relação a um determinado estilo de liderança. Ao contrário, o que mais aparece em comum é o reconhecimento da larga diversidade de estilos e a valorização desta heterogeneidade. Há desde os autocráticos centralizadores, donos das verdades, batizados divertidamente como “deuses”, até o mais convicto democrata, que abre importantes espaços de participação e confia nas decisões colegiadas de sua equipe. Entre os extremos, passamos pelo paternalista e pelo consultivo, que ouve muito mas que reserva a si o poder de decisão.

Os “deuses” seriam uma minoria em extinção. Os estilos predominantes seriam o consultivo e o participativo, parecendo-me o participativo o mais valorizado e presente nos discursos (o campeão no nível dos valores de Schein), enquanto o consultivo é o mais praticado.

O estilo paternalista é desvalorizado pela liderança e é tido como um estilo minoritário na empresa, no sentido de não ser o estilo principal da maioria dos líderes. Curiosamente, entretanto, a prática paternalista é tida como significativamente presente. Ela vem como “postura ocasional” de um líder considerado consultivo ou mesmo democrático. Aparece como recaída, deslize, quase ato falho. Não é o que se deseja ser ou fazer e provavelmente não é o que se faça a maior parte do tempo. Todavia, é algo que emerge, provavelmente por ser

algo presente e de alguma forma recalcado. Nas palavras do *insider* que ilumina esta análise: “Há algo do paternalismo que não deixa de existir...é coisa da nossa cultura...o brasileiro é um pouco assim...a pessoa não tem esse estilo, mas, de vez em quando, dá uma de paternalista...quando você vê, ele está lá passando a mão na cabeça do funcionário.”

Ligada a esta questão do estilo da liderança, vem a questão da autonomia. É interessante como, ao mesmo tempo em que deseja ser democrático, o líder da Invista se ressentia um pouco de que os funcionários fossem mais independentes, assumindo responsabilidades com segurança e gozando com mais propriedade da autonomia que têm, sem precisar sempre do aval das chefias. Uma das principais lideranças da empresa, que partilha desta impressão, coloca uma hipótese em tom de auto-crítica: “talvez o problema esteja na gente (nas lideranças) ... talvez isso aconteça porque a gente coloque padrões e as pessoas se preocupem em agradar”. Uma funcionária, referindo-se a um antigo chefe, adiciona uma reflexão ilustrativa a esta questão. Ela disse que, num primeiro momento, não era bem avaliada por falta de iniciativa. Quando procurou agir de maneira diferente, procurando ser mais autônoma, desagradou o chefe ainda mais.

A relação parece ser mesmo ambígua: no desejo de ser democrático, o chefe parece esperar que o funcionário exerça a sua autonomia e aja com independência. Entretanto, o agir esperado talvez seja o seu próprio agir no corpo do outro, o que é compreensível, na medida em que, sobre o chefe, recai a responsabilidade última daquilo que é feito. Assim, o exercício da autonomia torna-se um jogo com riscos para ambas as partes, já que o funcionário se preocupa em agradar ao chefe, juiz de sua ação.

Quanto aos funcionários, mais do que autonomia, desejam de seu superior que viabilize aprendizado e oportunidades, que lute por eles, que os ouça, que os entenda e que, conhecendo-os e reconhecendo-os, façam-nos se sentir “alguém” numa estrutura que tende a ser impessoal. Querem ser filhos de pai e mãe.

O respeito dado à hierarquia e a constatação de que a autonomia é um tanto relativa são fatores que não nos permitem acreditar que a abertura e a proximidade, presentes enquanto artefatos e valores, impliquem num pressuposto de pouca distância de poder. Ao contrário, a pessoalidade e a proximidade esperadas e exercidas de fato são elementos importantes de estabilização e manutenção de relações que se pressupõem medianamente desiguais e distantes, em que, preservados importantes espaços de participação, o poder final de decisão recai privilegiadamente sobre as chefias.

Um dos momentos em que o equilíbrio das relações desiguais sofre ameaça de dissolver parece ser o da avaliação. Não nos animamos a ver como casual ou simplesmente decorrente do acúmulo de funções a dificuldade apresentada no cumprimento dos prazos do processo avaliativo. O depoimento de um dos líderes reforçou fortemente este ponto. Ele observou que seus subordinados deixavam para preencher a avaliação no último momento possível. Quando perguntado a respeito da razão disso, ele argumentou que as pessoas têm receio de cometer injustiças ao julgar. Ele próprio se sentiu injustiçado em uma de suas avaliações e relatou que um de seus subordinados sentiu injustiça por parte dele.

De fato, a avaliação sempre é um processo algo delicado, em que contexto seja. Envolvendo a relação chefe e subordinado, parece ser ainda mais. O subordinado parece temer magoar ou prejudicar o chefe, e a recíproca é verdadeira. A relação corre riscos, bem como a situação de ambos perante a empresa, já que realmente podem sair prejudicados (ou, ao contrário, valorizados) do processo. Assim, havendo uma interdependência, a objetividade pode ficar turvada pela afetividade, pelo desejo recíproco de agradar ou ainda pelo medo.

O mesmo chefe citado acima aponta que o risco de avaliar incorretamente e ser injusto é real: “às vezes você avalia mal uma pessoa, por exemplo, por não se dispor a ficar além do horário normal, enquanto ela faz isso com a melhor das intenções, por que acha que é o que se espera dela”. O exemplo não é aleatório. Há expectativas e orientações nas duas direções. A saída para o dilema do avaliador é

apresentada por ele: avaliar um pouco acima para não deixar ninguém muito chateado.

Um outro entrevistado coloca que a avaliação é bem objetiva e os resultados são atrelados à promoção. Ele relatou, todavia, que quando ocorre de faltar pouco para a pontuação do funcionário atingir o mínimo necessário para a promoção, é comum surgir no avaliador o desejo de rever a nota dada para poder ajudá-lo.

Um último e muito interessante tema relativo aos pressupostos sobre a natureza dos relacionamentos é o que trata do binômio proteção e abandono. Aqui estão envolvidas tanto as relações entre chefe e subordinado quanto aquelas entre funcionário e empresa.

É bastante significativo o depoimento de um funcionário de chão de fábrica retratando a empresa, bem como seu chefe e o pessoal de recursos humanos como protetores. Ele contou um episódio em que seu filho adoeceu, e ele teve um apoio além de sua expectativa. Seu chefe tratou pessoalmente de lhe providenciar um táxi para que ele fosse rapidamente para casa, enquanto outras pessoas da empresa ajudaram-no em relação à internação da criança. Nessa ocasião, seu sogro lhe disse para cuidar bem de preservar seu emprego, pois empresa deste tipo não se encontrava facilmente.

A ênfase em segurança também reforçaria este aspecto cuidador, que se estende para além do ambiente de trabalho. Para esse funcionário, particularmente a DuPont é que recebe os louros e a gratidão pelo cuidado, tendo a empresa se tornado tanto melhor quanto mais participação da DuPont se fez sentir.

Para os funcionários administrativos, surge, ao contrário, o tema do abandono. Algumas pessoas revelaram a impressão de que não são importantes para a empresa e de que ninguém se preocupa com elas. Para elas, a Fibra DuPont traz lembranças melhores que a DuPont. Esta última trazia uma promessa de algo melhor que não se realizou.

A DuPont, enquanto mãe, parece ter sido capaz de oferecer proteção real aos de menor poder aquisitivo e ser reconhecida e respeitada. Aos níveis gerenciais, viabilizou o prazer narcíseo do qual desfrutam os “raros”. Já aos funcionários graduados, de uma faixa salarial intermediária (e talvez menos necessitados de proteção), ela foi capaz de dar boa educação (sendo também respeitada por isso), mas não foi capaz de, na opinião deles, dar amor.

A saída da DuPont parece ter deixado na maioria uma sensação de abandono e orfandade. Já há, contudo, uma nova mãe, da qual ainda não se sabe bem o que esperar. A DuPont tendia, ao menos, a preservar os filhos. A Koch já demonstrou que não o fará, mas talvez dê mais recompensas aos melhores. A tendência é de que os “raros” se tornem mais raros. Nos dois sentidos.

7.4. NOTAS METODOLÓGICAS ADICIONAIS

As entrevistas citadas na proposta metodológica (capítulo 5) tiveram caráter semi-estruturado e o menos diretivo possível. Estabeleceu-se um roteiro bem aberto (vide apêndices) em que as perguntas serviam mais como temas a serem largamente explorados pelo entrevistado, com o mínimo de intervenção do entrevistador. A ordem em que eram apresentadas variava conforme o fluxo de discurso, para garantir sua espontaneidade (PAGÉS ET AL., 1992). Duraram de 40 minutos a duas horas, com média de uma hora. Em geral, desenrolaram-se em alguma sala reservada para esse fim. Apenas uma delas, realizada com um dirigente, desenvolveu-se fora da empresa, a pedido do entrevistado.

Na Estilotex foram entrevistadas seis pessoas, na Jacyra sete e na Invista, nove. Procurou-se variar as áreas de trabalho e posições hierárquicas. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, também se buscou a variedade, mas evitando-se pessoas recém admitidas. Algumas das entrevistas foram desenvolvidas visando a formulação das hipóteses culturais, antes da primeira conversa com o *insider* selecionado para ajudar na análise cultural. Outras (a maior parte) foram realizadas já na fase de checagem das hipóteses, após sua formulação em conjunto com o

insider. Lembramos que, de acordo com a proposta metodológica apresentada, as entrevistas não foram as únicas fontes de dados seja para a elaboração das hipóteses sobre os pressupostos culturais da empresa, seja para sua checagem. Foram, ao invés disso, um dos elementos da triangulação.

