

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A CULTURA DE DEVOÇÃO NAS EMPRESAS
FAMILIARES E VISIONÁRIAS – UMA DEFINIÇÃO
TEÓRICA E OPERACIONAL**

MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

PORTO ALEGRE/RS
2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO**

Maria Ivete Trevisan Fossá

**A CULTURA DE DEVOÇÃO NAS EMPRESAS
FAMILIARES E VISIONÁRIAS – UMA DEFINIÇÃO
TEÓRICA E OPERACIONAL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e Cultura nas Organizações

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

**PORTO ALEGRE/RS
2003**

F586g

Fossá, Maria Ivete Trevisan Fossá

A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias – uma definição teórica e operacional / Maria Ivete Trevisan Fossá. – Porto Alegre, 2003.

296 f.

Tese (Doutorado) – UFRGS, Escola de Administração, 2003

1. Cultura de devoção. 2. Empresas familiares e visionárias. 3. Definição teórica e operacional. I. Título

MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

**A CULTURA DE DEVOÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES
E VISIONÁRIAS – UMA DEFINIÇÃO TEÓRICA E
OPERACIONAL**

**Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor no
Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, pela Comissão formada pelos professores:**

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli
Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS

Examinadores: Prof.a. Dra. Maria Lúcia Tielet Nunes
Programa de Pós-Graduação em Psicologia, PUC-RS

Prof.a. Dra. Neuza Rolita Cavedon
Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS

Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso
Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC-SP

Porto Alegre
2003

TRABALHO APRESENTADO EM BACA E APROVADO POR:

Prof^a. Dr.^a. Maria Lúcia Tiolet Nunes

Prof^a. Dr.^a. Neusa Rolita Cavedon

Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso

Porto Alegre, 08 de maio de 2003.

Professor Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

Área de Concentração: Estratégia e Cultura nas Organizações

Aluno: Maria Ivete Trevisan Fossá

Turma: Doutorado Acadêmico 1998

AGRADECIMENTOS

Ao Aldo e ao Otávio Augusto, por partilharem angústias, desabafos e insônias e por esperarem e vibrarem com as pequenas grandes vitórias;

ao Cláudio Pinho Mazzilli, meu orientador, pela amizade, pela confiança, pelo estímulo intelectual e pela liberdade concedidas na busca dos meus objetivos acadêmicos;

aos empresários e aos trabalhadores do Grupo Randon que participaram da pesquisa;

aos professores, Maria Lúcia Tiellet Nunes, Francisco Araújo dos Santos e Onésimo de Oliveira Cardoso, pelas significativas contribuições feitas ao ensaio acadêmico e por ocasião da defesa da proposta deste trabalho;

à Capes, pela ajuda financeira com a bolsa de doutorado;

à Angela Garay Scheffer, minha colega de doutorado, pela constante interlocução e pelos gestos de amizade e carinho;

enfim, a todas as pessoas que contribuíram intelectual e afetivamente para o processo deste trabalho.

RESUMO

O trabalho propõe uma definição teórica e operacional para o construto cultura de devoção em empresas familiares e visionárias. Trata-se de uma tentativa de compreender e explicar a dinâmica que envolve a formação de vínculos afetivos entre empregados e organizações do tipo familiares e visionárias. Presume-se que empresa familiar visionária seja toda aquela organização que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou grupo familiar e está alicerçada em valores essenciais formulados por seus fundadores. Além do mais, a empresa é líder em seu setor de atuação, passou por vários ciclos de produtos ou serviços e, se não consolidou, pelo menos deu início ao processo sucessório. O trabalho recupera a ideologia básica - valores e objetivos essenciais - que se mantém em todas as fases de desenvolvimento da organização, levando em consideração a declaração desta ideologia, sua continuidade histórica e a coerência entre aquilo que é declarado como essencial e o que é vivido no cotidiano da organização. A maneira como os empregados se apropriam dos valores difundidos decorre de um estruturado sistema de comunicação, de uma consistente política de recursos humanos e de uma adequada administração dos elementos formadores da cultura organizacional. Através de pesquisa empírica com três empresas de um mesmo grupo familiar, observou-se que a identificação dos empregados com os valores organizacionais pode ser explicada pela forma como os empregados se apropriam dos valores difundidos, pelo modo de circulação e consumo dos valores organizacionais, pela política de recursos humanos que reforça o desenvolvimento pessoal interno e pelos elementos simbólicos da cultura organizacional que fortalece o imaginário coletivo e solidifica as significações acerca da idéia de empresa como uma grande família.

ABSTRACT

This work proposes a theoretical and operational definition for the construct devotion culture in family and visionary family enterprises. Our aim is to understand and explain the dynamics surrounding affective conventions between employees and family organizations. It is presumed that a visionary family enterprise is every organization that has its origin and history linked to a family or familiar group, and it is based on essential values established by the enterprise's founders. Such values are kept and / or broadened by the successors from a non-mutable standard nucleus. Moreover, the enterprise is a market leader in its business, it has been through many products and services cycles and, if it has not consolidated yet, at least managed the beginning of the successory process. The work recuperates the basic ideology – essential values and objectives – kept in every organization's development phase considering this ideology declaration, its historical continuity, as well as the coherence between what is declared as essential and what is seen everyday inside the organization. The manner the employees take part of the diffused values results from a structured communication system, a solid human resource policy, also from an adequate management of the constitution elements of the organizational culture. Through empirical research with three enterprises from the same familiar nucleus, we have noticed the identification employees have with the organizational values can be explained by the way they assume those diffused values, by how the values are spread and assimilated. Also, the human resource policy, which intensifies intern people development, as well as the organizational culture symbolic elements that strengthen the collective imaginary and solidify significations concerning the idea of the company as a big family.

ÍNDICE

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE QUADROS	xiii
LISTA DE TABELAS	xiv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ADMINISTRAR CONTINUIDADES E MUDANÇAS: AS GRANDES LIÇÕES DE FEITAS PARA DURAR	
1.1 A IDEOLOGIA CENTRAL DAS EMPRESAS VISIONÁRIAS	7
1.2 A CULTURA DE DEVOÇÃO COMO UM MECANISMO PARA PRESERVAR A IDEOLOGIA CENTRAL	9
1.3 A IDEOLOGIA DA CULTURA DE DEVOÇÃO	12
CAPÍTULO 2 – EMPRESA FAMILIAR E VISIONÁRIA: UMA DEFINIÇÃO TEÓRICA E OPERACIONAL	
2.1 EMPRESA FAMILIAR: CARACTERIZAÇÃO E CONCEITOS	16
2.2 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR	20
2.3 EMPRESA FAMILIAR VISIONÁRIA: A EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO	23
CAPÍTULO 3 – VALORES: UM DOS ELEMENTOS CENTRAIS DA CULTURA DE DEVOÇÃO	
3.1 OS VALORES NO CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	26
3.2 VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: DIFERENÇAS COMPARTILHADAS	30
3.3 ESTRATÉGIAS CRIATIVAS PARA A BUSCA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	35
CAPÍTULO 4 – COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E COMPROMETIMENTO: REQUISITOS BÁSICOS PARA A FORMAÇÃO DA CULTURA DE DEVOÇÃO	
4.1 IDENTIDADE E IDENTIFICAÇÃO: ELEMENTOS-CHAVE DA REALIDADE SUBJETIVA	44
4.2 COMUNICAÇÃO E PRODUÇÃO DE SIGNIFICADOS	50
4.3 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PRINCIPAIS CORRENTES TEÓRICAS	55
4.3.1 Principais correntes teóricas do estudo sobre comprometimento organizacional.....	58

4.3.1.1 Abordagem atitudinal ou afetiva de comprometimento organizacional	61
4.3.1.2 Abordagem instrumental ou calculativa ou side-bets	62
4.3.1.3 Abordagem normativa do comprometimento organizacional	63
4.3.1.4 Integração das abordagens afetiva, instrumental e normativa	64
 CAPÍTULO 5 – O SIMBÓLICO E O IMAGINÁRIO NA ORGANIZAÇÃO	
5.1. ESTÓRIAS, MITOS E HERÓIS	66
5.2 RITOS, RITUAIS, CERIMÔNIAS E SÍMBOLOS	69
5.3 A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	72
5.4 A RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO-TRABALHADOR E A PRODUÇÃO DE SISTEMAS IMAGINÁRIOS	77
 CAPÍTULO 6 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
6.1 REFERENCIAL TEÓRICO	84
6.2 SELEÇÃO DOS CASOS	87
6.2.1 Randon Participações S.A.	89
6.2.2 A Master Sistemas Automotivos	91
6.2.3 A Randon S.A. Implementos e Sistemas Automotivos	97
6.3 A COLETA DE DADOS	100
6.4 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS	101
6.4.1 Aspectos relevantes do estudo e fontes de informação	101
6.4.2 Questões centrais que guiaram a coleta de dados	102
6.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	103
6.5.1 A pré-análise	103
6.5.2 A exploração	104
6.5.3 A interpretação	105
 CAPÍTULO 7 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	
7.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS: RESULTADOS	107
7.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE	110
7.2.1 As categorias iniciais	110
7.2.1.1 A fundação da empresa familiar	110
7.2.1.2 A expansão física da empresa familiar	113
7.2.1.3 A abertura de filiais e aquisições	115
7.2.1.4 A concordata	118
7.2.1.5 As alianças estratégicas	120
7.2.1.6 As inovações gerenciais	122
7.2.1.7 A formação do conselho de família	127
7.2.1.8 Os desafios da segunda geração	130
7.2.1.9 O respeito e a valorização dos funcionários	133
7.2.1.10 A satisfação do cliente	137
7.2.1.11 A honestidade, a integridade e ética nos negócios	139
7.2.1.12 A qualidade e a confiabilidade no produto	141
7.2.1.13 Os valores e os significados	144
7.2.1.14 As estórias circulantes	147
7.2.1.15 O tabu como reforço cultural	150
7.2.1.16 Os mitos.....	152
7.2.1.17 Os rituais	154
7.2.1.18 As cerimônias e os símbolos	155
7.2.1.19 Estratégias de comunicação oral com o público interno.....	158

7.2.1.20 Estratégias de comunicação de massa para comunicação interna	161
7.2.1.21 Estratégias aproximativas de comunicação interna	165
7.2.1.22 As práticas de RH corporativas	169
7.2.1.23 A organização do trabalho	175
7.2.1.24 As trajetórias de vida dos fundadores, sucessores e funcionários	182
7.2.2 As categorias intermediárias	190
7.2.2.1 O empreendedorismo dos fundadores	191
7.2.2.2 A morte e a sobrevivência da empresa familiar	195
7.2.2.3 A sucessão na empresa familiar	198
7.2.2.4 Os valores centrais da empresa familiar	201
7.2.2.5 A cultura organizacional na empresa familiar	205
7.2.2.6 A comunicação organizacional interna	209
7.2.2.7 O comprometimento com a organização	212
7.2.3 As categorias finais	219
7.2.3.1 A empresa familiar – do torno à robótica	219
7.2.3.2 A ideologia da empresa familiar	223
7.2.3.3 As recompensas/restrições na empresa familiar	230
7.3 CONCLUSÕES	237
CAPÍTULO 8 – A CULTURA DE DEVOÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES E VISIONÁRIAS – O ESBOÇO DE UM CONSTRUTO TEÓRICO E OPERACIONAL	
8.1 SISTEMAS DE VALORES COMPARTILHADOS.....	245
8.2 COMPROMETIMENTO	256
8.3 COMUNICAÇÃO	261
8.4 IDENTIDADE	263
8.5 IDENTIFICAÇÃO	266
8.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL	268
8.7 OS CONCEITOS FORMADORES DO CONSTRUTO CULTURA DE DEVOÇÃO.....	270
CONSIDERAÇÕES FINAIS	273
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	281

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelos dos três círculos de empresa familiar.....	18
Figura 2: Abordagens teóricas na investigação do comprometimento organizacional..	60
Figura 3: Método de estudo de casos comparativos	84
Figura 4: Modelo teórico proposto.....	87
Figura 5: Organograma da Randon Participações S.A.	90
Figura 6: Organograma da Master Sistemas Automotivos	96
Figura 7: Organograma da Randon S.A. Implementos e Sistemas Automotivos.....	99

LISTA DE QUADROS

	88
Quadro 1: Entrevistados por unidades de análise.....	109
Quadro 2: O processo de derivação das categorias	191
Quadro 3: O processo de derivação da categoria intermediária “o empreendedorismo dos fundadores	195
Quadro 4: O processo de derivação da categoria intermediária “a morte e a sobrevivência da empresa familiar”	198
Quadro 5: O processo de derivação da categoria intermediária “a sucessão na empresa familiar	201
Quadro 6: O processo de derivação da categoria intermediária “os valores centrais da empresa familiar	205
Quadro 7: O processo de derivação da categoria intermediária “a cultura organizacional na empresa familiar”	209
Quadro 8: O processo de derivação da categoria intermediária “a comunicação organizacional interna	212
Quadro 9: O processo de derivação da categoria intermediária “o comprometimento com a organização”	219
Quadro 10: O processo de derivação da categoria final “a empresa familiar visionária – do torno à robótica	223
Quadro 11: O processo de derivação da categoria final “a ideologia da empresa familiar”	230
Quadro 12: O processo de derivação da categoria final “as recompensas/restrições na empresa familiar	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Os fatos históricos constitutivos do sistema de valores da Holding, Master e Implementos	246
Tabela 2: As inovações gerenciais na formação do sistema de valores da Holding, Master e Implementos	249
Tabela 3: Os princípios norteadores constitutivos do sistema de valores da Holding, Master e Implementos	251
Tabela 4: Os conceitos formadores do construto sistema de valores da Holding, Master e Implementos	252
Tabela 5: As práticas de recursos humanos na constituição do comprometimento com a Holding, Master e Implementos	258
Tabela 6: Conceitos formadores do construto comprometimento na Holding, Master e Implementos	259
Tabela 7: Os instrumentos de comunicação responsáveis pela formação do construto comunicação na Holding, Master e Implementos	261
Tabela 8: Aspectos formadores da identidade na Holding, Master e Implementos.....	265
Tabela 9: Aspectos responsáveis pela identificação dos funcionários com a Holding, Master e Implementos	267
Tabela 10: Elementos formadores da cultura organizacional da Holding, Master e Implementos	268
Tabela 11: Conceitos formadores do construto cultura de devoção na Holding, Master e Implementos	270

INTRODUÇÃO

O tema deste estudo é a cultura de devoção em empresas familiares visionárias. O termo cultura de devoção não apresenta uma definição teórica e operacional que permita a construção de uma tipologia de investigação de fenômenos ligados a essa temática. Partiu-se, portanto, de alguns elementos conceituais que poderiam ser úteis para analisar a cultura de devoção em empresas familiares visionárias, sem contudo ter-se evidências concretas se os aspectos nomeados como relevantes seriam ao todo úteis para analisar o fenômeno em questão. Porém, levando-se em consideração a opção pelo método de análise dos dados – análise de conteúdo -, era bem provável que outros conceitos poderiam emergir durante o desenvolvimento deste estudo.

A questão central desta pesquisa consiste em compreender e explicar a dinâmica que envolve a formação de vínculos entre empregados e organizações do tipo familiares e visionárias, visando propor uma definição teórica e operacional da expressão cultura de devoção. Para fins desta pesquisa, o vínculo é entendido como sendo uma liga que mantém a organização e empregados unidos. A intensidade do vínculo ou da liga é diretamente proporcional ao modo com que os empregados se apropriam dos valores difundidos, através de um estruturado sistema de comunicação, uma consistente política de recursos humanos e uma adequada administração dos elementos formadores da cultura organizacional.