A pesquisa em cada empresa durou aproximadamente três meses, tempo compreendido entre o primeiro contato e a aprovação dos textos finais apresentados nas seções anteriores deste capítulo. A pesquisa na Estilotex foi a primeira a ser realizada e serviu como piloto da metodologia adotada. Uma vez que os resultados nos pareceram satisfatórios, repetimos a abordagem nas outras duas empresas. Deve-se ressaltar que os três textos finais aqui apresentados tiveram aprovação por algum dirigente das organizações pesquisadas.

8 O CAMPO À LUZ DA TEORIA E A TEORIA À LUZ DO CAMPO

Neste capítulo tomaremos a análise cultural das três empresas para discutirmos o conjunto de hipóteses deste trabalho: a expressão dos traços da cultura brasileira nas organizações pesquisadas, a presença do paternalismo e sua associação a um sistema de controle materno à brasileira nas empresas de maior porte e complexidade e a formação de uma cultura setorial.

8.1 SOBRE A EXPRESSÃO DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

As raízes culturais brasileiras se revelam abundantemente nos trabalhos de campo, variando em intensidade conforme os traços específicos e as empresas pesquisadas. Discutiremos a expressão dos traços seguindo o arranjo e a ordem em que os apresentamos no capítulo 2.

a) O trabalho de campo revelou que o poder é bastante centralizado nas empresas estudadas, seja na mão dos proprietários, como na Estilotex, seja nas mãos do corpo dirigente, como na Jacyra e na Invista. A centralização, contudo, apresenta-se inversamente proporcional ao porte e à complexidade.

Na Estilotex, o poder decisório fica restrito quase que totalmente ao grupo dos diretores. Há raras reuniões e a participação dos funcionários é esporádica. Eventualmente são consultados, mas a palavra final deve caber aos diretores. Destes, apenas um não é membro da família proprietária. Ele exerce hoje grande influência, mas viu-se a dificuldade que a família teve para incorporar um profissional externo com poder decisório efetivo.

A Jacyra e a Invista, por seu turno, mostram alguma descentralização, estando o poder mais distribuído pela estrutura organizacional, embora fique ainda concentrado nas pessoas que possuem formalmente cargos de chefia. As reuniões são mais presentes, sobretudo na área administrativa da Jacyra e na área produtiva

da Invista. Parecem ser predominantemente consultivas, não havendo, em geral, efetivo compartilhamento de poder.

Constatou-se significativa distância de poder nas três empresas, que se sustenta alicerçada na proximidade física e relacional. Há respeito esperado e praticado em relação à autoridade hierárquica. Espera-se que o poder seja distribuído de maneira desigual e que, em boa medida, o chefe deva mandar e o funcionário obedecer. Todavia, um autoritarismo absoluto está longe de encontrar espaço nas empresas pesquisadas.

O mando deve ser exercido com elementos de mediação para que seja aceito com legitimidade. Proteção, no caso da Estilotex, abertura e coleguismo, no da Jacyra, e respeito, no da Invista, são essenciais. Nas três, a proximidade é esperada e em larga escala, exercida. Os símbolos de poder e *status* são minimizados e tratados como futilidade a se evitar. Ainda que haja diferenças entre as três empresas, o chefe deve cuidar do funcionário, tratá-lo bem, ouvi-lo e mostrar capacidade e firmeza na hora de assumir a responsabilidade na tomada de decisões.

Do funcionário não se espera, tampouco, uma obediência cega e muda. Ele deve cumprir as normas, mas também participar, sugerir e se desenvolver para dar contribuições efetivas. Na Invista, espera-se mesmo certa autonomia, mas sempre relativa, condicionada a limites estabelecidos pelo superior.

É interessante como o autoritarismo é fortemente depreciado por todos, proprietários, chefias ou subordinados, ainda que o quadro geral seja de centralização e distância de poder. Sua presença é real e constatada nas três empresas, mas sempre como exemplo a evitar, posto que vinculado a um atraso do qual as empresas desejam tomar distância. O autoritarismo chega a ser ridicularizado, sendo os chefes autoritários denominados como “dinossauros” na Jacyra e como “deuses” na Invista.

Com efeito, parece que a complexidade do ambiente em que o setor têxtil está inserido não permite vida longa às empresas nas quais o autoritarismo clássico é praticado, com a imposição absoluta da vontade do grupo muito pequeno de

proprietários ou gerentes. As três empresas mostram-se fortemente pragmáticas. Vale o que funciona. A competição demanda inovação, criatividade e qualidade, que combinam com doses maiores de participação, autonomia e trabalho em equipe. O que se viu foram essas doses maiores, que não rompem com a lógica nacional de concentração e distância de poder.

b) O personalismo foi observado com abundância em todos os cantos das três empresas estudadas. Ele é admitido, praticado e querido. Ao contrário do autoritarismo, não é visto como negativo e fora de moda, mas como aspecto essencial, que representa o lado bom do Brasil. Sobretudo na Invista, este aspecto é destacado, por ser considerado o grande legado positivo da Vicunha.

Um bom ambiente de trabalho parece ser ponto de honra. Na Estilotex e na Jacyra, o ambiente é unanimemente reconhecido não só como bom, mas como excelente, sendo fator primordial na opção das pessoas em permanecer na empresa. Na Invista, a empolgação com o ambiente é algo menor, sendo essa idéia menos consensual, principalmente no setor administrativo. De qualquer modo, um ambiente que não seja ótimo parece inadmissível. Nos poucos casos em que se acha que isso não ocorre, acredita-se também que algo urgente deveria ser feito para se corrigir a anomalia.

Constatou-se fartamente que as relações estão longe de um frio profissionalismo restrito ao ambiente de trabalho. A frieza chega a ser vista com repulsa. Espera-se proximidade, amizade e familiaridade, que de fato ocorrem. As relações são carregadas de emoção e levadas para fora da empresa. Nas três empresas, observou-se que, a partir do trabalho, formam-se grupos de convívio amplo. Há inúmeros casos de churrascos, passeios e esporte que fortalecem os laços de amizade, envolvendo também as famílias dos funcionários. Cremos que tais coisas fiquem facilitadas pelo porte das cidades do Pólo.

Na Estilotex, a pessoalidade é levada ao extremo, havendo até alguma preocupação de que possa se tornar exagerada. De qualquer forma, é vista como ponto forte e estendida a parceiros e clientes, valendo muito mais que os contratos formais. Na

Jacyra, é pilar fundante da empresa que define quem possa ser considerado como de dentro. Na Invista, por sua vez, aparece em praticamente todas as falas, com cores de proximidade e respeito. Os espaços físicos das três empresas alicerçam o simbólico ao favorecerem o relacionamento. Percebe-se, portanto, o entrelaçamento dos três níveis culturais de Schein.

As empresas, contudo, são sempre espaços potenciais de conflitos verticais e horizontais, hierarquicamente falando. Assim, de acordo com a lógica nacional, detectou-se mecanismos preventivos do conflito.

Na Estilotex, vimos que a família proprietária mantém um produto fora do foco da empresa para evitar um arranhão na relação. Vimos, ainda, que, por vezes, os diretores evitam a repreensão direta ao funcionário, deixando que a funcionária de recursos humanos exerça a função. Alguns funcionários, por seu turno, evitam atitudes que possam soar como inconvenientes para com os diretores, mesmo que se trate de uma sugestão bem intencionada.

Esse tipo de receio também é encontrado na Jacyra, onde ser antipático e arrogante é falta grave. Nessa empresa, percebemos que os conflitos são fortemente evitados, em benefício da coesão grupal, tanto no chão-de-fábrica quanto no nível gerencial e no conselho administrativo.

Já na Invista, o conflito é relativamente aceito, desde que preservado o respeito. Ainda assim, espera-se, numa discussão, que a parte minoritária não sustente em demasia suas posições, abrindo mão em favor do bem-estar do grupo. Nessa empresa, o momento em que se pôde notar com mais intensidade a postura de evitar conflito, foi quando se tratou do processo de avaliação de desempenho.

Nota-se que a adoção da perspectiva cordial para fugir dos conflitos não ocorre só por parte do subordinado, mas também por parte da chefia e mesmo dos proprietários. Se é fato que existe boa dose de dependência do funcionário em relação ao chefe ou ao patrão, a recíproca parece muitas vezes igualmente verdadeira. Na medida em que a competição no setor impele a um esforço coletivo, e que o trabalhador é menos intercambiável, a interdependência se acentua, como

bem expressam as metáforas náuticas da Jacyra. Aprofundaremos esse aspecto logo mais à frente, sob o ponto de vista psicanalítico.

c) A Estilotex não demonstrou ser uma empresa com alto grau de formalização, mais observada na Jacyra e, principalmente, na Invista. Nas três, de todo modo, as relações situam-se, em geral, acima das regras, observando-se aqui e ali sinais de formalismo, jeitinho e alguma malandragem.

Na Estilotex, a funcionária de recursos humanos é acionada pelos funcionários para que interceda junto aos diretores e consiga dar jeitinhos. Por outro lado, é designada pelos diretores para coibir a malandragem dos funcionários, que passam o cartão no horário para assegurarem o benefício da cesta básica atrelada à pontualidade, mas continuam o “bate-papo” como se ainda estivessem em horário de descanso. Vimos, também, que os funcionários usam da malandragem para protegerem-se uns dos outros das broncas dos chefes.

Na Jacyra, a forte coesão organizacional parece levar a uma boa dose de coincidência entre as regras formais e as informais. O jeitinho surge para favorecer funcionários dedicados passando por momentos difíceis.

A maior formalização da Invista a deixa sujeita a ataques do formalismo e do jeitinho, nem sempre bem sucedidos. Em relação à segurança, o controle social é forte e parece não dar margem a que as regras não sejam cumpridas ou flexibilizadas. Em relação às normas de produção e qualidade, há espaço para que o funcionário, num abuso de autonomia, opere à sua maneira. Em relação à avaliação, o aspecto relacional sobrepõe-se ao formal, na medida em que avaliadores e avaliados cooperam uns com os outros e que um superior pensa em ajustar uma nota para promover seu subordinado.

Nos três casos, a criatividade e a inovação são fatores inegáveis de sucesso, sendo que a flexibilidade é fator de sobrevivência na Invista, dada a alta quantidade de mudanças pela qual a empresa vem passando, sobretudo na última década.

d) É difícil concluir pela preponderância do aventureiro sobre o semeador ou pela desvalorização do trabalho manual nas empresas pesquisadas. Vejamos.

A Estilotex é uma empresa eminentemente comercial, onde a produção é realizada principalmente fora dos muros da empresa. Seu fundador, oriundo da área produtiva de empresas têxteis, nunca teve, como empresário, vontade de possuir uma tecelagem. Até certo ponto, parece querer apagar seu passado semeador, atuando agora com espírito aventureiro.

Parece certo, todavia, que haja na empresa algo do semeador. Há uma grande convicção de que se planta hoje para que se colha um futuro melhor. E o futuro da empresa depende da valorização do trabalho manual, senão dos funcionários, dos clientes finais, já que seu nicho é o artesanato.

A História da Jacyra retrata a saga da união altamente bem sucedida entre um aventureiro e um semeador. O segundo marcou mais fortemente a empresa enquanto lá esteve, mas, no momento de dissolução, o aventureiro prevaleceu. Com efeito, o estudo de caso mostra traços contraditórios e complementares, com certa preponderância atual dos traços do aventureiro, expressa na maior importância dada às atividades comerciais e administrativas em relação às de produção.

Na Invista, entende-se que a empresa tenha migrado de aventureira a semeadora, uma vez que cresceu a influência americana. Quando era somente brasileira, vigorava maior centralização e espírito de explorar ao máximo o momento presente, através do esgotamento dos recursos materiais e humanos. Com a entrada da DuPont, teria havido o desenvolvimento de uma atitude mais preventiva e de uma visão de mais longo prazo. Tal migração é, certamente, algo esquemática, não sendo possível mensurar até que ponto ocorreu, mesmo porque, ao contrário das empresas anteriores, na Invista se observa uma maior valorização da área produtiva em relação à administrativa. A mudança de controle para o grupo Koch, que demonstra dar muita atenção ao presente, tende a iniciar um contra-movimento e a tornar este ponto ainda menos claro.

e) O hibridismo é traço marcante da Invista e da Jacyra, sendo menos importante, ainda que presente, na Estilotex.

A Invista é pura expressão de hibridismo. Sobre a matriz brasileira, incidiu a influência americana, que foi muito bem recebida. Acreditava-se que a empresa tornar-se-ia mais forte e poderosa com a participação estrangeira. Fez-se, assim, a incorporação, mantendo-se, todavia, o caráter brasileiro desde o novo nome: Fibra DuPont.

A DuPont trouxe um conjunto culturalmente marcado de políticas e valores que efetivamente transformou a antiga empresa do grupo Vicunha. Entretanto, se reconhece que muitos traços brasileiros não foram apagados. Mesmo com a diminuição progressiva da participação nacional no controle acionário, tendo chegado a zero, não há como deixar de constatar expressões culturais como o personalismo, o coletivismo e o paternalismo. Nas palavras de funcionários entrevistados, a frieza americana teria sido temperada por um coleguismo que aporta prazer ao trabalho. Das influências herdadas pela Koch ao adquirir a Invista, parece claro que a mais forte não é nem a da fase americana nem a da brasileira, mas a da híbrida, do caldo que se formou e se consolidou ao longo do período de existência da Fibra DuPont.

Igualmente marcada pelo hibridismo é a Jacyra têxtil. Sua fundação traz uma origem de dupla nacionalidade: síria e brasileira, além da influência da ascendência italiana de Ítalo Scuro. O hibridismo de origem só fez tornar a empresa cada vez mais brasileira, na medida em que as influências estrangeiras foram sendo incorporadas pelo contexto cultural mais amplo. Ilustrativa e significativamente, o nome que atravessou mais de seis décadas ainda é o inspirado em dona Jacyra, residente em Americana até hoje, como que a não nos deixar dúvidas de que se trata de empresa absolutamente nacional.

Na Estilotex, o hibridismo não deixa de se mostrar: a ex-esposa do fundador e diretora da empresa é de origem nipônica. Mesmo depois de matrimonialmente separados, continua a convivência mais do que harmônica no comando da empresa, que ainda tem a presença do filho, mestiço. Algo mais brasileiro?

f) O estrangeirismo é um traço que aparece em nossa pesquisa de campo, mas com forças distintas: forte na Invista, fraco na Jacyra e muito tênue na Estilotex.

Na Invista, o estrangeirismo mostrou-se com exuberância. A vinda da DuPont é um momento em que ele se revela de maneira particular: a empresa americana foi vista como redentora, como entidade que daria força e beleza ímpares, transformando para muito melhor a realidade local. Muitos acham que isso ocorreu de fato, principalmente os mais ligados à produção. O fato de, à época da *joint venture* (para não escapar do estrangeirismo lingüístico), funcionários referirem-se à empresa apenas como DuPont é dos mais significativos. Depois de devidamente abrazeirada a empresa americana, restou um saldo predominante de que o melhor é o combinado. Ainda assim, ao buscar resgatar a parte brasileira e a americana do caldo, sobram mais atribuições positivas à segunda e negativas à primeira.

No caso da Jacyra, parece haver boa dose de orgulho quanto à brasilidade da empresa. Algum estrangeirismo aparece quando se descreve a extraordinária força que possuiriam os adversários asiáticos e o perigo que representam. Ainda nesse caso, parece haver grande confiança na capacidade de enfrentamento da empresa, encarada como uma brasileira forte, especial. Curiosamente, aí surge um estrangeirismo mostrado às avessas, pois parece haver uma referência ao bom brasileiro como exceção, sobrando críticas ao empresariado nacional tido por eles como mais típico. Encontramos, também nessa linha, atribuições negativas à postura governamental, que não daria boas condições de competição às têxteis brasileiras, lembrando em muito a postura do colono retratada por Calligaris (1997).

A Estilotex demonstra viver em um mundo que, em boa medida, ainda se restringe ao Brasil. Seus principais competidores são nacionais, muitas vezes regionais. As exportações são incipientes e realizadas atreladas a terceiros. Contudo, a conquista de fatias mais significativas do mercado internacional passa pelos planos da empresa, surgindo o estrangeiro associado a um sonho bom.

É muito interessante como, nas três empresas, se pode constatar quanto o estrangeirismo se derrama sobre alguns aspectos da cultura nacional.

Exemplificando: nas três empresas, admite-se que haja posturas paternalistas, sempre com um sorriso um pouco amarelo, como aquele atributo que sabemos que temos, mas que preferiríamos não ter.

g) As relações cooperativas superam em muito as individualistas nas três empresas pesquisadas.

Na Estilotex e na Jacyra, este é aspecto dos mais fortes. Pouco se separa o indivíduo do grupo, que é sempre o que mais importa, havendo forte ação de conformação sobre os comportamentos individuais. Nas duas empresas, observou-se o medo de romper com o coletivo. Retratamos, no caso da Estilotex, a competição no departamento comercial pela atenção do diretor, mas, mesmo nesse caso, há um certo pacto de proteção mútua.

O caso da Invista traz diferenças. Ao contrário do que ocorre nas outras empresas, há avaliação e reconhecimento da contribuição individual. Além disso, há na empresa uma certa valorização positiva da competição, que seria fator inibidor da acomodação e favorecedor do desempenho. A competição, todavia, deve se dar preferencialmente entre grupos, dentro dos quais deve prevalecer o espírito colaborativo.

Ainda em consonância com o que foi apontado sobre esta questão na teoria, a colaboração entre as empresas concorrentes do mesmo setor é praticamente inexistente. Só ocorre dentro de relações de cliente e fornecedor, como é o caso da longa parceria entre Jacyra e Rhodia.

h) As três empresas analisadas mostram facetas da casa, no sentido de DaMatta, mas tal aspecto decresce em importância conforme o tamanho da empresa.