Com base nestas considerações iniciais e também em função do interesse e da efetiva necessidade de análise e estruturação dos vários instrumentos administrativos que as empresas familiares utilizam para manter a continuidade e alcançar resultados, a presente tese tem por objetivo geral propor uma definição teórica e operacional do construto cultura de devoção em empresas familiares e visionárias. Como objetivos específicos, atentou-se para recuperar os valores e objetivos essenciais (ideologia básica) que se mantiveram em todas as fases de desenvolvimento da organização; avaliar a ideologia central das empresas visionárias, levando em consideração a sua declaração, continuidade histórica e coerência (entre o que é declarado e o que é vivido); analisar o contexto e o modo como se processam as relações de produção, continuidade e ruptura dos valores organizacionais veiculados pelos meios formais e informais de comunicação; descobrir se valores compartilhados, identidade, identificação e comprometimento são categorias de análise da cultura de devoção em empresas familiares

visionárias; estabelecer relações entre a natureza - afetiva, instrumental e normativa - do comprometimento organizacional e a cultura de devoção; analisar como as estórias, os mitos, os heróis, os ritos, os rituais, as cerimônias, os símbolos, a linguagem e os processos comunicativos influenciam na solidificação de culturas de devoção em empresas familiares visionárias.

É importante salientar que se considerou empresa familiar visionária toda organização que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou grupo familiar, está alicerçada em valores essenciais formulados por seus fundadores, é líder em seu setor de atuação, é reconhecida e admirada por outras empresas da área, passou por vários ciclos de produtos ou serviços e já consolidou pelo menos um processo sucessório. As empresas selecionadas para a realização do estudo de caso foram aquelas que melhor atenderam aos requisitos acima especificados. No processo de escolha, definiram-se as empresas levando em consideração os critérios acima mencionados.

Faz-se importante também evidenciar que por ideologia básica ou ideologia central entende-se como sendo um conjunto de valores básicos e objetivos essenciais que uma empresa visionária mantém inalterados, ao mesmo tempo em que promove o seu desenvolvimento econômico e financeiro. Na concepção de Collins e Porras (1998), os valores centrais são as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, que não devem ser comprometidas em detrimento de ganhos financeiros, enquanto que os objetivos são os motivos fundamentais pelos quais a organização existe, além de simplesmente ganhar dinheiro.

O interesse em realizar uma pesquisa sobre cultura de devoção em empresas familiares visionárias se deve, de um lado, à importância que as empresas familiares vêm assumindo no contexto econômico, político, social e tecnológico do país. De outro lado, existe a curiosidade em desvendar o universo simbólico das empresas visionárias, em desvelar certos ditos populares como o da “empresa como uma grande família”, “vestir a camisa da empresa”, os “velhos da casa”, entre outros, bem como entender os laços afetivos em relação aos comportamentos, aos relacionamentos e às decisões da empresa.

Pesquisa realizada em doze (12) Unidades Federativas do Brasil, no período de agosto/98 a junho/99, pelo Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE -, apurou os fatores condicionantes e a taxa de mortalidade das empresas para até três anos de criação das mesmas.

Para a verificação da taxa de mortalidade, foram selecionadas, dos cadastros da Junta Comercial dos Estados, amostras de cerca de 400 empresas das capitais, constituídas em cada ano de 1995/96/97, independentemente do porte e sem a pretensão de separar empresas familiares de não-familiares.

A seleção das amostras foi sistemática, com partida aleatória e foram retiradas das mesmas as empresas que não chegaram a funcionar. As empresas e seus respectivos proprietários foram rastreados por todos os meios possíveis (visitas in loco, telefone, pesquisa na vizinhança, endereço do sócio, etc.) a fim de verificar se ainda estavam em atividade. Para o cálculo da taxa de mortalidade foram consideradas também as empresas não encontradas no referido rastreamento.

Conforme a Unidade da Federação, a taxa de mortalidade de empresas brasileiras variou cerca de 30% até 61%, no primeiro ano de existência da empresa, de 40% até 68%, no segundo ano e de 55% até 73%, no terceiro período do empreendimento (SEBRAE, 1999).

Em uma segunda etapa, a pesquisa realizada pelo SEBRAE procurou identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade, cotejando informações relevantes em relação ao perfil, à postura e à visão empresarial entre os dois grupos de empresas (extintas e em atividade). Foram realizadas 60 entrevistas por ano considerado (95/96/97) com cada grupo de empresas (extintas e em atividade).

Esta segunda fase da pesquisa realizada pelo SEBRAE aponta que o porte da empresa aparece como um elemento importante e capaz de distinguir empresas em atividades de extintas. Em praticamente todas as Unidades da Federação pesquisadas, o estudo demonstra que, quanto maior o empreendimento, melhores são as possibilidades de sucesso. Igualmente a experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio aparecem como fatores relevantes para a continuidade e sucesso nos empreendimentos. A falta de capital de giro, a carga tributária e a recessão econômica são apontados como fatores inibidores dos negócios. Os pesquisados, tanto de empresas em atividades quanto de extintas, julgaram que a empresa, para ter sucesso, deve possuir bom conhecimento do mercado onde atua, contar com um bom administrador e fazer uso de capital próprio.

Em relação ao universo de empresas familiares brasileiras, Renato Bernhoeft (1989) afirma que, no final da década de 80, de cada dez empresas, nove eram familiares e seu controle estava com uma ou mais famílias. De forma geral, no Brasil, as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. Em relação à longevidade das empresas brasileiras, Oliveira (1999) afirma que é

de doze anos a média de vida das empresas não-familiares, enquanto que a longevidade das empresas familiares é de nove anos. Estatísticas apontam que, de cada 100 empresas familiares, 30% passam para o comando da segunda geração e apenas 5% passam para a terceira geração. As causas são várias, mas destaca-se principalmente a falta de capital, as dificuldades com o mercado, os problemas de gestão e os conflitos nos processos sucessórios, causas também apontadas pela pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999).

Com referência ao número de empresas familiares existentes mundialmente, Lansberg et al (1996) afirmam que aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias, sendo que esse percentual pode aumentar, principalmente em função de dois fatores: 1º) o nome da família associado aos produtos e serviços confere maior credibilidade e, 2º) as empresas familiares trabalham com uma perspectiva de investimentos mais ampla, ou seja, em significativo número de vezes, suportam os desaquecimentos da economia e continuam comprometidas na relação família x empresa x mercado.

Verifica-se, por este cenário apresentado acima de forma resumida, a importância que as empresas familiares assumem no contexto econômico, político e social bem como os fatores condicionantes e inibidores para a sua longevidade. Com o intuito de fortalecer a empresa familiar, pretende-se, através desta tese, propor um construto teórico para a análise da cultura de devoção, uma vez que se entende ser essa cultura um fator importante para a continuidade de empresas familiares.

Porém, em função da ausência de uma definição teórica e operacional de cultura de devoção, partiu-se de alguns elementos conceituais que podiam auxiliar na análise da cultura de devoção em empresas familiares visionárias, sem, no entanto, desconsiderar que outros elementos conceituais poderiam surgir durante a análise dos dados. Os aspectos levantados a priori como relevantes para o estudo de culturas de devoção dizem respeito aos valores compartilhados, à identidade, à identificação, ao comprometimento, à comunicação e à cultura organizacional. Pelo método de análise de conteúdo utilizado no tratamento dos dados coletados, observou-se que não apenas os elementos conceituais considerados a priori como outros fatores emergiram durante o desenvolvimento da tese, sendo que, destes, as políticas de recursos humanos e os sistemas imaginários aparecem como importantes para a formação de cultura de devoção.

O marco teórico conceitual é apresentado nos capítulos 1, 2, 3, 4, e 5. O primeiro capítulo apresenta a concepção que Collins e Porras (1998) fazem da cultura de devoção como um dos elementos indispensáveis para preservar o núcleo e estimular o progresso de organizações visionárias. Também são explicitados os mecanismos de difusão que as

empresas duradouras utilizam para a implantação e manutenção da ideologia organizacional bem como para a formação de uma cultura de devoção.

O capítulo dois formula um conceito de empresa familiar visionária. Para a construção deste conceito, primeiramente revisaram-se algumas definições já consagradas de empresa familiar e analisou-se a importância do fundador na formação da cultura organizacional. Também neste capítulo contextualiza-se as empresas familiares no cenário brasileiro e mundial e salientam-se os pontos fortes e fracos que facilitam e/ou dificultam a sucessão da empresa familiar de uma geração para outra. Este segundo capítulo finaliza com uma proposta conceitual de empresa familiar visionária.

No capítulo três, abordam-se os valores individuais e organizacionais e a formação de um conjunto de crenças que guiam o comportamento dos membros organizacionais, delimitando suas formas de agir, de pensar e de sentir. O capítulo quatro resgata a idéia de que, para compartilhar valores entre indivíduos e organização, o cotidiano empresarial deve se instituir em espaços criativos de comunicação, de trocas simbólicas e de formação de identidade.

O quinto capítulo aborda os elementos formadores da cultura organizacional que também são responsáveis pela ampliação e/ou manutenção da cultura de devoção. Dentre os diferentes elementos formadores da cultura organizacional referenciados pela bibliografia especializada (Campbell, 1990; Deal & Kennedy, 1984; Freitas, 1991; Fleury, 1992; Motta, 1995; Pettigrew, 1979; Scheid, 1985; Trice & Beyer, 1985; Van Maanen, 1978; Wilkins, 1984), enfatizam-se as histórias, os mitos, os heróis, os ritos, os rituais, as cerimônias, os símbolos, a linguagem e a comunicação, por considerar-se que estes elementos se oferecem como indicadores importantes para a análise da existência ou não de culturas de devoção nas empresas familiares.

O sexto capítulo apresenta o método de pesquisa, os instrumentos e os procedimentos para a coleta de dados e, finalmente, os tipos de análise a que foram submetidos os dados coletados. Optou-se pelo método do estudo de caso por ser adequado ao exame de um fenômeno ainda pouco estudado que, portanto, precisava ser analisado em seu âmbito de ocorrência.

O sétimo capítulo refere-se à apresentação dos resultados da análise de conteúdo dos casos. São estabelecidas vinte e quatro (24) categorias iniciais, após leituras flutuantes das entrevistas dos três (3) casos com base nos temas emergentes. Reagrupamentos sucessivos são feitos nessas categorias para a produção de sete (7) categorias intermediárias e três (3) finais.

As conclusões (individual e conjunta) e os comentários a respeito dos resultados da análise de conteúdo são colocados no final desse capítulo.

Finalmente, o capítulo oitavo trata de um retorno à análise dos dados e ao referencial teórico inicial, onde se apresenta o esboço de um construto teórico para se estudar a cultura de devoção em empresas familiares e visionárias.

Nas considerações finais, são apresentados alguns argumentos sobre os resultados da pesquisa que, apoiados no referencial teórico, procuram responder aos objetivos de pesquisa. Também são abordados os limites da pesquisa e sugeridos estudos futuros dentro da perspectiva teórica criada pelo estudo.

CAPÍTULO 1 – ADMINISTRAR CONTINUIDADES E MUDANÇAS: A GRANDE LIÇÃO DE FEITAS PARA DURAR

James Collins e Jerry Porras (1998), consultores e professores de pós-graduação em Administração na Universidade de Stanford, realizaram uma pesquisa sobre empresas que prosperaram durante muitos anos, transcenderam ciclos de vida de vários produtos e passaram por várias gerações de líderes, as quais foram denominadas de empresas visionárias.

Os autores utilizam o método histórico e de comparação, e a pesquisa teve por objetivo entender por que empresas como Procter e Gamble, Johnson & Johnson, General Electric, Citicorp, Philip Morris, Ford, Boeing, entre outras, tornaram-se líderes em seus setores, superando rivais como Colgate, Bristol-Myers Squibb, Westinghouse, Chase Manhattan, RJR Nabisco, GM e McDonnell Douglas.

Para responder à inquietude da pesquisa, Collins e Porras (1998) realizaram uma investigação com 18 empresas visionárias e as compararam com outras 18 empresas bem-sucedidas, mas não tanto quanto as chamadas empresas visionárias.

1.1 A IDEOLOGIA CENTRAL DAS EMPRESAS VISIONÁRIAS

Collins e Porras (1998) defendem a tese de que as empresas são visionárias porque foram capazes de preservar a ideologia central¹ através da adoção de alguns mecanismos como estabelecer metas audaciosas, formar culturas de devoção, tentar várias coisas e aplicar o que der certo, ter gerentes treinados internamente e adotar processo contínuo de auto-aperfeiçoamento.

A ideologia central é composta por um conjunto de valores e objetivos², a partir do qual tudo se desdobra como algo moral e ético. Ao mesmo tempo em que este núcleo básico

¹ Collins e Porras (1998) usam os termos ideologia central, núcleo básico e núcleo central como sinônimos e tais termos se referem ao conjunto de valores básicos e objetivos essenciais que uma empresa visionária mantém inalterados, ao mesmo tempo em que promove o seu desenvolvimento econômico e financeiro.

² Os valores são preceitos essenciais e permanentes da organização, têm valor e importância intrínsecos, não requerem nenhuma justificativa externa, são decididos internamente pela empresa independentemente do ambiente externo e devem resistir ao teste do tempo. Já os objetivos ou finalidades básicas definem os motivos pelos quais a empresa existe além de simplesmente ter lucros (Collins e Porras, 1998).

gera um significado para os membros da organização, também cria um senso de propósito que vai além do simplesmente fazer dinheiro e muda relativamente pouco ao longo do tempo. Os pesquisadores afirmam que a ideologia central é a responsável pelo caráter permanente das empresas visionárias, uma vez que ela se constitui como fonte de orientação e de inspiração para as gerações atuais e futuras. Afirmam ainda que uma empresa é visionária quando capaz de transcender vários ciclos de produção ou de mercado, revoluções tecnológicas, modismos gerenciais ou lideranças individuais, preservando o legado ideológico que explica as verdadeiras razões da empresa existir.

Os resultados da pesquisa³ atestam que, quanto mais uma organização é visionária, mais a sua sobrevivência e crescimento dependem da preservação de valores e objetivos que formam o núcleo ideológico da organização. Tal núcleo não muda com o passar dos anos, porém conduz todo o processo de mudança necessário para a empresa se perpetuar no tempo. Neste sentido, afirmam Collins e Porras:

Com o tempo as normas culturais têm que mudar; a estratégia tem que mudar; as linhas de produtos têm que mudar; as metas têm que mudar; as competências têm que mudar; as políticas administrativas têm que mudar; a estrutura organizacional tem que mudar; os sistemas de recompensas têm que mudar. Em última instância, a única coisa que uma empresa não deve mudar com o passar do tempo é sua ideologia central - isto se ela quiser ser uma empresa visionária -. (1998, p. 126-127)

Na concepção, portanto, dos pesquisadores, os valores não devem mudar e, se mudarem, deve ser muito pouco, de forma que não prejudique a ideologia central da organização. Todavia, todas as manifestações específicas dos valores, como políticas, estratégias, normas, regulamentos, linhas de produto, metas, estruturas administrativas, estilo

³ Pesquisa realizada por Collins e Porras, no período de 1984 a 1990, aponta que, nas empresas visionárias, a relação entre a capacidade de administrar continuidade e mudança está estritamente vinculada à capacidade de preservar o núcleo básico. Os autores seguiram o método histórico e de comparação a fim de analisar o desenvolvimento de um conjunto de 18 empresas visionárias e verificar no que diferem de um conjunto de 18 empresas de comparação, para então descobrir quais os fatores subjacentes que fazem com que as empresas visionárias durem muito tempo. Para classificar uma empresa como sendo visionária, os autores usaram os seguintes critérios: ser uma instituição líder no seu setor; ser muito admirada por empresários conhecidos, ter deixado uma marca indelével no mundo em que vivemos; ter passado por várias gerações de altos executivos, ter passado por ciclos de vida de vários produtos ou serviços e ter sido fundada antes de 1950. As empresas mais jovens do estudo foram fundadas em 1945 e a mais antiga, em 1812, sendo que a média de idade das empresas foi de 92 anos, a data média de fundação, 1897 e a mediana, 1902. Na visão dos autores, a análise histórica permitiu-lhes entenderem e desenvolverem conceitos e ferramentas úteis na preparação das organizações visionárias nos próximos séculos. Um destes conceitos-chave é que a empresa visionária deve preservar quase que religiosamente a sua ideologia central – mudando-a muito pouco, se mudar. Contudo, ao mesmo tempo em que mantêm suas ideologias centrais bem determinadas, as empresas visionárias demonstram ter capacidade de mudar e se adaptar sem comprometer seu núcleo básico. Maiores detalhes sobre metodologia, seleção da amostra ver em COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry. I. Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 5ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998, p 15-43.

de liderança, forma organizacional, cultura corporativa têm que mudar; a única coisa que uma empresa não deve mudar com o passar do tempo são os valores básicos e objetivos essenciais que explicam as razões principais pelas quais a empresa foi criada e mantida de geração para geração.

Este núcleo básico (formado por valores e objetivos) permite o movimento dialético de preservar e mudar, ou seja, ao mesmo tempo em que a empresa visionária deve empreender esforços para preservar o núcleo também precisa estimular a mudança necessária para a empresa progredir e se perpetuar no tempo. E é a partir deste núcleo central que as mudanças ocorrem, a empresa se auto-renova e se auto-organiza, porém mantendo sempre a identidade contida na estrutura original.

Como afirmam Collins e Porras, *“deixemos de ver a empresa como veículo para os produtos e passamos a ver os produtos como veículos para a empresa”* (1998, p. 53). Este movimento paradoxal permite que a empresa cresça ao criar novos produtos e serviços. Porém os produtos e serviços passam e as empresas ficam. Aprender a crescer e mudar são necessidades fundamentais para que a empresa se adapte e progrida, mas o mais importante é realizar todas as mudanças necessárias para a empresa progredir sem alterar o seu verdadeiro âmago, ou seja, o núcleo básico ou ideologia central.

1.2 A CULTURA DE DEVOÇÃO COMO UM MECANISMO PARA PRESERVAR A IDEOLOGIA CENTRAL

Em relação aos mecanismos utilizados pelas empresas visionárias para preservar a ideologia central, interessa aprofundar o estudo sobre cultura de devoção e, diferentemente de Collins e Porras (1998), que estudaram empresas visionárias multinacionais e de grande porte, o objetivo deste estudo é analisar a cultura de devoção em empresas familiares visionárias⁴.

Collins e Porras (1998) utilizam os termos cultismo e cultura de devoção para descrever um conjunto de práticas utilizadas para reforçar a ideologia central e afirmam serem termos mais fortes do que cultura organizacional, uma vez que todas as empresas têm uma cultura, porém nem todas possuem uma cultura de devoção. Contudo, observa-se não ter havido, por parte dos pesquisadores, uma preocupação em definir cultura de devoção e em apresentar argumentos que a diferenciam da cultura organizacional.

⁴ Ver no capítulo 2 a definição conceitual e operacional proposta para empresa visionária familiar.

No entanto, os autores são contundentes quando afirmam ser a cultura de devoção a responsável por fazer com que as pessoas sintam que trabalhar em uma empresa visionária é como entrar para um grupo seletivo ou uma sociedade elitizada. É também uma postura excludente, ou seja, os funcionários aderem à filosofia da empresa e se dedicam a ela, ou não se adaptam a ela por não ter nada a ver com eles. Não há meio termo, é quase, portanto, uma cultura de devoção, uma adesão à sua ideologia, aos processos de doutrinação e de adaptação à rigidez exigida.

Na obra “Feitas para Durar”, de Collins e Porras (1998), observa-se que os elementos de manifestação da cultura, como os rituais, os símbolos, os mitos, a linguagem, as normas, as histórias, os processos comunicativos, os processos de socialização, os sistemas de recompensas mudam permanentemente para fazer frente às pressões internas e externas.

Não obstante estas mudanças, apóiam-se em um núcleo básico que não muda, mas que permite que outros valores não-centrais, portanto periféricos, se modifiquem. Por exemplo, na Wall Mart, uma das empresas visionárias estudadas, “ir além das expectativas do cliente” é uma parte permanente e imutável da ideologia central, já a atitude de colocar pessoas dando as boas-vindas aos clientes na porta de entrada da empresa é uma prática não-central, que pode mudar com o passar do tempo. Na Merck, uma outra empresa estudada, os autores percebem que o objetivo definido como “nosso negócio é preservar e melhorar a vida do ser humano” é uma parte permanente e imutável da ideologia central, porém o compromisso que a Merck assume em relação a pesquisas voltadas para doenças específicas é uma prática não-central que pode mudar (COLLINS E PORRAS, 1998).

As empresas visionárias desenvolvem técnicas de divulgação consistentes, visando não somente divulgar a ideologia central como também inculcar na mente dos empregados os valores e objetivos básicos que as formam. Preocupam-se, também, em criar um clima propício de modo que a ideologia possa ser bem acolhida, ser bem assimilada e mais tarde possa ser defendida e reproduzida por todos os funcionários.

Os mecanismos de difusão para implantar e manter a ideologia organizacional bem como para formar a cultura de devoção variam de empresa para empresa. As ações mais desenvolvidas pelas empresas visionárias são programas de treinamento contínuo, criação de centros de treinamentos internos, políticas rigorosas de promoção, linguagem e terminologia únicas, hinos da empresa, aplausos, afirmações ou juramentos que reforçam o compromisso psicológico. As empresas visionárias também utilizam critérios de incentivos, recompensas, concursos e reconhecimento público que premiam aqueles que demonstram se esforçar de

forma consistente com a ideologia, assim como penalidades concretas e visíveis àqueles que ultrapassam os limites ideológicos.

Outro aspecto ressaltado pela pesquisa diz respeito à institucionalização de valores e objetivos como elementos formadores da ideologia organizacional. Tais elementos, quanto mais se institucionalizarem através de políticas, regras, manuais, procedimentos, princípios administrativos e quanto mais forem reforçados através da criação de mitos, práticas de rituais, cerimoniais, narrativas, símbolos e outros elementos constituintes da cultura organizacional, tanto mais será fortalecida a adesão das pessoas a este conjunto de valores e objetivos definidos e praticados através do tempo.

As empresas visionárias, por terem muito bem definidos seus valores e objetivos essenciais e por saberem o que querem conquistar, não costumam dar espaço para aqueles funcionários que não estão dispostos a seguir suas normas ou que não conseguem se adaptar a elas. Portanto, tais organizações se tornam bons lugares de trabalho para os funcionários dedicados e adaptados à filosofia da empresa, tanto em termos de desempenho quando de adaptação à ideologia. Collins e Porras (1998, p.366-368), para avaliar o cultismo nas empresas visionárias, levaram em conta alguns indícios que evidenciam a existência ou não de uma cultura de devoção. Esses indícios estão contidos em processos de doutrinação, rigidez em relação à adaptação do indivíduo à organização e pelo sentimento de elitismo.

A doutrinação dos indivíduos foi verificada através da intensidade na utilização de processos formais e/ou concretos, os quais podem incluir programas de orientação que transmitam valores, normas comportamentais, ideologia corporativa, história e tradições; treinamento contínuo com conteúdo ideológico; publicações internas que reforçam a ideologia; entrosamento social através de colegas, supervisores e outros; ambientação de novos funcionários realizada pelos próprios colegas; hinos e bordões corporativos; exposição a uma mitologia de “feitos heróicos”; uso de linguagem e terminologia próprias, consolidando uma estrutura de referência; contratação de pessoas jovens e política de promoção interna; adaptação da maneira de pensar do funcionário desde jovem, ou seja, todos começam a trabalhar nos níveis mais baixos da hierarquia a fim de forçar as pessoas a crescerem na ideologia.

A rigidez de adaptação é avaliada através da análise de uma série de métodos concretos utilizados pela empresa para impor uma rigidez de adaptação, podendo incluir reconhecimento e recompensas concretas para aqueles que se adaptam e atos negativos e punições para aqueles que não se adaptam à ideologia central; tolerância quanto a erros que não violem a ideologia da empresa e punições severas para os que violam a ideologia;

processos rígidos de seleção; expectativas severas com relação à lealdade; normas comportamentais rígidas; expectativas quanto ao cuidado com o comportamento e comprometimento para com a ideologia.

O elitismo é verificado pelos indícios de que a empresa tenha proporcionado ao funcionário uma sensação ímpar de pertencer a algo especial. Esta sensação de elitismo pode ser consolidada de várias formas, tais como ênfase oral e escrita sobre o fato do empregado fazer parte de um grupo especial; obsessão quanto ao segredo e controle sobre as informações; comemorações para consolidar os sucessos e exaltar os funcionários exemplares; uso de uma linguagem especial para reforçar o fato de alguém fazer parte de uma elite; muita ênfase sobre um “sentimento de família”; isolamento físico, ou seja, a empresa tem suas próprias instalações, como correios, restaurantes, academias, locais para encontros sociais, a fim de minimizar a necessidade dos funcionários terem contato com o mundo externo.

Entende-se que a cultura de devoção tenha outros componentes mais fortes que os indícios apresentados por Collins e Porras (1998) e que essa cultura aproxima-se de um vínculo indivíduo/organização apoiado em valores compartilhados (SCHEIN, 1985), que passa por estratégias criativas contra o sofrimento e a busca do prazer no trabalho, estudadas por Dejours (1991, 1992, 1993, 1994). A intensidade do vínculo, quando de natureza afetiva, gera um tipo de comprometimento que favorece a formação de sentimento de lealdade, de um forte desejo de permanecer na organização e de instituir esforços consideráveis em prol da organização (MOWDAY et al., 1982; BECKER, 1960; WIENER e VARDI, 1980; ALLEN e MEYER, 1990). Também a cultura de devoção pode ser entendida à luz das políticas de recursos humanos que funcionam como mediações entre restrições e privilégios e servem para ocultar as contradições entre objetivos individuais e organizacionais (Max Pagès, 1990).

1.3 A IDEOLOGIA DA CULTURA DE DEVOÇÃO

A contribuição dos funcionários para a produção de uma cultura de devoção depende em grande parte de sua integração aos valores organizacionais. O lema das empresas visionárias estudadas por Collins e Porras (1998) parece ser ame-a ou deixe-a. Essa proposição reflete a intensidade com que o indivíduo se apropria dos valores difundidos pela organização e estabelece vínculos que podem ser de natureza cognitiva e/ou emocional. Quando o vínculo é de natureza emocional, a ligação do empregado com a empresa é tão intensa que pode até mesmo impedi-lo de “ver” o que ocorre na “realidade”. Neste sentido, a

ideologia que a cultura de devoção produz assume a função essencial não só de mascarar as relações sociais de produção, mas também de reforçar a dominação e aumentar a exploração dos trabalhadores.

Quando se evoca a intensidade do vínculo do indivíduo com a organização, quer-se referir a uma série de fatores, entre eles uma consistente política de recursos humanos, um planejado sistema de comunicação e uma forte cultura organizacional dos quais se servem os detentores do poder para mascarar e ocultar a realidade. Ao mesmo tempo em que a empresa planeja uma série de estratégias para manter o empregado ligado aos objetivos organizacionais, essas estratégias favorecem que se desenvolva no contexto organizacional uma forma de dominação muito mais sutil e forte do que as que predominaram na Administração Clássica.

Assim, ao invés da coação física ou da necessidade material, o indivíduo se liga à organização por laços psicológicos que ele nem sabe explicar. Ao mesmo tempo em que busca recompensas materiais, promoção a cargos superiores e compete para se manter na empresa, desencadeia um processo interno de angústia; de outro lado, sente prazer pelo reconhecimento que a organização faz de seu esforço e satisfaz o seu desejo de ser amado (PAGÈS, 1990).

Neste sentido, os privilégios, a conferência de símbolos de status, as distinções e honrarias oferecidas aos funcionários passam a funcionar como mecanismos que ocultam a contradição entre os objetivos individuais e os organizacionais. Em instâncias econômicas são especialmente uma política de altos salários e as possibilidades de ascensão profissional que medeiam a aceitação de um trabalho excessivo. No nível político, um conjunto de técnicas de administração à distância garante o respeito às diretrizes da empresa, especialmente através de regras, princípios e diretrizes. No nível psicológico, a angústia provocada pelos controles, pelas exigências ao cumprimento de metas é compensada pelos múltiplos prazeres que a empresa oferece, especialmente o prazer de conquistar, de vencer, de se autodominar (PAGÈS, 1990).

Percebe-se então que as políticas de recursos humanos buscam satisfazer não apenas necessidades de natureza material como também de natureza psíquica. Ao satisfazer necessidades, a empresa também busca eliminar o conflito entre interesses pessoais e organizacionais de modo a manter o empregado coeso aos objetivos da empresa e identificado com o seu poder e com as condições materiais vigentes no contexto organizacional.

Porém, quando o indivíduo apresenta-se como parte do objeto material da empresa, observa-se haver uma “coisificação”, e esta situação implica perda do sentido real da ação

exercida e do respectivo significado do trabalho. Assim, sempre que o indivíduo identifica-se com as condições materiais vigentes no contexto do trabalho, ocorre a alienação e esta, por sua vez, leva o indivíduo a representações sociais pouco significativas ou de significado ambíguo sobre o trabalho.

A identificação do empregado com a organização conduz no mínimo para duas leituras que parecem interessantes. Uma primeira leitura é de que o homem, enquanto tal, pode ser considerado um organismo passivo, governado por estímulos fornecidos pelo ambiente externo. Por esta perspectiva, o homem pode então ser manipulado através de adequado controle de estímulos ambientais. Neste caso, a ideologia da empresa, tal qual ela difunde e pratica, tal qual o indivíduo reproduz, funciona não apenas para compensar a submissão do indivíduo ao trabalho, mas para mobilizar suas aspirações profundas de modo a fazer com que os seus valores e interesses sejam colocados a serviço da empresa.

Uma segunda leitura possível de ser feita é a de que o indivíduo passa a se identificar com a organização como um mecanismo de defesa a fim de evitar situações ameaçadoras. Por exemplo, o medo de perder o emprego ou o temor de perder os privilégios podem levar o funcionário a identificar-se com o comportamento do chefe mesmo que seja contrário aos seus habituais comportamentos. A identificação, quando utilizada de forma exacerbada, pode criar uma excessiva dependência em relação à situação, às pessoas ou às práticas organizacionais e destitui o indivíduo da capacidade de reflexão crítica sobre formas de gestão, estrutura administrativa, desempenho de papéis, sistemas de remuneração, processos comunicativos, entre outros procedimentos muitas vezes inadequados. Porém, quando a identificação é adequadamente utilizada, permite que o indivíduo se utilize dela como uma estratégia para transformar o sofrimento em prazer no trabalho (DEJOURS, 1991).