A Estilotex é casa em plenitude. Lá está a família proprietária que abre suas portas e estende sua solidariedade para parceiros, clientes e funcionários. Estes últimos, mostrando-se dignos de confiança em um rito de passagem, passam a ser tratados e cuidados como parentes. Lá todos se encontram, convivem, tomam refeição e

celebram. Os espaços físicos são propícios a tudo isto. É, sem dúvida espaço do bom, do belo e do decente.

Cultiva-se e cultua-se o ambiente familiar. Há espaço para as crianças da família. Canta-se parabéns para os aniversariantes. O ambiente é retratado como excelente e todos se preocupam em não estragar isso. Fica claro entre os funcionários o desejo de não deixarem a casa, pois o que vêem na rua não lhes parece trazer mais do que encontram lá.

Deve-se agir de maneira unitária e todo conflito deve ser evitado. O fazer deve ser coletivo e para isso, é necessário demonstrar vontade e profissionalismo, o que vale também para a família proprietária.

Na Jacyra, também lembramos muito da casa. Os ambientes são muito bem cuidados e limpos, e as pessoas prezam demais a familiaridade do ambiente, retratado como uma delícia.

Mais do que nas outras empresas, fica marcada a oposição entre casa e rua. A empresa é o espaço do que é bom, sendo que, pertencer a esta casa, permite que se vá à rua com segurança, sem o risco da indiferenciação. Fazer parte da Jacyra é algo que faz muita diferença. Perder a casa é um medo real. Ir para a rua sem ter para onde voltar é algo que é temido. É interessante que mais que temer ser despejado, teme-se que toda a casa ceda, pois a maioria já viu muitas casas ruírem em Americana. Nesse caso, a rua representa ameaça para a casa toda, demandando ação conjunta da família no sentido de cuidá-la e de protegê-la. Por essa razão, a metáfora da casa é transmutada com mais significado na do barco, como já apontamos.

Na Invista, parece fazer mais sentido pensar em casas, já que o senso de unidade e família se dá com mais força em grupos menores. No setor administrativo, em particular, a metáfora da casa fica bastante fragilizada, pois parece haver menos harmonia, cooperação e filiação. Talvez seja realmente mais ajustada a metáfora da escola. De qualquer forma, ficou bem claro o quanto a rua é temida.

8.2. SOBRE A PRESENÇA DO PATERNALISMO E DO SISTEMA DE CONTROLE MATERNO À BRASILEIRA

Nas três empresas pesquisadas, pudemos observar sinais do paternalismo, que muda um pouco suas características em função do porte de empresa, conforme prevíamos no desenvolvimento teórico. Na empresa de menor porte e complexidade, mostra-se da maneira mais conhecida, nas práticas ora carinhosas ora severas dos diretores da empresa. Nas empresas mais complexas, pudemos notar a expressão da ação dos pais que regulam o gozo dos filhos. A face protetora e a face violenta se revelam na medida em que se dá ou se restringe acesso ao amor da mãe.

Se, até certo ponto, o trabalho de campo confirmou nossas expectativas, também é verdade que cada caso apresentou singularidades que jogam novas luzes sobre a teoria e abrem novas indagações. Passemos a analisar cada caso em mais detalhes.

Na Estilotex, empresa jovem e de pequeno porte, encontramos o paternalismo mais próximo do modelo clássico. Os pais são figuras de autoridade bem definida: os proprietários mais um único diretor de fora da família. Eles comandam a empresa como uma casa, valorizando explicitamente o aspecto familiar do empreendimento e tratando os funcionários como filhos.

Podem ser observadas as faces afetiva e violenta, ainda que a primeira seja bastante preponderante em relação à segunda. Os diretores se relacionam com os funcionários com humildade, proximidade, respeito e carinho. Não deixam de dar um bom dia e de mostrar atenção e preocupação para com eles. Celebram as conquistas do grupo e os aniversários. Um funcionário doente vai ser levado por eles ao hospital. A face severa se apresenta em broncas e “gelos”, mas muito raramente em demissões.

O olhar dos funcionários sobre os diretores e sobre a empresa completa o quadro do paternalismo: eles mostram gratidão e satisfação com o ambiente, mas revelam medo das broncas e mesmo de desagradar os superiores com uma sugestão mal colocada.

Portanto, estabelece-se, na empresa, a troca típica do paternalismo: proteção e afeição por obediência e coesão. Espera-se do chefe que seja próximo e firme, ou seja, que mostre condição de proteger. Do funcionário, espera-se a contrapartida: que seja responsável, comprometido e cumpra as regras. Ambos os lados procuram evitar os conflitos para a manutenção da harmonia desejada.

O controle é de tipo paterno: próximo, relacional, direto, físico, sobre o fazer e exercido por figuras de autoridade bem visíveis. Os diretores estão sempre passando pela produção. No departamento comercial, todos os funcionários estão à vista do diretor. A proximidade é propícia ao afeto e ao controle. O medo é o de castração. Os funcionários mostram temer um puxão de orelhas e uma retirada temporária de afeto, mas não temem o abandono: trata-se de uma empresa que não demite, que procura não perder seus filhos.

Há alguma queixa de que o amor não seja distribuído por igual pelos diretores, mas não se queixa da falta de amor. Confia-se que o amor não vai ser retirado definitivamente. Percebe-se que a face afetiva é mais forte que a severa. Nesse sentido, cremos tratar-se de uma empresa onde a figura paterna é claramente predominante, mas possui características femininas.

A empresa mãe ainda é jovem demais, mas se desenvolve a olhos vistos. Por ora ela já pode satisfazer em boa medida o gozo dos pais, porém ainda é muito cedo para que possa tornar-se objeto de projeção e identificação do grupo. Para que possam gozar melhor, os pais dependem dos filhos e a eles temem um pouco. É preciso fazê-los gozar também, mas aqui a fonte maior do prazer para os filhos não é nem a fantasia de onipotência nem as recompensas materiais, mas o desfrute de uma relação ímpar com pais e irmãos. Esse é o gozo que os pais regulam, liberando na medida da contrapartida dada.

Desta forma, cremos que a Estilotex seja uma empresa que expresse a cultura brasileira de maneira típica, mas singular. Ela é observada por seus funcionários como tendo um ambiente diferenciado. É possível que parte de seu sucesso advenha do fato de seus “pais” amarem mais do que ocorre em outras empresas similares do setor.

Caberia ainda perguntar se se trata de falso amor, no sentido de Sennett. Achamos difícil responder com precisão. Ao menos quando pensamos no favorecimento ao aprendizado e ao desenvolvimento dos funcionários por parte dos pais da Estilotex, parece haver, para além do interesse na maior competitividade da empresa, alguma expressão genuína da satisfação em ver os “filhos” crescerem. Voltaremos ainda a essa questão.

Empresa longeva, distinta e de nome feminino, a Jacyra vem consolidando nos últimos anos sua vocação para mãe. De fato, a cisão ocorrida há cinco anos parece ter representado um ponto de inflexão a partir do qual o sistema de controle de tipo materno tornou-se mais importante que o de tipo paterno, que todavia ainda pode ser observado sem esforço. Da mesma forma, é possível crer que sinais do desenvolvimento do sistema materno já podiam ser notados desde muito antes da cisão.

A Jacyra, como vimos, nasceu grande para os padrões regionais e, ao longo de décadas, manteve-se em posição de importância e destaque na economia circunvizinha. Foi pioneira em muitos aspectos tecnológicos e administrativos. Gozou de admiração da comunidade e atraiu o interesse dos trabalhadores locais desde muito cedo. Trabalhar na Jacyra, não de hoje, constitui motivo de orgulho.

A sobrevivência à crise da década de 90 só fez aumentar os aspectos citados acima. Mais do que nunca, a empresa reforçou perante funcionários e comunidade sua imagem de força, modernidade, profissionalismo e dignidade. Tratava-se, a partir de então, de uma sobrevivente que tinha se mostrado a altura de competir com o mercado internacional.

Claro que uma empresa com esta história possui há muito potencial de despertar identificação e captação do ideal do ego. Todavia, o comando centralizador de um líder personalista e autoritário e, principalmente nas primeiras décadas, a característica técnica do trabalho redundavam na preponderância do controle de tipo paterno.

A saída do pai autoritário e as conseqüentes profissionalização e descentralização advindas do processo de cisão vêm mudando significativamente a Jacyra. Podemos ver nela os traços de uma mãe bastante singular, como é de fato sua história.

Os funcionários mostram unanimemente forte orgulho em trabalhar na empresa e referem-se a ela ressaltando suas qualidades. Em relação aos chefes, as qualificações de caráter positivo já não são tão preponderantes, cabendo-lhes algumas críticas. De qualquer forma, eventuais problemas que afligem a empresa são, preferencialmente, creditados a fatores externos: os produtos importados que gozam de benesses em seus países de origem, o governo brasileiro que não desenvolve, a falta de união e visão dos empresários nacionais e assim por diante. A imagem da empresa fica em boa medida preservada por eles, favorecendo a identificação.

É interessante como a identificação é beneficiada por fatores externos: a facilidade em conseguir crédito e financiamento em lojas e bancos transfere atributos da empresa ao funcionário, como a confiabilidade e a honestidade, tornando-se fonte de gozo palpável.

As qualidades atribuídas à empresa pelo funcionário em consonância com a comunidade vão, como vemos, para além da força, da modernidade, da qualidade e do desempenho. A Jacyra possui uma imagem que inclui aspectos como seriedade, confiabilidade e ética ímpares. Tal imagem se construiu e se mantém depois de quase 60 anos.