Em muitas passagens de “Feitas para Durar” (COLLINS e PORRAS, 1998), pode-se ver paradoxos entre a emancipação do indivíduo enquanto sujeito da história e uma tendência do mesmo a apresentar-se como parte do objeto material da empresa. Pela série de métodos adotados pelas empresas visionárias para impor uma rigidez de adaptação à sua ideologia básica, incluindo recompensas e reconhecimentos aos que aderem aos valores da empresa e sanções para aqueles que violam a sua ideologia básica, pode-se perceber que, quanto maior a angústia provocada pelas diversas exigências para a adaptação do indivíduo à organização, maior a identificação com a empresa.

As empresas visionárias se apresentam como “empresas-mãe”, protetoras e leais para com seus filhos. Essa percepção aparece na obra de Collins e Porras (1998) quando os autores fazem referência a um sentimento de família para explicar a sensação especial que os

empregados experimentam por fazer parte das organizações visionárias. Pertencer a uma família grande e feliz reproduz o paradigma maternal e projeta uma imagem de empresa protetora, a qual serve não apenas para diluir os conflitos trabalho-capital como também para induzir os empregados a retribuírem com lealdade os benefícios oferecidos pela “empresa-mãe”.

A imagem da grande família feliz pode ser entendida a partir da concepção clássica do termo família, entendido como núcleo elementar da sociedade, fundamental para reprodução e sobrevivência da espécie humana (CANEVACCI, 1984). Essa imagem, quando utilizada pela empresa, procura reforçar o clima de cooperação, solidariedade, afetividade, confiança, pretendendo-se, com isso, o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na “grande família feliz”, o conflito entre capital e trabalho é substituído pela cooperação, pela solidariedade para vencer condições adversas, para alcançar metas propostas, para crescer, enfim, para ajustar o trabalho ao aparelho de produção.

Um outro eixo teórico para a compreensão da idéia de sentimento de família pode-se buscar no “modelo ideal” de família proposto por Lévi-Strauss (1970). O modelo fundamenta-se no binômio dominação-submissão. Lévi-Strauss (1970), analisando a família sob a perspectiva histórica, observou que esta desenvolve, em seu interior, relações autoritárias e, além de reproduzir o consenso acrítico, é responsável por estabelecer, desde a infância, a necessidade objetiva do domínio do homem sobre o homem.

Portanto, o mito da “grande família feliz”, tanto na concepção de Canevacci (1984) quanto na de Lévi Strauss (1970), revela duas concepções antagônicas, porém complementares à idéia de sentimento de família e presentes nas relações de trabalho: a concepção de solidariedade, de cooperação e a percepção oculta da dominação e da submissão.

CAPÍTULO 2 - EMPRESA FAMILIAR E VISIONÁRIA: UMA DEFINIÇÃO TEÓRICA E OPERACIONAL

Este capítulo propõe-se a apresentar uma definição teórica e operacional para a expressão *empresa familiar visionária*. Para a construção deste conceito, primeiramente revisam-se algumas definições de empresa familiar já consagradas, analisa-se a importância do fundador na formação da cultura organizacional bem como as razões do surgimento de subculturas. Em seguida, salientam-se os pontos fortes e fracos que facilitam e/ou dificultam a sucessão da empresa familiar de uma geração para outra.

Ao final do capítulo, apresenta-se uma proposta conceitual de empresa familiar visionária, a partir da concepção teórica de Collins e Porras (1998) sobre empresa visionária e dos conceitos que Renato Bernhoeft (1989), Robert Donneley (1964), João Bosco Lodi (1978) e Kelin Gersick et al (1999) utilizam para definir empresa familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR: CARACTERIZAÇÃO E CONCEITOS

Roland Christensen (1953) foi um dos primeiros autores a estudar empresa familiar de pequeno e médio portes e um dos primeiros a admitir que as empresas se caracterizam como familiares por estarem diretamente relacionadas com a gestão e com a propriedade. Já, para Bernard Barry (1975), é o controle da propriedade que define a empresa familiar, sendo a gestão uma questão secundária.

Na concepção de Robert Donneley (1964), uma empresa é considerada familiar quando está identificada com uma família há pelo menos duas gerações. João Bosco Lodi (1978) concorda com Donneley (1964) que uma empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar e tampouco o é quando a família coloca dinheiro apenas como investimento. Para Lodi, empresa familiar é “*aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e quando os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador*” (1978, p. 6).

Renato Bernhoeft (1989), com muita pertinência, ressalta que considerar uma empresa familiar como sendo aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou

ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios é muito pouco para configurá-la como empresa familiar. Bernhoeft considera que a empresa familiar, muito mais do que o grau de parentesco, caracteriza-se pelos seguintes elementos:

forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares, laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização, valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência, exigência de dedicação, postura de austeridade, expectativa de alta fidelidade, dificuldades de separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional e, jogos de poder quando muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (BERNHOEFT, 1989, p. 37-38).

Pelos conceitos até então contemplados, observa-se a falta de um consenso quanto à conceituação de empresa familiar. Para alguns autores, a empresa é considerada familiar quando o seu controle acionário cabe a uma ou mais famílias. Outros consideram imprescindível que membro(s) da(s) família(s) proprietária(s) ocupem cargos de direção na empresa e, para outros autores, é fundamental que a administração já esteja nas mãos da segunda geração em diante. No entanto, a maioria das conceituações de empresas familiares não deixa de mencionar que a empresa familiar envolve duas instituições complexas: família e empresa.

A visão de empresa familiar constituída por dois subsistemas, família e empresa, começa a se solidificar no início dos anos 80, quando R. Tagiuri e John Davis (1992) elaboram um modelo de análise de empresa familiar denominado de dois círculos.

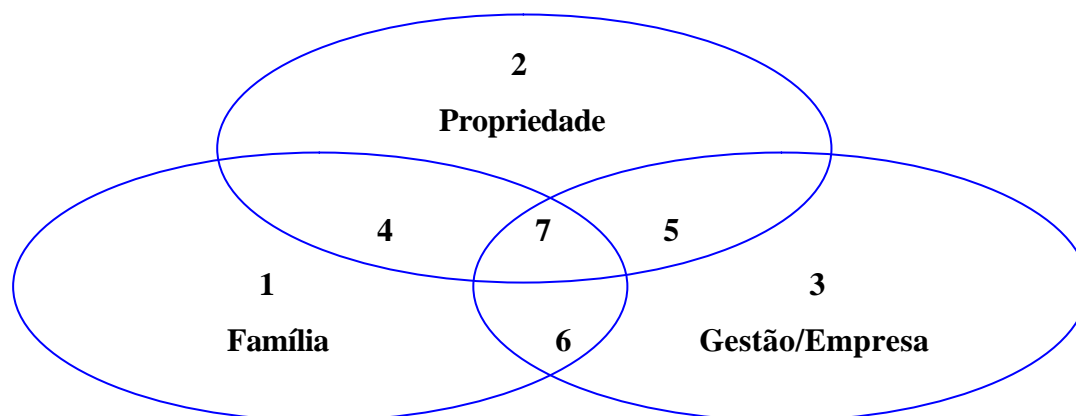
Tagiuri e Davis (1992) afirmam que as empresas familiares são constituídas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. Porém alertam sobre a necessidade de uma distinção crítica entre os subsistemas propriedade e gerenciamento, uma vez que as pessoas podem ser proprietárias, mas não estarem envolvidas com o gerenciamento; outras são gerentes, mas não controlam ações.

Posteriormente, estudos realizados sobre empresa familiar por Kelin E. Gersick, John, A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg (1999) fortalecem o argumento de Tagiuri e Davis (1982) de que muitos conflitos encontrados em empresas familiares estão mais relacionados com a distinção entre proprietários e gestão do que entre família e gestão.

Em consequência dos estudos de Gersick et al (1999), surgiu o modelo denominado de três círculos da empresa familiar (propriedade, família, gestão/empresa), em superação ao modelo de dois círculos da empresa familiar (família e gestão/empresa), proposto por Tagiuri e Davis (1982).

O modelo de três círculos apresenta a empresa familiar formada por três subsistemas interdependentes, mas superpostos: gestão/empresa, propriedade e família. Estes três círculos superpostos dão origem a sete setores, conforme explicitado na figura abaixo.

Figura 1: Modelo dos três círculos de empresa familiar



Fonte: Gersick et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócios Editora Ltda., 1999, p.6.

Este modelo de análise, desenvolvido por Gersick et al (1999), é útil para o entendimento da origem de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Através do modelo denominado de três círculos, percebe-se que qualquer pessoa em uma empresa familiar pode estar em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, no círculo 2 estão colocados os proprietários (sócios e acionistas), no 1 todos os membros da família e no círculo 3 todos os funcionários. Se uma pessoa possuir apenas uma conexão com a empresa, estará incluída em um dos setores externos - 1; 2 ou 3 -. Já as pessoas que possuem mais de uma conexão estão em um dos setores superpostos - 4, 5 e 7 - e podem estar contidas dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo.

Exemplificando: um proprietário ou acionista que não é membro da família, nem funcionário pertence ao setor 2. Um membro da família que não é nem proprietário nem é funcionário pertence ao setor 1. Um proprietário que é membro da família, mas não é funcionário, está no setor 4 (interseção entre propriedade e família). Um proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família, está no setor 5 (formado pela interseção

entre propriedade e gestão) e um proprietário, quando também é membro da família e funcionário, encontra-se no setor 7 (interseção entre propriedade, família e gestão).

Percebe-se, assim, que a especificação de papéis em subsistemas diferentes facilita verificar a fonte de conflitos interpessoais e visualizar o que está de fato acontecendo e por quê. Por exemplo, um proprietário pode se achar no direito de admitir um filho seu para um determinado cargo na empresa, ao passo que alguém do setor 3 (constituído por pessoas que trabalham na empresa, mas não são membros da família e nem possuem ações) discorda por entender que parentes somente podem ser admitidos quando eles, uma vez submetidos ao processo seletivo, demonstrarem ser melhores que todos os outros candidatos.

Na concepção, portanto, de Gersick et al. (1999), a empresa familiar resulta das combinações que podem existir a partir das relações estabelecidas entre as duas entidades complexas, ou seja, família e empresa. Embora tanto a empresa quanto a família possuam normas próprias, regras de admissão, estruturas de valores pessoais e organizacionais, qualquer evento significativo que ocorrer em algum destes sistemas (empresa e família) por certo afetará a todos os subsistemas (gestão/empresa, propriedade e família) e as suas possíveis combinações.

Tanto no modelo dos dois círculos quanto no de três círculos, a empresa é considerada familiar por cumprir um dos principais requisitos necessários à sua classificação, ou seja, a relação direta com a(s) família(s) proprietária(s), com a qual troca energia e de cujos valores sofre interferência. Também a empresa familiar não se descaracteriza ao ser dirigida por um não-familiar desde que continue pertencendo a uma família ou a um grupo familiar.

Torna-se relevante, também, entender que os fundadores são os responsáveis pela instituição de valores, crenças, visão de negócios e desempenham importante função na formação e manutenção da cultura. Todavia, com o desenvolvimento da organização, as interações entre os indivíduos vão crescendo e, assim, propiciando a formação e o fortalecimento de grupos formais e informais. Estes, por sua vez, também possuem um sistema de crenças, sentimentos, valores e, desde que socialmente compartilhados, permite que os significados impostos pelo poder hierárquico sejam reelaborados e transformados.

Pode-se dizer então que a capacidade dos indivíduos de reelaborar significados dá origem à formação de subculturas. Estas subculturas diferem da cultura mais ampla, intensificando seus valores ou divergindo deles, além de se diferenciarem entre si. Quanto mais a subcultura se diferencia da cultura corporativa, mais seus membros têm capacidade de violar aspectos significantes da mesma, instituindo-se assim uma rede de poder e contrapoder no interior da organização. Assim, não se pode afirmar que a cultura organizacional é formada

unicamente por seu fundador, mas sim de que todos os membros participam da criação da cultura. Ela é, portanto, muito mais resultante de conflitos, de negociações, de alianças, do que de omissão, consentimento e aceitação.

Nesta linha de pensamento, torna-se relevante os estudos desenvolvidos por Harrison Trice e Janice Beyer (1984). Os autores afirmam que fatores como interação diferencial, experiências compartilhadas, características pessoais similares e coesão são os responsáveis pela formação de subculturas. A interação diferencial relaciona-se à constância com que as pessoas interagem. As experiências compartilhadas tanto facilitam quanto dificultam o fortalecimento dos valores difundidos pela empresa. As características pessoais tais como idade, escolaridade, nível socioeconômico-cultural, quanto mais se assemelham, mais facilitam a coesão e o compartilhamento da crença sobre como alcançar determinados fins. A coesão resulta quando a estabilidade das pessoas no grupo é suficiente para estabelecer a unidade e a atração comum entre os indivíduos que formam um todo autônomo e relativamente independente (TRICE e BEYER, 1984).

2.2 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR

A cultura das empresas familiares apresenta algumas vantagens evidentes, quando comparadas com empresas não-familiares, estatais e subsidiárias de multinacionais. Dependendo do ângulo em que é analisada, a empresa familiar desenvolve um relacionamento mais informal tanto internamente quanto externamente, e isso é percebido pelo mercado. Clientes e fornecedores depositam maior confiança quando há possibilidade de realizar negócios com os membros da família proprietária. O nome da família e sua tradição no ramo reforçam essa garantia, fatores importantes tanto no sentido mercadológico quanto no relacionamento com as instituições financeiras. Outra força evidente e diferenciadora da empresa familiar é a permanência do titular no comando por longo período de tempo. Tal fato gera uma maior identificação dos empregados com os seus dirigentes, uma vez que estes estão na empresa o tempo todo e não são escolhidos por decisões de assembleias ou por imposição de poderes políticos.

No entanto, não se pode desconsiderar que, ao lado destes pontos fortes, ocorrem alguns fatores que têm levado muitas empresas familiares a não completar a segunda geração de herdeiros. As principais causas da mortalidade das empresas familiares, apontadas por Donneley (1964), Bernhoeft (1989) e Lodi (1978), devem-se à concentração em um produto específico, falta de planejamento estratégico e conflitos no processo sucessório. Tratando

mais especificamente de processo sucessório em empresas familiares, Angela Scheffer (1993) constatou que os principais entraves no processo sucessório estão relacionados com a visão diferenciada de negócios entre sucessor e sucedido, rivalidade entre os familiares pela posse do controle familiar e despreparo da família para entender o próprio processo sucessório.

É importante salientar que a sucessão empresarial é um processo complexo, envolto em muitos conflitos pessoais e profissionais. Mas talvez um dos maiores conflitos que afetam as empresas familiares é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família, cujas raízes são anteriores ao momento da sucessão. Segundo Lodi, *“toda crise sucessória está assentada num conflito edipiano entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, os problemas de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimento servem de palco para o drama”* (1978, p.6).

Sigmund Freud (1976) faz do mito de Édipo⁵ um paradigma simbólico ensejando explicar os conflitos internos os quais perpassam as relações entre gerações. Muito embora o processo sucessório se constitua em um evento esperado, não se pode esquecer que ele representa um sofrimento tanto para o sucessor quanto para o sucedido, uma vez que a “passagem do bastão” se configura em um processo de morte em vida para o pai, o qual se vê impelido a transferir ao filho não apenas o patrimônio que construiu durante um longo período de sua vida, mas principalmente entregar o sentido que conseguiu imprimir à sua própria vida. A sucessão, entendida à luz da teoria psicanalítica, é um momento em que o filho reafirma ao pai o seu nascimento e a possibilidade de superá-lo, enquanto que, para o pai, é o sinal da sua decrepitude e da sua morte (FREUD, 1976).

Entende-se que o conflito sucessório, resultante do Complexo de Édipo, não poderá ser eliminado, mas sim amenizado, desde que o filho tenha habilidade para aceitar a rivalidade do pai e desenvolver a sua própria personalidade e o pai tenha consciência do quanto a sua necessidade de afirmação pode aumentar a sua autocracia e do quanto seus problemas existenciais podem deformar a sua visão em relação à capacidade do filho. Também, o processo sucessório pode ser facilitado para seus sucessores e sucedidos desde que ele seja planejado e iniciado o mais cedo possível, seja discutido amplamente com a família sobre as condições atuais e futuras dos herdeiros, sejam estabelecidos objetivos,

⁵ A história do Édipo narra o desejo do pai de se livrar do filho assim que ele nasce, pois este nascimento representa a sua proximidade com a morte. O filho, porém, inevitavelmente e sem saber, acaba matando o pai e se apossando do que é dele: o reino e a mãe, realizando os dois maiores crimes da humanidade. A sucessão familiar, na visão edipiana, trata-se de um jogo de exigências e cobranças do pai em relação ao filho, de uma trama de amor e ódio, de desejo e culpa, de submissão e imposição que permeia o complexo movimento de preservar e transgredir, construir e transformar as relações e as instituições.

estratégias e políticas para o processo de sucessão, seja debatido amplamente o estilo de administração e seja planejada desde cedo a distribuição da herança.

O processo sucessório só se consolida quando o fundador afasta-se do antigo cargo a fim de permitir que o sucessor possa se estabelecer como refundador e, por conseguinte, atingir a sua fase de adulto. O refundador, ao iniciar a construção de seu projeto organizacional, necessariamente, passará por questionamentos e pela transgressão de normas, procedimentos, estratégias, táticas, estruturas, formas de gestão, sem contudo alterar a ideologia central. Este núcleo básico vai permitir que, com o passar do tempo, alguns valores sejam agregados a partir daquela estrutura básica inicial.

Assim, as empresas evoluem porque souberam construir uma estrutura inicial que permite a possibilidade da organização se desdobrar, evoluir e se perpetuar por auto-referência. Conserva, portanto, um paradoxo em que, ao mesmo tempo que mantém a estrutura da empresa coesa para garantir sua solidez, precisa manter-se aberta para o novo. Precisa estar atenta e receptiva às informações e desejando mudar, mas de forma que mantenha a coerência consigo mesma, com sua ideologia, com seus valores básicos.

Porém, mesmo preservando o núcleo, algumas mudanças acontecem e estas, segundo a teoria psicanalítica, dão origem à refundação a qual será instituída pelo filho-sucessor. Observa-se que, pela perspectiva da teoria freudiana, o filho que não se estabelece como refundador também não se estabelece como adulto e, por decorrência, não consegue dirigir a empresa com êxito. Proporcionar que o filho se estabeleça como refundador implica encorajar o filho a pôr em prática a sua proposta de trabalho.

A sucessão configura-se, portanto, em um evento contraditório, uma vez que, ao mesmo tempo em que requer a aproximação, também exige o afastamento entre pai e filho. A aproximação faz-se necessária para que o sucessor entenda os valores que fazem da empresa a criação mais importante, que não está vinculada aos resultados financeiros, mas a um centro moral e ético, o qual permite à empresa obter lucros sem necessidade destes serem colocados em primeiro lugar. Ao mesmo tempo que a sucessão requer a aproximação entre pai e filho de modo que o passado possa estar no presente, para que o presente aconteça, faz-se necessário o afastamento entre pai e filho a fim de permitir ao filho-sucessor firmar-se enquanto pessoa e imprimir as mudanças necessárias para que a empresa possa garantir a sua sobrevivência e/ou seu crescimento.

2.3 EMPRESA FAMILIAR VISIONÁRIA: A EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO

Os estudos realizados por Collins e Porras (1998) apontam que as empresas visionárias evoluem pela capacidade de construir uma estrutura inicial básica que lhes permite a possibilidade de mudar e crescer. Vale, então, salientar que, se a empresa deseja vencer os desafios de um mundo em constante transformação, ela tem que estar preparada para mudar tudo em si, exceto seus valores básicos.

Os pesquisadores não encontraram nenhuma prova que corroborasse a hipótese de que um grande líder é a variável distintiva para superar episódios cruciais na formação das empresas visionárias. Da mesma forma, os resultados da pesquisa apontam não ser preciso que os fundadores e seus sucessores tenham um determinado perfil e um estilo carismático para formar e manter com sucesso uma empresa visionária.

O líder carismático, pelo conceito weberino (WEBER, 1965), aplica-se quando os subordinados aceitam as ordens como justificadas em função da influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam. O poder carismático não possui uma base racional e não pode ser delegado. O líder se impõe não devido a sua posição hierárquica, mas por realizar uma série de feitos que ultrapassam o usual. É, portanto, uma autoridade baseada na devoção afetiva e pessoal e no arrebatamento emocional dos seguidores (WEBER, 1965).

Os autores de “Feitas para Durar” descobriram que alguns dos diretores-executivos de maior importância na história das empresas visionárias não possuíam os traços de personalidade do líder arquetípico perfeito, visionário e carismático. Desse modo, a teoria do grande líder teve que ser rejeitada, uma vez que ela não explicava de forma adequada as diferenças entre as empresas visionárias e as de comparação.

A maioria dos autores que desenvolvem pesquisas sobre empresas familiares, como Lodi (1978), Bernhoeft (1989), Donneley (1967) Vidigal (1996), Bernhoeft e Castanheira (1995), Gersick et al (1999), entre outros, são unânimes em afirmar que a atuação do fundador está muito presente principalmente nos primeiros anos de criação da empresa e que de forma alguma pode-se deixar de considerar a importância que ele representa para definir os objetivos e o papel que a empresa deve desempenhar no mundo à sua volta mesmo depois de ter se consolidado vários ciclos de sucessão.

Neste mesmo sentido, Amitai Etzioni torna-se contundente ao afirmar que os objetivos da empresa constituem-se em uma *“fonte de legitimidade que justifica as atividades e até sua existência, além de servir como padrões através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização”* (ETZIONI, 1989, p. 7). O

fundador é, sem dúvida alguma, um empreendedor, uma vez que, ao criar a empresa familiar, imprime esforços mais audaciosos do que aqueles empreendidos por quem vai dar continuidade a uma empresa já existente. Também é um empresário, pois consolida a empresa, fazendo com que se perpetue. Desta forma, o fundador é sempre um empreendedor e um empresário, enquanto o sucessor é um empresário, “*uma pessoa que respeita o que existe e procura transformá-la sem destruir*” (BERNHOEFT, 1989, p. 68).

Sem, contudo, desconsiderar a importância da liderança no enfrentamento de períodos críticos da organização, concorda-se com Collins e Porras (1998) que a superação de problemas cruciais depende muito mais de processos subjacentes pertinentes a uma dinâmica embutida na organização e muito menos de uma grande idéia ou de um líder visionário que sabe tudo, toma ótimas decisões, tem muito carisma e lidera com muita autoridade. Neste sentido, o sucesso das organizações está mais orientado por princípios, diretrizes e mecanismos criados para orientar os funcionários a agirem de acordo com os valores centrais.

Entende-se, neste contexto, que a preservação de valores básicos faz com que, no transcorrer de processos sucessórios de uma geração a outra, seja preservada a memória empresarial. Desta maneira, a memória empresarial, além de se constituir como ponte de ligação entre passado e futuro, também tem por função manter a ideologia básica, fortalecer o espírito de lealdade, orientar e inspirar as pessoas que trabalham na empresa e proporcionar a identificação dos funcionários com os valores e objetivos já existentes. Nesta mesma linha de raciocínio, Hangen Herrigel (1982) afirma que o legado ideológico do homem é maior e mais importante que os bens patrimoniais, uma vez que é este que define o caráter e a identidade da empresa perante os seus diversos públicos de interesse.

O capítulo a seguir aprofundará mais sobre a ideologia central e como esta se forma e se mantém principalmente em função da formação de culturas de devoção. Por enquanto, é importante estabelecer um conceito teórico de empresa familiar visionária. Assim, a partir da tipologia que Collins & Porras (1988) utilizam para definir empresa visionária, bem como dos conceitos que Bernhoeft (1989), Donneley (1964), Lodi (1978) e Gersick et al (1999) utilizam para caracterizar a empresa familiar, para fins deste estudo, passa-se a considerar como *empresa visionária familiar toda aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou grupo familiar, está alicerçada em valores essenciais formulados por seus fundadores, os quais são mantidos e ampliados por seus sucessores a partir de um núcleo*

básico imutável, é líder em seu setor de atuação, passou por vários ciclos de produtos ou serviços e, se não consolidou, pelo menos deu início ao processo sucessório¹.

¹ Este conceito de empresa familiar será utilizado para selecionar a empresa que se constituirá como objeto de estudo para fins de elaboração de tese de doutorado.

CAPÍTULO 3 - VALORES: UM DOS ELEMENTOS CENTRAIS DA CULTURA DE DEVOÇÃO

O desafio que se apresenta é o de entender a empresa familiar como um espaço movido por relações interativas, plurais, mutantes, necessárias e essenciais para articular a organização, tanto em seu contexto interno quanto externo. Quanto ao contexto interno, a adoção de uma nova concepção nas relações estabelecidas entre empresa e empregados é condição indispensável para se pensar na criação, manutenção e ampliação de vínculos duradouros e produtivos entre ambos.

Por vínculos quer-se ressaltar a idéia de adesão, que se reflete na adoção de uma atitude favorável do trabalhador em relação à missão, aos objetivos, às metas e às finalidades organizacionais. Entende-se que a vinculação está relacionada com a idéia de comprometimento e de identificação com objetivos e valores da organização. Pode-se pensar também a idéia de vínculo como sendo uma relação de trocas significativas entre os atores organizacionais.

3.1 OS VALORES NO CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dos vários autores que estudam a cultura organizacional, Edgar Schein (1985) concebe a cultura como sendo responsável por gerar o consenso organizacional especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados. Ele diz que

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p. 9).

Schein (1985) concebe a cultura organizacional como sendo dinâmica e podendo ser aprendida, transmitida e modificada. O conceito deste pesquisador implica relacionar a cultura a uma unidade social estável e, para que seus elementos constituintes possam ser compartilhados, há necessidade de estabilidade do grupo por algum tempo, a fim de que um número significativo de experiências possam ser trocadas entre os membros. Sua concepção

de cultura se fundamenta no reconhecimento de pressupostos básicos, os quais estariam contidos nas práticas sociais desenvolvidas no cotidiano da organização.

Os pressupostos básicos, por serem inconscientes, são difíceis de serem analisados, uma vez que as manifestações culturais explícitas não revelam os verdadeiros valores e objetivos básicos contidos na ideologia organizacional. Para que os valores e objetivos reais possam ser apreendidos, é necessário que o pesquisador vá além das aparências e das primeiras impressões. É preciso descobrir o dito pelo não-dito, o não-dito pelo dito, ou seja, estar atento para descobrir os atos falhos, os lapsos de memória e as contradições entre o discurso e a prática.

A proposta de Schein (1985), tanto teórica quanto metodológica, assume a postura de que a cultura organizacional pode ser compartilhada por todos os membros da organização e, se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, poderá existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas que se formam nas subunidades organizacionais.

Pela perspectiva de Schein (1985), os valores orientam a vida da empresa além de guiar o comportamento dos seus membros, delimitando suas formas de agir, de pensar e de sentir. Os valores estão além das normas e constituem uma espécie de ideologia. Nesta mesma linha de pensamento, Milton Rockeach (1973) enfatiza os valores como sendo constituídos por um conjunto de crenças que funciona como filtro, selecionando informações, guiando atitudes, bem como controlando relacionamentos e evitando confrontos com crenças contraditórias a fim de proteger a integridade pessoal. Em suma, os valores organizacionais dizem respeito ao conjunto de princípios e crenças que são percebidos pelos empregados como característicos da organização e expressam uma dimensão fundamental da cultura organizacional.

A relação entre empresa e empregado apóia-se em valores que contêm proposições valorativas, os quais são transmitidas de geração para geração. Se estes valores perpetuam-se no tempo é porque são capazes de apontar soluções adequadas aos problemas enfrentados. Quando os valores são percebidos pelos membros da organização como essenciais, eles passam a ser validados, são internalizados e tornam-se pressupostos básicos indiscutíveis. Dessa forma, suas evidências não são postas em dúvida nem sequer questionáveis. É o que Schein denomina *“taken for granted”*. Neste sentido, Schein afirma: *“Nós precisamos ser cuidadosos em não assumir que a cultura se revela facilmente; em parte porque nós raramente sabemos pelo que estamos procurando, em parte porque seus pressupostos básicos*

são difíceis de discernir e são taken for granted que aparecem como invisíveis para estranhos” (SCHEIN, 1985, p. 47).

Schein (1985) advoga que, para fazer emergir os pressupostos básicos de uma organização, o pesquisador deve questionar como a organização se relaciona com o ambiente, qual a natureza da realidade, do tempo e do espaço, das atividades e dos relacionamentos humanos. Argumenta, ainda, que a cultura só pode realmente ser desvendada a partir do conhecimento dos pressupostos básicos, que são tipicamente inconscientes e os responsáveis por determinar como os membros de um grupo se comportam, bem como por que certos valores são difundidos.

Conforme Schein (1985), a relação com o ambiente, a natureza da realidade, a natureza humana, a natureza da atividade humana e a natureza das relações humanas são dimensões que se configuram como categorias teóricas. Além dessas categorias, o autor propõe que o pesquisador também analise o processo de socialização dos novos membros; realize uma biografia da organização com o fim de identificar os principais períodos de formação da cultura, quais foram as crises e incidentes enfrentados e como os membros organizacionais reagiram em relação a eles bem como procurar descobrir o teor dos motivos alegados para a tomada de decisões. Afirma ser também importante que o pesquisador analise as crenças, os valores e as convicções dos criadores ou portadores da cultura e, juntamente com as pessoas de dentro da organização, analise os processos de interação interna.

Pelo exposto até aqui, fica evidente que a cultura é socialmente construída. Neste sentido, Peter Berger e Thomas Luckmann (1996) evidenciam que o indivíduo, ao entrar em contato com padrões culturais, internaliza os símbolos e padrões existentes e expressa-se no universo, reinterpretando e recriando estes símbolos de acordo com os seus padrões culturais anteriores. Assim, a realidade não é algo acabado, absoluto, ao contrário, é social e culturalmente definida, uma vez que as pessoas são sujeitos que agem, que se apropriam dos conceitos e os reelaboram, ou seja, segundo, Michel de Certeau (1994), fazem uma segunda produção, distinta da primeira.

A idéia de construção social da realidade remete para uma concepção de jogo de forças que se estabelece no interior da organização e mostra que as práticas sociais são feitas não só de dispositivos que produzem controle e obrigações e que geram adesão e conformidade, mas também de inúmeras táticas desenvolvidas pelos sujeitos. Este jogo de poderes não tem um só centro, mas se fragmenta em função da multiplicidade de papéis sociais desempenhados pelos membros da organização. Isto justifica a formação de várias subculturas no interior de uma mesma organização.