O ambiente de trabalho excelente também é parte importante da imagem percebida da empresa. Ao passo que construção social, é elemento favorecedor da construção

de outros elementos. O ambiente revela coesão, proximidade e forte afetividade. Como é a empresa que propicia este ambiente, ela é digna de identificação e amor.

A identificação parece passar mais pelo lado da nobreza do que pelo da potência. Os funcionários parecem dar mais valor a se sentirem confiáveis e amáveis como a empresa do que a se sentirem excelentes e potentes como ela. As regras da “confraria dos legais” bem o revelam: mais vale a simpatia que o desempenho (que, obviamente, não é sem importância). É ela que garante o principal ponto de captação do ideal do ego dos funcionários.

Trata-se de mãe forte, mas, antes de tudo, amorosa. A força é reconhecida e admirada, mas há uma consciência de que do exterior vêm inimigos de uma força desleal para travarem uma luta desigual. Já o amor aparece como que inigualável. Tal amor confiável de mãe suscita o amor dos filhos, que demonstram estar muito dispostos a reunirem forças para a lutar por ela.

Observa-se o medo da perda do amor da mãe. Ele é antevisto em duas possibilidades que residem entre a fantasia e o real: a morte da mãe ou a retirada do amor representada pela demissão.

Uma eventual demissão é retratada como algo absolutamente triste e terrível. Não se crê, todavia, num abandono sem motivos: ou ele viria simultaneamente para muitos, numa forçosa redução de pessoal, ou individualmente, por culpa exclusiva do funcionário. Nesse último caso, muito mais provavelmente por ele faltar com a simpatia do que por faltar com o desempenho.

Como vimos, é mesmo possível que o funcionário preserve a simpatia em detrimento do desempenho, evitando emitir uma boa idéia se ele julgar que possa parecer inconveniente. O forte coletivismo da cultura atua como controle social e, se até certo ponto pode favorecer o desempenho, exerce, ao mesmo tempo, fator limitador.

Resta falar um pouco mais sobre o papel atual dos pais na Jacyra. Na produção, tal papel tem ainda um que de tradicional, de controle sobre o fazer. No entanto, já aí e, mais marcadamente nos setores administrativos, percebe-se a presença de um agir

importante que leva à manutenção da cultura e à identificação com a empresa. Como apontáramos na teoria, desenha-se um sistema de controle de traços maternos não impessoal, no qual o pai tem um papel importante.

Até certo ponto, no caso da Jacyra, é possível pensar no pai como o juiz do gozo, liberando-o mediante um comportamento por parte do funcionário que faça aumentar o poder do pai. Entretanto, o quadro observado foi mais complexo.

Na Jacyra, o pai não é juiz único do comportamento que dá acesso ou não ao gozo. É preciso também que o funcionário agrade aos irmãos, que igualmente exercem juízo. Todos velam pelas regras da confraria.

O pai também está sob juízo. Ele deve proteger os filhos e amá-los, sem deixar de ser duro quando necessário. Ele deve ser simpático e regular o gozo, dando acesso aos que se fizerem merecedores. Mais que isso: ele deve amar a mãe, mostrando, para legitimar-se, que não está lá para extrair o máximo gozo para si (como demonstra o desprezo para com os símbolos de *status*), mas para garantir o bem estar da mãe que nutre os filhos.

Na Invista, vemos com mais força os traços clássicos do sistema de controle materno, fortalecidos histórica e progressivamente a partir do momento em que sopraram os ventos hipermodernos da DuPont. Todavia, tal sistema está em cheque, o que dá ao caso colorido especial.

A DuPont parece ter imprimido, paulatinamente, à Fibra DuPont uma face mais maternal. Trazendo suas normas, políticas e regras, atenuou o autoritarismo e o personalismo. Incentivou a participação e o desempenho, recompensando iniciativas coletivas e individuais. Tudo isso sem destruir o lado afetivo pré-existente. Mostrou-se, desde o início, forte, bela e nobre, como deve ser uma empresa-mãe. Diferenciando-se no enfoque a segurança e a benefícios, forjou uma imagem de nutridora e protetora não só dos funcionários como de suas famílias. Contendo, ainda, o componente de potência derivado do capital e da tecnologia, a imagem é propícia à identificação.

A identificação certamente se deu em boa medida. A opção por se dizer pertencer à DuPont em lugar de Fibra DuPont parece expressá-la. Fazer parte dessa nova entidade denotava certa importância na cidade.

Encontramos, nesse caso, a importante atuação da figura paterna dentro de um sistema materno à brasileira, como apontáramos. O pai é efetivamente juiz do desempenho e controla o gozo através do processo formal e informal de avaliação. Não é juiz único, mas é juiz privilegiado, podendo interferir no resultado final.

O comportamento bem avaliado pelo pai que permite o gozo ao filho é aquele que teria o pai em seu lugar. O pai diz que deseja autonomia, mas estabelece o padrão esperado, o qual vai ser percebido pelo filho. Seguindo o que é estabelecido, o filho favorece o gozo do pai e garante o seu próprio, pois, bem avaliado, pode desfrutar do prazer narcíseo na medida que lhe cabe. Fazendo gozar o filho, o pai atenua nele o desejo de assassinato e mantém sua postura colaborativa. Parece não haver, portanto, contradição na identificação simultânea ao pai e à mãe. O pai se oferece como modelo para o filho chegar à mãe.

Se o filho recusa o modelo, a face amável do pai pode ser substituída pela face ameaçadora. Dentro desta lógica, é compreensível que o paternalismo se mostre nas frestas da capa de um estilo democrático, honestamente desejado e parcialmente praticado. Como a interdependência é percebida por ambos, a face amável do pai (e, por que não dizer, também a do filho) tende a prevalecer.

A discussão dos temas de proteção e abandono do capítulo anterior mostra que a identificação com a mãe pode ter sido grande, mas não total, pois o amor parece não ter sido suficiente para todos.

Agora, a identificação tende a ser ainda menor. O sentimento de abandono pela mãe amada deixa como marca alguma desconfiança em relação à próxima. Todavia, é possível que, apesar de tudo, volte a crescer. Torturado por sua fragilidade, o ser humano cessará sua busca de algo maior que o ame, que o proteja e com o qual se sinta um?

8.3. SOBRE A CULTURA SETORIAL

Um aspecto comum que encontramos nas empresas pesquisadas é o fato de que elas sejam tratadas por seus integrantes como exceção ao setor, o que deixa prejudicada a discussão da hipótese (senão a própria hipótese) de uma cultura setorial. Encontraríamos algo mais típico do setor nos casos que estudamos ou no negativo do que estudamos?

Percebemos que as empresas pesquisadas partilham da pessoalidade, proximidade e cordialidade nas relações, do coletivismo, da ênfase à criatividade, do pragmatismo e de sinais de hibridismo. Verifica-se significativa distância de poder, mas sem autoritarismo absoluto nem valorização de símbolos de *status*. O controle se dá com certa doçura, o que é coerente com o tipo de paternalismo observado, que apresenta a face afetiva predominado sobre a face violenta.

O negativo do que foi observado, apontado por alguns como mais típico do setor, seria uma variação no recorte da brasilidade: paternalismo com predomínio da face autoritária e violenta do pai, com maiores doses de centralismo, personalismo, formalismo e jeitinho.

A excepcionalidade das empresas pesquisadas, em relação ao que predominaria no Pólo, adviria de um maior grau de profissionalismo administrativo, que todavia não foi incompatível com o personalismo ou com o paternalismo. Enfocar-se-ia nelas, com mais determinação, o desenvolvimento pessoal e organizacional, sem deixar de se cultivar um ambiente familiar de relações pessoais e amistosas. O resultado desta excepcionalidade seria desempenho e nível de satisfação dos funcionários acima da média do setor.

Para avançarmos nesta discussão, seria importante estender a pesquisa a outras empresas do setor e a outros setores que servissem de parâmetro de comparação. É justamente com esse tom que gostaríamos de finalizar essas análises e de abrir o capítulo final: tom de curiosidade que leva à busca de novos caminhos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS: ALGUMAS CONCLUSÕES E NOVAS DIREÇÕES

...e assim, chegar e partir
são só dois lados da mesma viagem.
Milton Nascimento / Fernando Brant

9.1 ALGUMAS CONCLUSÕES

Percebemos, neste trabalho, que as organizações estudadas expressam largamente os traços da cultura nacional. Alguns destes foram presenças claras nas três empresas, como a cordialidade, o pessoalismo e o familismo das relações, a distância de poder, a adaptabilidade, a predominância do relacional sobre as regras, o coletivismo e a incorporação do imaginário da casa. Outros apareceram de maneira tênue, quase que deixando de serem expressos em alguma delas, como o estrangeirismo e o hibridismo. Já em relação à questão do aventureiro e do semeador, não se pôde concluir sobre a predominância de uma postura sobre a outra.

Cada uma das culturas estudadas mostrou-se como um recorte peculiar do tecido cultural nacional. Todas expressaram de maneira única e riquíssima o que é ser uma organização brasileira, trazendo as marcas de sua história, de seus membros e de seu ambiente de entorno. Mesmo os traços que aparecem mais nítidos nos três estudos mostram particularidades.