As organizações têm se valido de uma diversidade de mecanismos para modificar modos de pensar, influenciar decisões, motivar subordinados para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, neutralizar resistências, eliminar conflitos. Assim agindo, a organização tenta dispor do melhor modo possível os empregados, a cada um atribuindo um lugar e um papel a desempenhar, porém o empregado escapa silenciosamente a essa conformação graças às práticas sociais construídas e reconstruídas através de microrredes de relacionamento.

Neste sentido, Michel de Certeau afirma que

A razão técnica acredita que sabe como organizar do melhor modo possível pessoas e coisas, a cada um atribuindo um lugar, um papel e produtos a consumir. Mas o homem ordinário escapa silenciosamente a essa conformação. Ele inventa o cotidiano, graças às artes de fazer, astúcias sutis, táticas de resistência pelas quais ele altera os objetos e os códigos, se reapropria do espaço e do uso a seu jeito. Voltas e atalhos, maneiras de dar golpes, astúcias de caçadores, mobilidades, histórias e jogos de palavras, mil práticas inventivas provam, a quem tem olhos para ver, que a multidão sem qualidades não é obediente e passiva, mas abre o próprio caminho no uso dos produtos impostos, numa ampla liberdade em que cada um procura viver do melhor modo possível a ordem social e a violência das coisas (CERTEAU, 1994, contracapa).

Assim sendo, a organização, por mais astuta que seja, jamais deixará de se constituir em um espaço de interesses contraditórios e de confronto entre sistemas de valores. Sem ignorar as forças coercitivas existentes no interior das organizações, pode-se, através da análise da interação entre os indivíduos e suas redes de relações, verificar que não só a troca, a aliança, a negociação, mas também os conflitos, os jogos de poderes e contrapoderes constituem a vida organizacional.

Algumas categorias teóricas propostas por Schein (1985) para a análise da cultura organizacional vêm sendo adotadas pela maioria dos pesquisadores americanos e muitos pesquisadores europeus. No entanto, a partir das pesquisas realizadas por Max Pagès e sua equipe (1990), veio à tona a questão do poder no interior das organizações, o qual não está contemplada na proposta metodológica de Schein (1985). Aqui no Brasil, Maria Teresa Fleury (1992) uniu as concepções teóricas e metodológicas desenvolvidas por Schein (1985) e Pagès (1990) e formulou uma nova proposta metodológica para o estudo da cultura organizacional. A proposta de Fleury (1992) inclui as seguintes categorias de análise: o histórico da organização, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho.

Por sua vez, Collins e Porras (1998) não demonstram a preocupação em analisar a cultura organizacional, uma vez que, para estes autores, muito mais importante do que a

cultura é avaliar a natureza ideológica da empresa. Segundo Collins e Porras (1998), a ideologia central é avaliada levando-se em conta quatro dimensões: declaração da ideologia, continuidade histórica da ideologia, ideologia acima dos lucros, coerência entre ideologia e ações.

Segundo Collins e Porras (1998), a declaração da ideologia é analisada a partir da constatação de indícios de que a empresa declarou sua ideologia com o intuito de usá-la como fonte de orientação. Também deve-se verificar se há indícios de que os principais membros da empresa difundem continuamente a ideologia por toda a organização. A continuidade histórica da ideologia procura verificar se a ideologia central sofreu mudanças ou foi continuamente enfatizada e mantida ao longo da história da empresa.

Além da declaração e da continuidade histórica da ideologia, Collins e Porras (1998) afirmam ser possível avaliar a natureza ideológica das empresas visionárias pela importância que os lucros assumem em relação aos outros valores centrais e também pela coerência entre a ideologia declarada e a ação realizada.

É possível, segundo os autores de Feitas para Durar, verificar se a empresa coloca a ideologia acima dos lucros, observando se a lucratividade ou a riqueza dos acionistas se apresenta como sendo apenas uma parte dos objetivos da empresa ou seu objetivo principal. A coerência entre ideologia e ações é verificada pelo processo de comparação entre o que é dito e o que é realizado e permite identificar se há indícios significativos ou não de que as decisões importantes do ponto de vista estratégico (como produtos, mercado ou investimentos) e/ou organizacional (como estrutura, sistemas de incentivos, políticas) são orientadas ou não pela ideologia organizacional, e se suas ações são coerentes ou não com a ideologia declarada.

Além das dimensões consideradas por Collins e Porras (1998) para se avaliar a ideologia organizacional, entendida como um conjunto de valores e objetivos, é necessário conhecer as significações que os empregados elaboram em relação aos valores difundidos e sobre o trabalho realizado.

3.2 VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: DIFERENÇAS COMPARTILHADAS

Principalmente nestas duas últimas décadas, observa-se a iminência de uma nova era corporativa, quando a sobrevivência das organizações depende cada vez mais de sua capacidade de adaptação e inovação. O trabalho é visto como uma forma de desenvolvimento

humano, e o trabalhador passa a ser o recurso mais importante, assumindo-se não apenas como fator de produção, mas como sujeito da organização.

A mudança organizacional que ocorre quer no nível de estratégias, quer no estrutural ou de políticas, traz em seu bojo a necessidade de se estudar além das subjetividades, também os confrontos entre os atores, resultantes de interesses antagônicos. Cada vez mais os processos de gestão têm buscado transformar a empresa em um espaço de negociação, de aliança e menos de consenso. Surge, pois, uma nova concepção sobre a gestão de pessoas, uma vez que o trabalho passa a ser visto não apenas como uma variável macroeconômica, ou como um meio de sobrevivência, mas principalmente como uma atividade motivada e criativa.

Desse modo, a importância que o trabalho assume na vida das pessoas, a politização das relações de trabalho, a necessidade da empresa assumir uma postura ética e transparente junto aos públicos de interesse, a redução de níveis hierárquicos, o aumento do nível de participação remetem a uma reflexão sobre os valores em que se sustentam as relações entre a organização e públicos.

Tem-se consciência de que a realidade gerencial não é algo absoluto, ao contrário, é social e culturalmente definida. A cultura influencia o modo como os problemas são percebidos e resolvidos, e a percepção torna-se a chave do comportamento humano, uma vez que as pessoas não se comportam de acordo com a chamada realidade objetiva, mas conforme a realidade percebida, ou seja, segundo o mapa mental que formam da realidade. O indivíduo nasce em uma estrutura objetiva - já com os valores definidos - e encontra os seus "outros significados" pelos vínculos institucionais com a escola, meios de comunicação, família, empresa e outros vínculos.

Na maioria das vezes, os pais e/ou parentes, a escola, os amigos se encarregam da socialização inicial do indivíduo. A primeira socialização envolve mais do que a simples aprendizagem cognitiva, pois acontece por meio de uma identificação emocional do indivíduo com os valores transmitidos pelo grupo primário, enquanto que a socialização secundária acontece à medida que os conhecimentos são adquiridos por meio de uma seqüência de aprendizagem e reforçados por técnicas de comunicação específicas. Os elementos cognitivos e emocionais usados para explicar a realidade objetiva dão origem ao universo simbólico do indivíduo, que, por sua vez, em contato com outros campos simbólicos, vai sofrer alterações em função da incorporação de novos significados.

Gilberto Velho (1994), antropólogo brasileiro e analista das sociedades complexas, sem ignorar as forças de coerção de processos sociais abrangentes, volta-se para o nível onde,

através da interação entre indivíduos e suas redes de relações, pode-se lidar com o fenômeno da negociação da realidade em múltiplos planos. A própria idéia de negociação implica o reconhecimento da diferença como elemento constitutivo da sociedade. Não só o conflito, mas a troca, a aliança e a interação constituem a vida social resultante da experiência e do reconhecimento explícito ou implícito de interesses e valores diferentes. Em outras palavras, a cultura, enquanto um conjunto de valores e crenças, não exclui as diferenças, mas vive delas.

A diferenciação de valores sugere que o indivíduo não é apenas um receptáculo das ordenações que lhe são feitas. Também remete à noção de experiências compartilhadas ensejando a possibilidade de jogos de papéis e de identidade. Uma das marcas das sociedades complexas é que os limites entre norma, conformismo, transgressão têm um caráter eminentemente instável e dinâmico. Os indivíduos transitam entre os domínios do trabalho, do lazer, do sagrado, do profano, do popular, do científico, da vida comunitária, etc. como passagens às vezes imperceptíveis. Os indivíduos estão na interseção de diferentes mundos, podendo a qualquer momento transitar de um para outro domínio, em função de um código relevante para suas experiências.

O indivíduo, porém, mesmo sendo um transeunte entre domínios e experiências mais diferenciadas, mantém em geral uma identidade vinculada a grupos de referências e implementada através de mecanismos socializadores básicos contrastivos, como a família, a etnia, a região, a vizinhança, a religião, os costumes, os hábitos, etc. A tendência à fragmentação a que se expõe o indivíduo por transitar em campos simbólicos diferentes não anula totalmente certas âncoras fundamentais que podem ser acionadas em momentos estratégicos, como afirma Velho (1994). Por outro lado, a fragmentação não pode ser entendida como um estralçamento do indivíduo psicológico. A passagem entre os diferentes planos é possível graças à natureza simbólica da construção social da realidade. A "metamorfose" de que fala Velho (1994) possibilita, através do acionamento de códigos associados a universos simbólicos diferenciados, que os indivíduos estejam sendo permanentemente reconstruídos.

Diante dos argumentos apresentados sobre a construção social da realidade, principalmente pelo ponto de vista da antropologia e da sociologia, é necessário repensar a empresa de hoje como uma realidade complexa, que evolui muito mais pelas trocas significativas ocorridas entre a organização e o ambiente, pela cooperação mútua, pelo processo de negociação e de ajustamento, e menos por forças antagônicas e independentes. Contrariando, portanto, a lógica da racionalidade funcional, o estudo dos valores compartilhados se justifica pela necessidade em estudar a maneira como os empregados se

apropriam dos valores difundidos pela organização, combinando-os e transformando-os. Assim, estudar os modos como estão sendo produzidas as relações de continuidade, ruptura e hibridização entre valores empresariais e individuais é um dos grandes desafios para se pensar a identidade tanto da organização quanto do indivíduo.

Para que se possa compreender a identidade do indivíduo na organização, deve-se começar por perceber os usos sociais que os empregados fazem das estratégias utilizadas pelas organizações para mantê-los integrados e coesos aos valores e objetivos organizacionais. A identidade cultural é ancorada em determinadas práticas sociais, as quais definem as regras de reciprocidade esperada no âmbito organizacional, através da atribuição mutuamente consentida (e negociada) das obrigações e responsabilidades, garantias e prerrogativas que tanto a empresa como o indivíduo movimentam para que os outros os reconheçam como sujeitos de interesses válidos, valores pertinentes e demandas legítimas.

Christophe Dejours (1991) não vê a possibilidade de conciliar os objetivos pessoais com os organizacionais e propõe a criatividade como uma forma de ajustar as contradições que envolvem as relações entre indivíduos e organizações. Aceitar o sistema de valores impostos, vivenciando muitas vezes sentimentos de sofrimento, faz parte da vida cotidiana dos indivíduos. O sofrimento está relacionado à cadeia biográfica e à história de vida do sujeito. Quando as condições externas salientam essa cadeia, haverá um reencontro das relações infantis com a realidade atual do trabalho. Suas vivências nas relações infantis podem se repetir no espaço de trabalho. Isso cria uma intersubjetividade própria a cada trabalhador, podendo o sofrimento variar dentro da mesma categoria profissional e da mesma organização.

Considerando essa dinâmica intersubjetiva entre relações infantis e realidade do trabalho, Dejours (1991) afirma que a organização do trabalho exerce sobre o indivíduo uma ação específica, cujo impacto é o funcionamento psíquico que, em certas condições, faz emergir um sofrimento que pode ser atribuído à incompatibilidade entre uma história individual, que traz consigo projetos, esperanças e desejos, e uma organização de trabalho que os ignora.

No entanto, o indivíduo é movido por paixões, por desejos, por pulsões e isto lhe confere a capacidade de apropriar-se de sentimentos por vezes dolorosos e transformá-los. Assim, apesar das adversidades do mundo do trabalho, na grande maioria das vezes, o empregado não abandona o desejo de permanecer trabalhando e de dar o melhor de si naquilo que faz. Permanecer no trabalho é uma condição explícita de sobrevivência, mas, mais do que isto, é uma forma de estruturação psíquica e social da identidade individual do trabalhador

enquanto sujeito que sente confirmada a sua existência no fazer e no criar. E, através do uso de recursos psicológicos coletivos e individuais, o trabalhador cria suas táticas de resistências ensejando resistir às adversidades e conquistar o direito de permanecer trabalhando. Esse movimento de ação/reação, resultante das contradições entre o desejo de ter no trabalho o espaço para a realização e gratificações biopsicossociais e a realidade que frustra esse desejo, constitui um paradoxo permanente que integra o próprio sujeito e as condições socioculturais nas quais está inserido.

Partindo-se do pressuposto de que cada um dos indivíduos, ao ingressar em uma organização, traz incluído no seu background individual o seu próprio plano de vida, e que somente individualidades plenamente realizadas podem tornar as organizações duradouras, isto requer pensar que apenas um ambiente especial poderá ser capaz de harmonizar essas individualidades. O estudo realizado por Collins e Porras (1998) mostra que as empresas visionárias conseguiram desenvolver tal ambiente, e estes autores, juntamente com outros pesquisadores, principalmente das áreas da Psicologia, da Sociologia, da Comunicação e da Antropologia têm muito a contribuir para a realização deste estudo.

Portanto, é imperioso estudar e analisar as representações sociais que os empregados têm a respeito dos valores organizacionais. Tal tarefa pressupõe investigar o processo de constituição, reconstituição, transformação ou manutenção da identidade cultural do indivíduo através da relação com os valores e comportamentos organizacionais. Para tanto, necessita-se compreender o cotidiano profissional do empregado e verificar de que forma indivíduo e organização se relacionam, ensejando obter a satisfação que mais favoreça o pleno desenvolvimento dos indivíduos, cujos talentos, experiências, histórias de vida, crenças são diferentes.

Nesse sentido, os contextos culturais onde se inscreve a produção e a difusão de valores organizacionais são importantes de serem analisados, pois permitem conhecer o processo de produção de significados e a formação do universo simbólico dos receptores. É muito provável que não se possa prever o que o empregado-receptor faz com os valores através da análise do conteúdo contido na declaração dos valores organizacionais ou dos meios utilizados para divulgá-los ou pela intencionalidade do emissor, nem tampouco pela medição quantitativa dos efeitos que os valores provocam nas pessoas, mas sim pela análise dialética dos significados que tanto a organização como os empregados produzem para elaborarem e reelaborarem o discurso institucional.

No entanto, nas organizações empresariais, percebe-se haver uma comunicação não por falta ou acesso às informações, mas pelas relações assimétricas entre os membros de uma

organização. O posicionamento desigual dos que podem anunciar e dos que apenas são convocados a entender as mensagens caracteriza o tipo de cultura organizacional existente.

Quando a cultura organizacional gera processos comunicativos assimétricos, descendentes e formais, entre outros direcionamentos teóricos, ela pode assumir o sentido de que o funcionário passa a aderir à filosofia da empresa e a se comprometer com a missão organizacional a partir de um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, que o predispõem a se comportar congruentemente com os objetivos e interesses da organização.

Segundo Thevenèt (1992), as pressões normativas estão associadas aos sistemas cultural e motivacional. O sistema cultural pode ser entendido como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros, enquanto que, por sistemas motivacionais, entende-se um conjunto de recompensas que atuam internamente no indivíduo (satisfação de necessidades).