Ao passo que cada empresa mostrou-se única e inimitável, notou-se que, internamente, há espaço para diversidade e tensões dinâmicas, apesar do caráter homogeneizador da cultura.

Não foi possível caracterizar os traços comuns entre as empresas pesquisadas como uma cultura de setor, na medida em que elas consideraram a si mesmas, em alguma medida, como exceções. Não querendo descartar completamente a

hipótese, no mínimo devemos cogitar a existência de sub-culturas no setor. De qualquer forma, deve ser ampliado o leque de empresas estudadas para que se chegue a uma posição mais conclusiva.

Achamos de grande importância, tanto do ponto de vista analítico quanto do gerencial, que se estude cada vez mais as organizações brasileiras. Se o estrangeirismo nos leva a buscar inspiração preferencialmente fora do país, é necessário um esforço extra no sentido de desvendar o quase infindável leque de arranjos culturais que a lógica brasileira permite. Na medida em que nos conhecermos mais, maiores serão as chances de alcançarmos relações mais produtivas para todos (PRESTES MOTTA APUD FREITAS, 1991, p. XII).

Mais especificamente sobre o paternalismo, encontramos indícios de que se faça ainda fortemente presente nas organizações instaladas no país, independentemente de seu porte e ambiente competitivo, dada sua articulação aos outros traços culturais nacionais e à sua flexibilidade de expressão. Verificamos, no trabalho de campo, elementos de sustentação da hipótese de que ele pudesse ser encontrado não só nas pequenas empresas de tecnologia simples, nas quais predomina o sistema de controle físico e pessoal sobre o fazer, mas também em empresas mais complexas, com tendência à formação de um sistema de controle de tipo materno, gerando uma versão abasileirada deste.

Com efeito, os estudos de caso da Jacyra e da Invista apontam favoravelmente na direção da existência do modelo proposto de um sistema de controle materno à brasileira, onde o pai desempenha um importante papel enquanto controlador do gozo advindo da identificação com a organização-mãe. Tal modelo, entretanto, requer maior aprofundamento tanto do ponto de vista teórico quanto de estudos de campo, variando-se os portes, os setores e as origens das empresas analisadas.

Abrem-se ainda, a partir deste trabalho, novas questões correlatas que gostaríamos de pontuar a seguir, desejando que possam servir de inspiração a novas jornadas.

9.2 NOVAS DIREÇÕES

9.2.1 A organização-mãe brasileira: mais afetiva que potente?

Uma das questões que merece aprofundamento é a investigação das cores que a afetividade, o coletivismo e a cordialidade imprimem sobre nossa versão brasileira de controle materno, já que o modelo de Pagès et al. (1992) pareceu-nos mais adequado a culturas individualistas.

No caso nacional, o prazer narcíseo, oriundo da identificação com uma mãe forte e perfeita, é importante elemento de controle, garantido através da cultura, mas tem requisitos algo diferentes para seu desfrute. A mãe brasileira imaginária é exigente, mas aparentemente mais afetiva e, em certo sentido, mais tolerante. Para se tornar objeto amoroso do grupo, ela deve, além de potente, mostrar-se boa e carinhosa para com os filhos.

Para não perder seu amor (o que, de fato, se teme), é preciso, por certo, não descuidar de um bom desempenho, mas é igualmente necessário mostrar simpatia para com os pais e irmãos. É preciso ser criativo e contribuir para com a organização, mas com muito “jogo de cintura” e cordialidade para fazê-lo sem ferir suscetibilidades, dentro de um escopo algo pré-definido pelo pai e balizado pelos irmãos. É possível imaginar que o brasileiro cure as suas feridas narcíseas e se sinta onipotente não pelo seu extraordinário desempenho individual, mas por sua espetacular habilidade relacional. Exercitando-a, ele alimenta a imagem imaculada e amorosa da organização que suscita sua identificação, ao mesmo tempo em que se mostra digno de seu amor.

É importante destacar que na medida em que a organização é vista desta forma, cresce sua importância enquanto fonte de identidade no Brasil, rompendo-se as limitações apontadas por Barbosa (2001).

9.2.2 A família, a organização e o surgimento da mãe

Outra questão interessante é a respeito do papel que exerce a forte ligação existente entre o funcionário e sua família real. Ela atenuaria ou reforçaria a ligação com a empresa?

Notamos que a família é colocada ou como mais importante que a empresa ou em outra esfera de igual importância. Todavia, sempre transparece o quanto a empresa é fundamental para o bem-estar da família, o que gera sentimentos que passam por gratidão e respeito. A empresa é retratada como protetora e às vezes como nutridora de toda a família.

Teríamos aqui uma demanda contraditória que precisa ser conciliada. A atenção e a proteção que o funcionário deseja dar à família tenderia a levar a um desinvestimento na empresa. Fica claro, contudo, que, na prática, ocorre um movimento no sentido contrário, uma vez que descuidar da empresa pode pôr em risco a família. Sabedor de sua pequenez, derivada da improvável possibilidade de suprir sua família se desvinculado da empresa (ou, ao menos, de uma empresa), o funcionário cuida de ser digno de merecimento do amor daquela que é fonte maior de suprimento.

Ao investir tempo e energia na empresa em detrimento da família, abre-se espaço para o surgimento de um sentimento de culpa, que é atenuado tanto pela concepção de que tudo se faz pela família, quanto pelo desenvolvimento de relações no âmbito organizacional que fazem o funcionário se sentir como se em casa e em família estivesse.

Poderíamos pensar, alternativamente, que a família poderia substituir a empresa enquanto mãe, ou seja, enquanto grupo perfeito capaz de captar o ideal do ego de seus membros. Enquanto ideal de coletivo, isso seria perfeitamente possível, porém a família geralmente é fraca e dependente, economicamente falando. A exceção seria o caso em que a família, ou um de seus membros, constitui empresa para

auto-sustento. De fato, esse é o sonho de alguns e a realidade de poucos. Nesse caso, é possível imaginar que, na medida em que ela cresça e passe a se tornar mais forte, torne-se mãe descolada da família, que passe a exigir, inicialmente dos proprietários e em seguida dos funcionários, determinado grau de devoção em troca de gozo, como se pode vislumbrar a partir do caso da Estilotex.

Claro que essa é apenas uma possibilidade, pois uma família ou uma pessoa pode montar um negócio sem que esse passe ocupar o lugar mãe. De qualquer forma, o surgimento da mãe, ou melhor dizendo, o transformar temporal de uma jovem empresa em mãe, é algo que merece aprofundamento.

O esfacelamento da família tradicional e o surgimento de novos modelos de família podem tornar menos legítimo o autoritário sistema de controle paterno e favorecer a identificação com a empresa enquanto mãe. Não prejudica, todavia, o paternalismo.

Talvez, com a falta real da figura de um pai, busquemos ainda mais na organização a adoção por alguém que nos conceda algum gozo que, quanto maior a empresa, mais tende a vir da mãe.

9.2.3 Pragmatismo, participação, paternalismo e desempenho

Notamos, nos três casos estudados, fortes traços de pragmatismo, quando poderia se esperar uma maior presença do dogma revelado, dada a concentração e a distância de poder. O pragmatismo parece necessário à competição e é elemento importante no sucesso efetivamente alcançado pelas três empresas.

É interessante como o paternalismo é capaz de acomodar o pragmatismo, na medida em que torna a face amorosa preponderante à ameaçadora, sem, entretanto, perder a segunda. O pragmatismo atenua o autoritarismo e a violência convidando à participação e à proximidade. Como deve prevalecer o que funciona no mercado, boas idéias são bem vindas e necessárias, mas dentro de certos limites, pois a autonomia não deve ser plena, e a ordem hierárquica não deve ser

posta em cheque. Seja no sistema paterno, seja no materno, o paternalismo afetivo permite o exercício do controle, mas de um controle mais suave propício ao sucesso.

Pensamos, assim, que o paternalismo não seja um impedimento ao sucesso nos tempos atuais, como já se propôs. Poderíamos, ao invés disso, com base em nosso trabalho de campo, colocar a hipótese de que o paternalismo, com sua face afetiva predominando, seja favorecedor de um bom desempenho mesmo em ambientes competitivos e complexos, ao contrário do que ocorre com o paternalismo mais tradicional, em que predomina a face violenta. Querendo ser mais provocativos, poderíamos até sugerir que o paternalismo afetivo seja condição atual de sucesso das empresas nacionais.

9.2.4 Paternalismo afetivo e imaginário motor

Pensamos que a predominância da face afetiva aliada ao pragmatismo explique a importância dada à educação e ao desenvolvimento dos “filhos”, características encontradas nas três empresas. Ficamos inclusive com a sensação de que tal ênfase à educação e ao desenvolvimento dada por alguns pais transcenda a preocupação pragmática com o sucesso da empresa. Este fator suscita a dúvida, já exposta, de que estejamos sempre tratando de falso amor e de imaginário enganoso.

Vimos que a subsistência da face ameaçadora de um pai que controla o gozo tende a induzir um desenvolvimento pessoal cerceado e a um exercício da criatividade balizado pelo interesse econômico.

De fato, na medida em que o paternalismo é caracterizado pela presença simultânea de uma face afetiva e de uma face violenta, ele sempre trará consigo aspectos positivos e negativos. Acreditamos que a predominância da face violenta acentua aspectos negativos, enquanto a predominância da face afetiva reforça os positivos, compreendendo “positivo” no sentido das “relações produtivas para todos”.