Assim, além dos processos comunicativos e da produção de significados, também os outros elementos constituintes da cultura organizacional, como os símbolos, as histórias, os mitos, as narrativas, os artefatos físicos, as normas e outros elementos utilizados para reforçar e transmitir o sistema cultural e motivacional são importantes de serem analisados. No entanto, os elementos constituintes da cultura organizacional não exercem absoluto controle sobre os indivíduos, uma vez que o trabalhador, enquanto sujeito histórico, é influenciado pelo contexto social em que vive, pelas outras instituições sociais das quais participa e pelas pessoas com quem se relaciona. Os riscos do simulacro e da passividade ocorrem quando a organização não permite que se criem mecanismos para formar empregados/cidadãos com opinião crítica e com participação efetiva em processos decisórios.

3.3 ESTRATÉGIAS CRIATIVAS PARA A BUSCA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Na fase artesanal do trabalho (1780 a 1860), época anterior ao taylorismo, o trabalho transcorria como se a atividade motora fosse regulada, repartida e equilibrada em função das aptidões e da força física do trabalhador, ou seja, *“o corpo obedecendo ao pensamento, que por sua vez era controlado pelo aparelho psíquico, lugar do desejo e do prazer, de imaginação e dos afetos”* (DEJOURS, 1992, p. 43). A partir da Revolução Industrial (1780-1914) e da introdução do sistema tayloriano de trabalho (1903), o trabalhador vem gradativamente perdendo o sentido do ato do trabalho.

Se a Revolução Industrial, de um lado, potencializou o uso de ferramentas e permitiu que o processo de trabalho prescindisse da habilidade do trabalhador para dar forma ao objeto de trabalho, por sua vez o taylorismo provocou a fragmentação de atividades em função da divisão do trabalho. Essa divisão levou à simplificação e à racionalização das tarefas e, por decorrência, o trabalhador perdeu a visão de conjunto e passou a executar apenas uma pequena parte da tarefa ou do produto e não mais a tarefa ou o produto integralmente.

O processo de divisão de trabalho e da sua organização conduziu à separação entre trabalho manual e intelectual. As funções intelectuais passam a ser concebidas e controladas pela administração ou por quem a representa, cuja função primordial é harmonizar as atividades parciais desenvolvidas pela classe trabalhadora com vistas à consecução do objetivo final, ou seja, aumento da produtividade e da lucratividade. No sistema de trabalho taylorizado, não há mais obra coletiva. Cada trabalhador é isolado dos outros, e em muitas ocasiões o sistema coloca os indivíduos em oposição aos demais. Dejours aponta os paradoxos do sistema tayloriano quando afirma que *“o sistema dilui as diferenças, cria o anonimato e o intercâmbio enquanto individualiza os homens frente ao sofrimento”* (DEJOURS, 1991, p. 39).

No entanto, sem desconsiderar o efeito perverso resultante do método de organização científica do trabalho introduzido por Taylor (1856-1915), Dejours (1994) apresenta uma abordagem renovadora do trabalho, não o reduzindo somente às pressões físicas, químicas, biológicas, psicossensoriais e cognitivas do posto de trabalho, concebidas geralmente sob a denominação de “condições de trabalho”, cujo estudo é objeto da ergonomia. Para Dejours (1993), é necessário considerar no trabalho a dimensão organizacional, ou seja, a divisão das tarefas e as relações de produção. Segundo o autor, o trabalho não é só um modo de sobreviver, é também uma forma de inserção social onde os aspectos psíquicos e físicos estão fortemente correlacionados.

O trabalho, quando permite a diminuição da carga psíquica, constitui-se em um fator de equilíbrio e desenvolvimento, mas também pode ser um fator de sofrimento e de desgaste físico e mental. Esta última hipótese ocorre quando a organização não propicia condições favoráveis para que os trabalhadores possam gerir eles mesmos seu sofrimento e descobrirem forma criativas de se livrarem da energia pulsional acumulada no aparelho psíquico. A carga psíquica do trabalho se forma em decorrência de excitações de ordem psicossensorial, vindas do exterior, tais como informações visuais, auditivas, táteis, olfativas, etc. Além das excitações vindas do exterior, a carga psíquica também se forma por outras excitações de

ordem pulsional, vindas do interior, tais como sentimentos de ódio, inveja, desejo, etc. O conjunto destas excitações transformam-se, no aparelho psíquico, em energia pulsional.

A energia pulsional pode ser descarregada através de três vias: a psíquica, a motora e a visceral. Quando essa energia psíquica não pode ser liberada pelas duas primeiras vias, ela fica acumulada no aparelho psíquico como uma carga psíquica, dando origem ao que popularmente é conhecido como tensão psíquica. Se, com o passar do tempo, as vias psíquica e motora não forem utilizadas para a descarga da tensão psíquica, a via visceral será demandada, uma vez que a tensão não pode permanecer por longo período no aparelho psíquico. Segundo Dejours (1994), a escolha das vias de descarga da energia pulsional dá-se em função de características pessoais, desejos, aspirações, motivações, necessidades psicológicas que integram a história de vida do indivíduo e que lhe conferem a possibilidade de escolher vias de descarga psíquicas que, portanto, não são iguais para todos os indivíduos.

O trabalho se apresenta como um ato imprescindível para as pessoas e, mesmo que parcelar e especializado, pode constituir-se em um fator de equilíbrio e desenvolvimento humano, desde que a organização do trabalho permita a cada indivíduo vincular o desejo de executar a tarefa às necessidades físicas. Como afirma Dejours (1994), o trabalho tem um poder “estruturante” tanto em termos de saúde física quanto de saúde mental.

O trabalho é um fator de equilíbrio psíquico e social quando permite a retomada, por parte do indivíduo, de seus desejos e aspirações mais profundas, contribuindo para a estruturação de sua personalidade e ajudando o indivíduo a atingir a sua realização. Por intermédio do trabalho, o indivíduo engaja-se nas relações sociais, transferindo questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva. O fenômeno da ressonância simbólica apontado por Dejours (1993) aparece quando o sujeito enfrenta uma situação concreta sem ter que deixar de lado sua história, seu passado e sua memória. A ressonância simbólica se constitui em uma “*condição para estabelecer a reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção*” (DEJOURS, 1993, p. 157). Neste sentido, o trabalho de alguma forma oportuniza condições para o indivíduo perseguir seus interesses, seus questionamentos internos e traçar sua história pessoal.

Para o estabelecimento da ressonância simbólica, são necessárias três condições: a escolha profissional, a atividade de elaboração da tarefa e o caráter coletivo do trabalho. Freud, na sua obra “O Mal Estar na Civilização” (1997, p. 29), afirma que a atividade profissional constitui fonte de satisfação se for livremente escolhida, isto é, por meio da sublimação, torna possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintos (pulsionais) persistentes ou constitucionalmente reformados.

Para Freud (1997), são as condições externas impostas pelo trabalho que podem levar a uma inibição da gratificação pulsional, implicando diminuição do seu prazer no trabalho ou menor capacidade de fazê-lo bem, ou ainda um desencadear de certas reações como fadiga, vertigens e outras sintomas de doença. Quando o indivíduo se confronta com o sofrimento, para afastar-se dele, emprega deslocamentos de libido, ensejando reorientar os objetivos pulsionais a fim de iludir a frustração do mundo externo.

Diversos fatores dirigem as escolhas do indivíduo em busca da felicidade que, segundo Freud (1997), dependem de cada sujeito. Qualquer escolha levada a um extremo *“condena o indivíduo a ser exposto a perigos que surgem caso uma técnica de viver, escolhida como exclusiva, mostre-se inadequada”*. Portanto, segundo esse autor não se deve *“buscar a totalidade de nossa satisfação numa só aspiração”* (FREUD, 1997, p. 34).

A renúncia é pressuposto para a liberdade de escolha e está relacionada com a sublimação como um dos caminhos para a relação com o mundo externo, diferentemente do recalque, que constitui uma defesa neurótica e traz dificuldades para o sujeito relacionar-se consigo mesmo e com os outros. Para Freud (1997), trabalhar com satisfação significa aceitar a posição de “alguém”, o que não significa submissão ou passividade. É algo muito mais complexo que a mera internalização da autoridade ou a aceitação das normas sociais ou das restrições oferecidas pelas organizações. Para aceitar as regras, os padrões e os valores precisam ser internalizados, necessitam fazer parte da vida mental do sujeito. Assim, por meio da internalização de valores, e através das condições oferecidas pela organização, oportuniza-se a gratificação psíquica no trabalho.

Pelo exposto, percebe-se que o trabalho oportuniza a ligação de formas libidinais não apenas com a tarefa, mas também com os outros e com o ambiente. Freud (1997) afirma não ser apenas a ligação com os outros, mas sobretudo a produção de coisas e a realização de objetivos que permitem a gratificação libidinal. Essa gratificação pode também ser decorrente do trabalho coletivo. Interessante é saber quais os tipos de exigências pulsionais que o ambiente organizacional faz ao psiquismo, como o indivíduo reage a tais investidas e como modifica essa realidade. Neste sentido, o estudo da sublimação é importante enquanto processo que auxilia o indivíduo a reagir aos investimentos pulsionais de forma mais saudável, buscando a manutenção do seu equilíbrio psíquico, pela transformação dos seus objetos e objetivos sexuais em formas de gratificações socialmente aceitas. A pulsão é sublimada à medida que é derivada para um novo alvo que visa a objetos socialmente valorizados, sendo, assim, expressa em atividades que envolvem um desejo que não tem por finalidade, de forma manifesta, um alvo sexual (LAPLANCHE e PONTALIS, 1976).

A sublimação é um processo inconsciente e encontra-se na base da estruturação da personalidade do sujeito, diferenciando-se da repressão, que traz de forma subjacente a idéia de alienação. O caráter transformador da sublimação significa que, quando uma energia pulsional é sublimada, pressupõe-se criatividade, inovação e participação, sendo uma negociação bem-sucedida entre o desejo e a realidade, não implicando resistências a mudanças, passividade e conformismo (MENDES e ABRAHÃO, 1996).

O trabalho é então uma das possibilidades para a sublimação que pressupõe criatividade e oportunidades, diferentemente da adaptação, que é conservadora e contrária às mudanças. A sublimação é diferente, ainda, das defesas, as quais se manifestam em sintomas variados, podendo constituir-se em patologias no trabalho. Merecem destaque, na reflexão de Freud (1997), os caminhos tomadas pelas pulsões que influenciam, juntamente com as condições socioprofissionais e culturais, o prazer-sofrimento no trabalho. A energia pulsional investida durante as fases de desenvolvimento da personalidade e no processo da socialização da criança tem papel importante no prosseguimento da vida adulta no mundo do trabalho. Freud (1997) não desconsidera os aspectos socioculturais e econômicos do trabalho, no entanto enfatiza os aspectos psíquicos envolvidos na relação homem-trabalho. Freud (1997) concebe o trabalho como um dos caminhos capazes de gratificar e frustrar energias pulsionais, ficando a cargo do processo de sublimação a mediação entre as pulsões e o trabalho, e da realidade de trabalho a responsabilidade do fluxo ou bloqueio desse jogo sublimatório.

Sublimação e prazer estão intrinsecamente relacionados, sendo que o prazer no trabalho parece ser um dos elementos centrais para o estabelecimento do equilíbrio psíquico. Esse prazer não está dissociado da capacidade do indivíduo de adiar e negociar a gratificação imediata das pulsões sexuais e agressivas, e da sublimação como processo que permite a entrada do indivíduo no mundo das normas e regras por meio da negociação bem sucedida do seu desejo com a realidade. Também está associado à liberdade de escolha que pressupõe apropriação consciente da sua história de vida e do contexto em que as relações de trabalho se estabelecem.

O trabalho, assim como pode se constituir em um fator de equilíbrio psíquico, também pode provocar degradações na vida do indivíduo e levá-lo a situações de estranhamento e despersonalização diante do próprio trabalho que executa. Porém, quando o trabalho traz prazer e é mentalmente saudável, permite a contínua descarga da tensão psíquica, proporcionando um dimensionamento satisfatório da carga psíquica do trabalho.

Algumas situações vivenciadas no ambiente de trabalho impedem a descarga da tensão, repercutindo negativamente sobre a estrutura mental e física do trabalhador. Dentre

algumas situações, pode-se citar a realização de tarefas extremamente fragmentadas, rotineiras e monótonas; atividades contínuas, que exigem alto nível de concentração e atenção; trabalho executado sob condições inseguras ou insalubres; controles rígidos; medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho; medo do julgamento dos outros; tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas; sobrecarga do trabalho; conflitos entre valores individuais e organizacionais; falta de reconhecimento retratada na ausência de retribuição financeira ou moral.

Segundo Dejours (1991), a organização do trabalho baseada no taylorismo exerce impacto sobre o aparelho psíquico do trabalhador, decorrente do conflito entre a sua história de vida pessoal (projetos, esperanças e desejos) e a relação com o exercício de suas tarefas dentro das organizações, que, de maneira geral, ignoram esses anseios. A relação homem-trabalho, uma vez bloqueada, gera sofrimento, ansiedade, angústia, depressão. No entanto, o homem, graças a sua capacidade inventiva, impede a transformação do sofrimento em patologia. Para tanto, lança mão de estratégias individuais e coletivas com o objetivo de se contrapor às situações que lhe são adversas e que lhe causam desconforto psíquico.

Assim, quando a organização do trabalho restringe o investimento afetivo e material, surgem respostas defensivas individuais ou coletivas, manifestadas através dos mecanismos de defesa. Esses mecanismos fazem com que mesmo o mais intenso sofrimento seja controlado e impedido de se transformar em patologia. Assim, os trabalhadores, para lutarem contra a angústia provocada por situações de trabalho, sentimento de insatisfação e medo do trabalho, utilizam-se de estratégias em nível individual e coletivo como forma de mascarar, disfarçar e transformar o sofrimento. E, em sua luta contra o sofrimento, às vezes o indivíduo elabora soluções originais que são favoráveis tanto à produção quanto à saúde física e mental do trabalhador. Esta forma de sofrimento foi denominada por Dejours (1993) de “sofrimento criativo”. Ao contrário, quando o indivíduo chega a soluções desfavoráveis, tanto para si quanto para a produção, caracteriza-se como sendo “sofrimento patológico”.

Laplanche & Pontalis (1976) conceituam mecanismos de defesa como sendo “*um conjunto de operações cuja finalidade é reduzir, suprimir qualquer modificação susceptível de pôr em perigo a integridade e a constância do indivíduo biopsicológico*”. Segundo Anna Freud (1936/1946), os mecanismos de defesa são inconscientes e utilizados pelo ego para proteger-se de idéias e afetos dolorosos. Para Anna Freud (1936/1946), existem nove mecanismos de defesa: repressão, formação reativa, isolamento, negação, projeção, introjeção, inversão e conversão. Todos são considerados neuróticos e servem à resistência e à

formação de sintomas, sendo a sublimação o décimo mecanismo reconhecido por Anna Freud (1936-1946), porém diferencia-se dos demais por ser considerado “normal”.

Kets de Vries & Miller (1984) afirmam que os mecanismos de defesa utilizados pelos trabalhadores são, na sua maioria, causados pelo conflito intrapsíquico devido à incompatibilidade de demandas entre o desejo do indivíduo e a realidade externa, sendo motivados pela ansiedade e pelo desejo de proteção. Para estes pesquisadores, existem seis mecanismos de defesa: repressão, regressão, projeção, identificação, formação reativa e negação.