A existência de figuras personalistas que protegem seus subordinados com carinho e promovem seu crescimento pessoal e profissional não causa nenhum problema. A questão complicada do paternalismo é o preço que se paga por isso. O paternalismo afetivo parece cobrar um preço menor.

Empresas afetivas, como as estudadas, parecem possuir pais que estão próximos da fronteira do amor verdadeiro e do exercício efetivo da função paterna que interdita o amor fusional com a mãe, conduz à autonomia e à criatividade plena e instaura o imaginário motor.

Talvez a força das nossas raízes culturais não permita que esse quadro animador se estabeleça por completo. De qualquer forma, é bom vislumbrar algo de mais saudável no horizonte. Ao menos no horizonte de algumas empresas.

9. 3 ÚLTIMAS LINHAS – PARA CHEGAR E PARTIR

Por fim, gostaríamos de lembrar que as reflexões expostas advêm da interação entre uma elaboração teórica e uma pesquisa de campo que traz algum condicionamento das características técnicas e geográficas do setor estudado. As particularidades do setor têxtil - o mais antigo e tradicional setor industrial - e as características peculiares do Pólo de Americana podem ter nos levado a pintar uma paisagem com forte colorido regional. Ainda assim, temos a sensação de termos cumprido a missão da abertura de novas trilhas para a compreensão do paternalismo e, em última instância, do país. Que novas jornadas comecem!

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M. et al. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr., T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (org.) *O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. v.2. São Paulo: Atlas, 1996, p. 39-79.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *RAE*, São Paulo, vol. 43, n. 2, p. 64-77, abril/maio/junho/2003.
- AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (org.) *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. cap. 5, p. 103-115.
- ALVESSON, M.; BERG, P.O. *Corporate culture and organizational symbolism - an overview*. Berlim/New York: Walter de Gruyter, 1992. 253 p.
- ANDRADE, J. E.; CORRÊA, A.; SILVA, C. F. *Relato setorial - Pólo de tecelagem plana de fibras artificiais e sintéticas da região de Americana*. Rio de Janeiro: BNDES, nº2, fev. 2001. Disponível em <http://www.finame.com.br/conhecimento/relato/rs2_gs2.pdf> . Acesso em 28.set.2004.
- AUBERT, N.; GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil, 1991. 342 p.
- BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro - A arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campos, 1992. 153 p.
- _____. *Igualdade e meritocracia – a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 215 p.
- BARROS, B. T.; SPYER PRATES, M. A. *O Estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996. 148p.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes : A estratégia para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.197p.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança - Administração do sentido*. São Paulo: Atlas,1994. 234p.
- _____. O desafio da Liderança. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 319-342.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. A *Construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1995. 247 p.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992, p. 29-44.

BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 2, p. 38-54.

BRAGA JUNIOR, E. ; HEMAIS, C. A. O Brasil e sua indústria têxtil: uma abordagem histórica. Parte I – dos primórdios coloniais á década de 80. *Revista Têxtil*, São Paulo, nº3, p.26-32, maio/junho 2000.

BRESLER, R. R. B. *Organizações e programas de integração* - um estudo sobre a passagem.1993. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas , área de Organizações, Recursos Humanos e Planejamento). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

_____. A roupa surrada e o pai : etnografia em uma marcenaria. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 6, p. 111-125.

_____. A Administração e o Brasil – as figuras do gestor, do colonizador, e a imagem paterna. 2000. 231f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

BRESSER PEREIRA, L. C. Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 9(25) June, 1994.

BRYAN, A. S. *Americana, sua história*. [S.l.: s.n.], 1967.

CAETANO, J. R. Roupas novas. *Exame*, São Paulo, ano 33, n.16, p. 42-44, 11/ago/1999.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 4, p. 73-93.

CALDEIRA, J. ET AL. *Viagem pela história do Brasil* . 2ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1997. 365 p.

CALLIGARIS, C. *Hello Brasil!* Notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. 5ª ed. São Paulo: Escuta, 1997. 173 p.

CHANLAT, J. F. (org.) *O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. V.1, 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 205 p.

_____ L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1960-1990) . Comunicação apresentada no Congresso Mundial de Sociologia, Madri, 09 a 13 de Julho de 1990. Mimeografado.

_____ L'Analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxone contemporaine (1970-1988). *Sociologie du Travail* , p. 381-400 , 3/89.

CHAUÍ, M. *Brasil – mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2000. 103 p.

CHIAVENATTO, I. *Os novos paradigmas*. São Paulo: Atlas, 1996. 319 p.

COLBARI, A. L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. G. M. *“Recursos” humanos e subjetividade*. 3a. ed. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 198-219.

COSTA, A. L. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida Gaviões da Fiel. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 13, p. 221-238.

COSTA, S.; BERMAN, D.; HABIB, R. L. *150 anos da indústria brasileira = 150 years of the textile in Brazil*. Rio de Janeiro: SENAI-CETIQT : Texto & Arte, 2000. 185p.

COHEN, D. Gestão à Brasileira. *Exame*, São Paulo, ano 34, nº 8, p. 200-207, 19/ abril/ 2000.

CURADO, I. B. EAESP/FGV: Um passeio pelo labirinto. *RAE* , São Paulo , 34(3), p. 8-24, mai./jun. 1994.

DAMATTA, R. *A Casa & a rua*. 4ªed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991. 177p.

_____ *Carnavais, malandros e heróis : para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara,1990. 287p.

_____ *O que faz o brasil, Brasil ?* 8ª. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 126 p.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. M. G. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas organizações. In: PRESTES MOTTA, F. C. ; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 5, p. 94-110.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures - the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Adison Wesley, 1991. 232 p.

DURAND, J. C. Acesso á propriedade, família e herança (formação e reprodução da pequena burguesia têxtil em São Paulo). *RAE*, Rio de Janeiro , 24 (4) 107-112, out-dez, 1984.

_____. Façonismo: produção familiar em tecelagem. *RAE*, Rio de Janeiro , 25 (1) 5-14, jan/mar, 1985.

EMERY, Y. Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs: les rites d'initiation. *Problèmes Économiques*, n. 2182, p.27-32, 04/jul./1990.

ENRIQUEZ, E. *Da horda ao estado – Psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor, 1990. 404 p.

_____. *L'Organisation em analyse*. Paris: Presse Universitaire de France, 1992. 334 p.

_____. Vida psíquica e organização. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M .E. (org.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000a. cap. 1, p. 11-22.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M .E. (org.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000b. cap. 2, p. 23-40.

FAORO, R. *Os donos do poder – Formação do patronato político brasileiro*. 3^a.ed. São Paulo: Globo, 2001. 913 p.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 10^a. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

FERREIRA, L. F. *Estilotex indústria e comércio de tecidos Ltda*. 2003. 45 f. Trabalho de Estágio (Graduação em Administração) – Unisal – Centro Universitário Salesiano de São Paulo – Unidade de Americana, Americana, 2003.

FITZGERALD, T. H. Can change in organizational culture really be Managed? *Organization Dynamics* , 17, 2, p.4-15 ,1988.

FLEURY , M. T. L O desvendar a 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.

_____. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *RAE* , São Paulo, 33(2), p. 26-34 , mar./abr. 1993.

FLEURY , M. T. L; SHINYASHIKI, G. T.; STEVENATO, L. A. Arqueologia Teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre pesquisa organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 16, p. 273-292.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional - formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron ,1991. 140 p.

_____. O doce controle no clube dos raros. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 17, p. 293-304.

_____. *Cultura organizacional – identidade, sedução, carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178p.

_____. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (org.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. cap. 3, p. 41-73.

FREUD, S. Psicologia de grupo e a análise do ego. In: _____. *Além do princípio do prazer, psicologia de grupos e outros trabalhos*. Rio de Janeiro, Imago, 1996. p. 79-154.

_____. *O Mal-estar na civilização*. Rio de Janeiro: Imago, 1997. 112 p.

FREYRE, G. *Casa-grande e senzala*. 36ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1996. 569 p.

_____. *Sobrados e Mocambos*. 14ª ed. São Paulo: Global, 2003. 968 p.

FURTADO, C. *Formação Econômica do Brasil*. 27ª ed. São Paulo: Companhia editora nacional : Publifolha, 2000. (Grandes Nomes do Pensamento Econômico). 276 p.

GALHANI, M. A. *O uso de tecnologias de informação pelas PME'S do pólo têxtil de Americana e região, como diferencial entre sucesso e fracasso*. 2000. 85 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 2000.

GARCIA, O. L.. *Estudo da competitividade da indústria brasileira, competitividade da indústria têxtil, nota setorial do complexo têxtil* – Dissertação de Mestrado, Campinas, 1993.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, J. B. Resumo do setor. [S.l.] 2000. Disponível em <<http://www.sinditec.com.br/resumo.htm>>. Acesso em 31/03/2004.

GOBBO, C. et al. *Preservando nossa história*. [S.l.: s.n.], 1999.

GORINI, A. P. F.; MARTINS, R. F. *Novas tecnologias e organização do trabalho no setor têxtil: uma avaliação do programa de financiamento do BNDES*. Disponível em <<http://www.finame.com.br/conhecimento/revista/rev1011.pdf>>. Acesso em 28. set. 2004.

GREGORY, K. L. Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n. 3, p.359-376, set./1983.

GRILO, C.; MENDES, D. 11% das mulheres do Rio moram sozinhas. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 31/mar./2001. Campinas, p. C4.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 189 p.

HARAZIN, D. Empresa não é mãe. *Veja*, São Paulo, p. 11-13, 14/abr./1999.

HEBDEN, J. E. Adopting an organizational culture: the socialization of graduate trainees. *Organization Dynamics*, 15, 4, p.4-25, 1987.

HOFSTEDE, G. H. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

_____. *Cultures and organizations – software of mind*. New York: McGraw Hill, 1991. 279 p.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220 p.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994. 188 p.

IMIGRAÇÃO americana. [S.l.], [200-?]. Disponível em <<http://www.americana.gov.br>>. Acesso em 31/mar./2004.

LACERDA, A. C. ET AL. *Economia Brasileira*. São Paulo: Saraiva, 2001. 262 p.

LAPLANTINE, F. *Aprender antropologia*. São Paulo: Brasiliense, 1988. 205 p.

LARAIA, R. B. *Cultura – um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993. 116 p.

LEITE, M. Ter família é bem melhor do que casar. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 20/set./98. Família, Especial A7.

MACHIAVELLO, G. E. T. *Compreensão da cultura organizacional - dois estudos de caso*. 1992. 420f. Dissertação (Mestrado em Administração, área de Organizações, Recursos Humanos e Planejamento). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

MATHEUS, T. B. Inverno social - uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: PRETES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 7, p. 129-142.

MARGARIDO, A. P. Crise fecha 761 empresas em uma década. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 07/jul./2002. Folha Campinas, p. C1.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. Vol 2. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 11, p. 219-251.

MELLO, L. G. *Antropologia cultural* – iniciação, teoria e temas. Petrópolis: Vozes: 1982. 526 p.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org) ET AL. *Teoria, Método e Criatividade*. 19^a. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, C. A. A. *Programas de trainee e processos planejados de mudança cultural* – em busca de conexões. 1997. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração, área de Organizações, Recursos Humanos e Planejamento) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

_____. Análise da presença de traços da cultura brasileira no sistema de saúde pública de Campinas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. Anais Eletrônicos...Campinas: ANPAD, 2001. p.1-15. 1 CD-ROM.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

NADLER, D. A. ET AL. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265 p.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. *Megatrends 2000*. São Paulo: Amana Key, 1990. 461 p.

NÓBREGA F. A.; MAGLIAVACCA, M.; NETO, O. R. Resistência à mudança. *CQ Qualidade*, p.56-62, março/96.

PAGÈS, M. et al. *L'Emprise des organisations*. 4eme. ed. Paris : PUF, 1992. 261p.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 145-153.

PRADO JR., C. *Formação do Brasil contemporâneo*. 23^a ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 390 p.

PRESTES MOTTA, F. C. Organizações: vínculo e imagem. *RAE*, São Paulo, 31(3), p. 5-11, jul/set 1991.

_____. Controle social nas organizações (revisitado por Isabella F.F.G. Vasconcelos e Thomas Wood Jr.). *RAE*, São Paulo, 33(5), p. 68-87, set/out 1993.

_____. Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista da ESPM*, São Paulo, n. 2, p.19-23, ago./1995.

_____. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise a cultura organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (org.) *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. cap. 4, p. 75-102.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. São Paulo: *RAE*. Vol.39, no.1, jan/mar 1999, p. 6-12.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. ; BRESLER, R. R. B. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 10, p. 265-286.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. 325 p.

PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (org.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. 150 p.

RESUMO histórico. [S.I.], [200-?]. Disponível em <<http://www.americana.gov.br>. Acesso em 31/mar./2004.

RIBEIRO, D. *O Povo brasileiro – a formação e o sentido do Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 476 p.

RODRIGUES, S. B. Corporate culture and identity. In: ENANPAD, XVII, 1993, Salvador. *Anais*, v.10 (RH). Salvador: ANPAD, 1993.

ROSA RIBEIRO, M. A. *Condições de trabalho na indústria têxtil paulista (1870-1930)*. São Paulo: Editora Hucitec, Editora da Unicamp, 1988. 207 p.

ROSSETTI, J. P. ET AL. *Transição 2000*. São Paulo: Makron Books, 1993. 297 p.

ROUSSEAU, A.; WARNOTTE, G. La responsabilisation des cadres face à la qualité totale, un construit social? *Gérer et Comprendre*, p.31-40, décembre 1994.

SANTANA, D. A. *O Avanço tecnológico na Indústria Têxtil*. 1994. 79 f. Monografia de conclusão de curso (Graduação em ciências econômicas) – Instituto Superior de Ciências Aplicadas, Limeira, 1994.

SANTOS, J. L. *O que é Cultura*. 14ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984. (Coleção Primeiros passos). 89 p.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1991. 358 p.

_____. Culture in Organizations: Three Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol. 39, num. 2, p. 339, 4p., jun. 1994.

_____. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol. 41, num. 2, p.229, 12p., jun. 1996.

SEGNINI, L. R. P. *A Liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: Educ, 1988. 187 p.

SENNETT, R. *Authority*. New York: Norton, 1993. 205 p.

SEVCENKO, N. *Pindorama revisitada: cultura e sociedade em tempos de virada*. São Paulo: Peirópolis, 2000. 116 p.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org.) *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2ª. ed. São Paulo : Atlas, 1997. p. 47-68.

SILVA, S. *Expansão cafeeira e origens da indústria no Brasil*. 8ª ed. São Paulo: Editora Alfa-Omega, 1995. 114p.

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

_____. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (ed.). *Beyond Method—Strategies for Social Research*. Newbury Park: Sage, 1983b. cap. 10, p. 160-172.

STEIN, S. J. *Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil, 1850 - 1950*. Rio de Janeiro: Campus, 1979, 272 p.

SROUR, R. H. Formas de gestão : o desafio da mudança. *RAE*, São Paulo, 34(4), p.31-45, jul/ago 1994.

TAVARES, M. G. P. *Cultura organizacional - Uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1993. 88p.

TOLEDO, J. R. Família tradicional cede espaço. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 20/set./1998a. Família, Especial A3.

_____. Mãe amplia sua importância na vida da família. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 20/set./1998b. Família, Especial A8.

_____. ; ROSSETTI, F. Perda de funções reduz o papel do pai dentro de casa. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 20/set./98. Família, Especial A9.

TONOCCHI, M. Pólo têxtil prevê 4.000 novos empregos. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 31/jan./2003a. Folha Campinas, p. C1.

_____. Empresas vão investir US\$ 4 bi em modernização de maquinário. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 31/jan./2003b. Folha Campinas, p. C1.

TRICE, H. M. Comments and discussion. In : FROST, P. J. ET AL. *Reframing organizational culture*. London: Sage, 1991.

TURNER, V. W. *O processo ritual : estrutura e anti-estrutura* . Petrópolis : Vozes, 1974. 248 p.

VAN GENNEP, A. *Os ritos de passagem* . Petrópolis : Vozes , 1977. 181 p.

VAN MAANEN, J. *Organizational careers – some new perspectives*. Chichester: Wiley, 1977. 199 p.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas , 1992. p. 45-62.

VASCONCELOS, J. G. M. O Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária. In: DAVEL, E. ; VASCONCELOS, J. G. M. *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. 3a. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 220-231.

VERGARA, S. C.; MORAES, C. M.; PALMEIRA, P. L. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da família Imperatriz. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 14, p. 239-253.

WOOD Jr., T.; CALDAS, M. P. Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: WOOD Jr., T.; CALDAS, M. P. *Transformação e realidade organizacional : uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 1, p. 27-45.

WOOD Jr., T.; CURADO , I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma . *RAE* , São Paulo , v.34, n.5, p.62-79 , set-out 1994.

YUKL G. A. Liderança carismática e transformacional. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 259-299.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRIGENTES

Entrevista 1

1. Conte sobre o histórico da empresa.
2. Quais as principais estratégias da empresa atualmente?

Entrevista 2

3. Quem participa das tomadas de decisão mais importantes da empresa?
4. Como você vê o estilo atual dos principais líderes da empresa?
5. Que avaliação você faz dos funcionários da empresa? Quais as principais qualidades e limitações?
6. Como você definiria o líder ideal? E o funcionário ideal?
7. Acha que a empresa tem bom trabalho em equipe?
8. Como você vê a participação dos funcionários na empresa? Você acha que as pessoas gostam de participar?
9. Pessoalmente, você sente que consegue conciliar bem trabalho e família? Por que?
10. O que você acha desta empresa, de um modo geral, e como se sente trabalhando nela?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

1. Conte sobre o histórico da empresa.
2. Você acha que hoje a empresa está em uma boa posição no mercado?
Por que?
3. Quais as principais qualidades e limitações dos líderes da empresa hoje?
4. Como você definiria o líder ideal? E o funcionário ideal?
5. De um modo geral, você acha que a empresa tem um bom pessoal?
6. Acha que a empresa tem bom trabalho em equipe?
7. Como você vê a participação dos funcionários na empresa? Você acha que as pessoas gostam de participar?
8. Pessoalmente, você sente que consegue conciliar bem trabalho e família?
Por que?
9. Qual sua avaliação geral sobre a empresa e como se sente trabalhando nela?