A repressão se constitui em um mecanismo em que os desejos, memórias, emoções e pensamentos são colocados no inconsciente e separados da consciência com o objetivo de evitar a ansiedade, ocorrendo em função disso falhas na memória e esquecimentos. A consciência pode ser descrita como “*a qualidade momentânea que caracteriza as percepções externas e internas no meio do conjunto dos fenômenos psíquicos*” (LAPLANCHE e PONTALIS, 1976).

Na regressão, o indivíduo reverte o modo de adaptação e comportamento mais apropriado para um modo ligado a um estágio de desenvolvimento anterior. Esta regressão ocorre quando a auto-estima é ameaçada, levando a pessoa a assumir um comportamento mais simples, que não envolve as responsabilidades do mundo adulto.

Na projeção, o indivíduo atribui a uma outra pessoa ou grupo ou coisas qualidades, sentimentos, desejos e mesmos objetos que ele rejeita em si mesmo.

A introjeção é um processo pelo qual “*o indivíduo faz passar, de um modo fantasmático, de fora para dentro, objetos e qualidades inerentes a esses objetos*” (LAPLANCHE e PONTALIS, 1976, p.323). A introjeção está estreitamente relacionada com a identificação.

A identificação é um mecanismo que raramente ocorre isolado, aparece quase sempre combinado com outros mecanismos. Constitui-se em um procedimento que leva a pessoa a sentir, pensar e agir da mesma forma que imagina uma outra pessoa sentindo, pensando e agindo.

Na formação reativa ou de reação, parte de uma atitude ou traço contraditório é colocada no inconsciente e escondida pela ênfase dramática no seu oposto.

A negação, na concepção de Laplanche & Pontalis (1976), é um processo pelo qual o indivíduo, embora formule um de seus desejos, pensamentos ou sentimentos até então recalçados, continua a se defender dele, negando que lhe pertença. A negação permite a descaracterização de situações perigosas ou potencialmente negativas à saúde do indivíduo e

do grupo. Essa estratégia estaria direcionada para eufemizar as percepções individual e coletiva, de modo a tornar possível a permanência do trabalhador em uma realidade de trabalho permeada por pressões.

Na concepção de Dejours (1991), o sentimento de medo raramente vem à tona, uma vez que os mecanismos de defesa são utilizados para conter os medos vivenciados pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho. Para disfarçar o medo, os trabalhadores constroem uma fachada ou um estratagema de valor simbólico, através do qual o indivíduo demonstra, através de iniciativas, o domínio que aparenta ter sobre o perigo e o risco. Dessa forma, o perigo e o risco são enfrentados pelo desenvolvimento de uma pseudo-inconsciência do perigo e esta se manifesta através da negação e do desprezo pelo perigo, ou pela exposição a situações que requeiram uso de habilidades e bravuras. Este tipo de estratégia tem caráter coletivo, uma vez que encontra sua conformação no grupo: ninguém deve falar de perigo, risco, acidente e muito menos de medo.

As reações de defesa individuais são estabelecidas com base em fatores ligados à vivência individual de cada trabalhador. No entanto, por meio da dimensão psicossocial do trabalho, essas reações atingem a instância coletiva, o espaço das interações sociais em que são articuladas estratégias defensivas constituídas ou organizadas coletivamente.

A análise do modelo taylorista mostra que a separação entre concepção e execução do trabalho gera pressões psíquicas, porém, mesmo que o sistema produtivo exerça controle e exploração do trabalho, não impede que o trabalhador crie estratégias individuais e coletivas para resistir às pressões e conquistar o direito de permanecer trabalhando.

A criatividade é que confere sentido ao trabalho porque possibilita ao indivíduo buscar uma relação mais gratificante com o trabalho ao transformá-lo em um espaço de construção da identidade pessoal e social e um espaço para o trabalhador sentir-se útil, produtivo e realizado.

Pretendeu-se, assim, demonstrar a dinâmica que envolve o trabalho como fator de prazer e sofrimento, considerando a capacidade criativa do indivíduo na construção de estratégias para o enfrentamento do sofrimento. Com base na abordagem dejouriana do trabalho, conclui-se que o trabalho é estruturante psíquico e fonte de prazer, sendo transformado em sofrimento quando realizado em condições socioculturais desfavoráveis à expressão da subjetividade e à realização individual e coletiva.

CAPÍTULO 4 – COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: REQUISITOS BÁSICOS PARA A FORMAÇÃO DE CULTURAS DE DEVOÇÃO

Entende-se que a cultura de devoção passa pela questão do sentido no trabalho, pois é nele que o homem exprime sua natureza de modelador, de criador, de inovador. O sentido do trabalho só é possível quando o ato realizado expressa a vontade e o desejo daquele que o realiza, bem como permite ao indivíduo ter consciência clara e completa do que faz e a razão pela qual faz.

Para que o trabalho tenha um sentido na vida da pessoa, faz-se necessário que a empresa se transforme em um locus favorável para promover uma participação real, baseada no diálogo, na verdade e no uso da palavra como instrumento emancipador do homem. Como afirma Ricardo Antunes, *“uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho”* (ANTUNES, 2000, p. 143).

O significado do trabalho na vida das pessoas passa então a ocupar lugar especial quando se busca a formulação de um construto teórico de cultura de devoção, uma vez que o sentido do trabalho é condição essencial para a formação de uma força de trabalho mobilizada, comprometida, criativa e produtiva. Tal força de trabalho não se constrói meramente via instrumentos de administração, uso de novas tecnologias, utilização de práticas gerenciais inovadoras, mas pressupõe a não-negação da subjetividade, ou seja, a compreensão do empregado enquanto sujeito psíquico e social¹.

Da mesma forma, quando se quer pensar em um construto teórico de cultura de devoção, é importante ressaltar a concepção de homem como um ser total, capaz de exercer sua capacidade de compreensão, crítica, escolha, decisão e participação, que procura dar significado às suas práticas cotidianas e que busca satisfazer necessidades que estão além do nível da simples sobrevivência. Por conseguinte, o homem, sendo um ser biopsicossocial,

¹ Para uma melhor compreensão sobre o significado do trabalho, ver artigo de AKTOUF, Omar. Management and Theories of Organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? **Academy of Management Review**, 1992, vol. 17, n.º 3, p. 407-431. Também ver em Aktouf, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, tradução e adaptação da edição brasileira: Roberto Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

reflete a concepção de alguém dotado de capacidade crítica e como tal exige um tipo de organização mais voltada para a satisfação do indivíduo enquanto um ser pleno, dotado de subjetividade, interesses e necessidades individuais e coletivas. Configura-se, assim, uma tentativa de compreender as pessoas, nas organizações, com suas emoções, desejos, conflitos, vínculos, experiências, vivências e aprendizados.

Neste capítulo, faz-se primeiramente algumas reflexões sobre identidade e identificação para, em um outro momento, voltar-se à concepção de fusão de identidades, que passam necessariamente pela questão de processos comunicacionais amplos nos dois sentidos da vida hierárquica – horizontal e vertical – de modo a permitir a combinação dos valores individuais com os organizacionais bem como despertar no trabalhador o sentimento de comprometimento com a organização.

4.1 IDENTIDADE E IDENTIFICAÇÃO – ELEMENTOS-CHAVE DA REALIDADE SUBJETIVA

A identidade é formada pelas interações sociais que o indivíduo desenvolve na família, com a escola, na comunidade, no trabalho e em outros grupos sociais responsáveis por fornecerem um sistema de referências para o desempenho de papéis socialmente aceitos. A identidade, muito embora se constitua em um fenômeno de auto-reconhecimento, ela no entanto só pode ser reconhecida no coletivo e por isso diz-se que a identidade é *”sempre socialmente atribuída, socialmente mantida e também se transforma socialmente”* (MENESES, 1987, p. 183).

Os processos sociais implicados na formação e manutenção da identidade são determinados pela estrutura social dada. No entanto, inversamente, as identidades produzidas pela interação dos indivíduos reagem sobre a estrutura social, mantendo-a, modificando-a ou mesmo transformando-a. A identidade tem como suporte construtivo a memória, que funciona como um *“mecanismo de retenção de informação, conhecimento, experiência, quer em nível individual, quer social”* (MENESES, 1987, p. 183).

A memória funciona como um sistema de referência e permite que o homem não se torne um alienado frente às constantes mudanças políticas, sociais, culturais, tecnológicas, econômicas, que são cada vez mais céleres. Neste sentido, Meneses afirma que

se não houver memória, a mudança será sempre um fator de alienação e desagregação, pois inexistiria uma plataforma de referência e cada ato seria uma

reação mecânica, uma resposta nova e solitária a cada momento, um mergulho do passado esvaziado para o vazio do futuro (MENESES, 1987, p. 185).

A memória contextualiza o homem com o seu meio, facilita a interação entre o sujeito, individual ou social, e a realidade, mediando os processos de produção e de apropriação dos significados. A produção de sentido retrata, entre outros pontos, as percepções, as atitudes e os significados inerentes ao trabalho, estando por sua vez relacionada à identidade, que gradativamente vai se constituindo no âmago das interações socioprofissionais e também de outras interações que constituem o campo social do indivíduo.

Pode-se dizer que a identidade resulta de uma correlação entre a cultura constituída de valores, normas, crenças, regras, mitos, símbolos, ritos, rituais, imagens e os indivíduos que já estão estruturados por estes elementos formadores da cultura. Essa correlação, segundo Edgar Morin, resulta tanto em *“trocas mentais de projeção e identificação polarizadas nos símbolos, mitos e imagens da cultura, como nas personalidades míticas ou reais que encarnam os valores”* (MORIN, 1981, p.15).

Seguindo o pensamento de Morin (1981), pode-se inferir que a identidade é a relação entre os sujeitos, individual ou social, e os padrões criados por eles próprios. É um processo histórico e difícil de ser apreendido por ser algo abstrato, sem existência real, mas que se desvenda enquanto virtualidade.

Ao se falar em identidade e identificação, é importante salientar que tanto a atitude quanto o comportamento dos indivíduos estão sob o controle das relações socialmente estabelecidas. Por atitudes entende-se como sendo um conjunto de valores e crenças que o indivíduo assimila paulatinamente no decorrer do processo de trabalho. As atitudes formam as bases para que o indivíduo adote determinadas posturas e tendem a refletir a predisposição para a ação. É, portanto, uma reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo. A formação de atitudes é influenciada por componentes afetivo-emocionais, cognitivos, comportamentais e volitivos, bem como pelo conjunto de crenças e valores sociais.

Já os comportamentos refletem as posições assumidas em dado contexto, vinculados ou não às atitudes. As atitudes delineiam “os como”, “os quês” e os “porquês” do comportamento, ou seja, regulam a forma de como os indivíduos se comportam. No entanto, há situações em que o comportamento não reflete necessariamente as atitudes, uma vez que o indivíduo se vê impelido a agir mais em função de expectativas que o grupo social tem sobre ele do que necessariamente em função de reais impulsos.

Transpondo os conceitos de atitudes e de comportamentos para o contexto do trabalho, independentemente do nível hierárquico ou do papel profissional que os empregados desempenham, estes mantêm relações que refletem posições e posturas comportamentais que, de um lado, estão associadas às predisposições inatas/genéticas dos indivíduos e, de outro lado, assimilam os efeitos decorrentes de processos de socialização que envolvem elementos característicos da cultura organizacional e da sociedade de maneira geral. Assim, enquanto o comportamento refere-se às ações que o indivíduo exterioriza em sua relação direta com o meio social, a atitude se configura em uma predisposição interior do indivíduo para reagir em face de determinadas situações. Portanto, a atitude é anterior ao comportamento.

Uma grande maioria de organizações mantêm em seus discursos institucionais a idéia de que “a empresa somos todos nós”, com o intuito de provocar no trabalhador sua crença na aliança com a empresa e seu sentimento de devoção e de lealdade para com a organização. Pretende-se refletir sobre esses e outros fatores a fim de que se possa repensar a inserção comprometida do empregado na organização do trabalho, principalmente no que diz respeito a sua fidelidade à organização. Parece importante analisar a fusão de identidades que ocorre quando a identificação do indivíduo com a organização passa a ser quase total, ou assim pelo menos tanto a organização como seus dirigentes esperam que aconteça, valendo-se de uma política de recursos humanos meticulosa que vai desde os processos seletivos até as práticas demissionais.

Quando se fala em fusão de identidade, quer se afirmar que esta resulta da combinação dos valores individuais com os organizacionais e, por sua vez, permite o aparecimento de um espaço comum entre ambos, sem, no entanto, comprometer as identidades individuais em detrimento da organizacional. A identidade é, portanto, resultante de identificações com valores, normas, crenças, heróis, mitos, símbolos, nos quais a pessoa se reconhece (eu sou) com a organização, ou com alguém, ou com um grupo ou mesmo com a sociedade em geral.

Se a identidade resulta de um processo de identificação com outras pessoas e outros grupos, ela é, portanto, formada de uma pluralidade de pessoas. Sendo assim, a identidade é uma síntese de múltiplas identificações, ou seja, resulta das vinculações que o indivíduo mantêm com diferentes grupos tais como família, escola, trabalho e outras organizações.

Pode-se também afirmar que a identidade é resultado de um estado psicossocial que pode variar no tempo. Portanto, a identidade não é fixa e depende de seu ponto de definição, uma vez que pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Um indivíduo possui diversas identidades e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento interno de filiação ou de pertencimento. Portanto, não existe identidade sem este sentimento

interno, o qual é composto dos sentidos de unidade, de singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança organizados em torno de uma vontade de existência (MUCCHIELLI, 1992).

Já em relação à identificação, pode-se dizer que genericamente ela designa o reconhecimento do outro por um aspecto, propriedade ou atributo (identificar alguém) e a assimilação de um aspecto, propriedade ou atributo de outro (identificar-se). No primeiro caso, reconhecer é um verbo transitivo, e no segundo, reflexivo. A segunda designação tem merecido maior número de estudos, principalmente pela Psicologia e Psicanálise, que tem definido a identificação como *“um processo psicológico pelo qual um indivíduo assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo dessa pessoa. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações”* (LAPLANCHE e PONTALIS, 1976, p. 295).

O identificar-se é o processo que vai dar condições ao crescimento do psiquismo. O conceito de identificação assume valor central na obra de Freud, que faz desse conceito mais do que um mecanismo psicológico, mas sobretudo uma operação necessária para a constituição psíquica do indivíduo. Segundo Freud (1976), a identificação é a primeira expressão de um vínculo afetivo com outra pessoa e ela exerce papel importante na pré-história do complexo de Édipo, quando o menino toma o pai como modelo daquilo que ele gostaria de vir a ser: o pai se torna o ideal.

A identificação é o processo que se opera dentro do aparelho psíquico e fora da nossa percepção; ela pode surgir toda vez que se percebe certa similaridade com uma pessoa que não seja objeto de pulsão sexual. Em um grupo, quanto mais significativa for a similaridade, tanto maior a possibilidade de a identificação estabelecer um vínculo entre os membros.

De acordo com Freud (1976), a personalidade se constitui e se diferencia por sucessivas identificações, uma vez que todo ser humano faz parte de diversos grupos e se envolve em processos múltiplos de identificação que fornecem uma base instintiva para a compreensão e o conhecimento do outro. A identificação se faz necessária, pois não podemos perceber o mundo como algo totalmente diferente de nós mesmos.

A identificação comporta a capacidade de contestar, de reconhecer a diferença e o ato livre, podendo basear-se no amor, mas também no medo. A identificação pode se constituir em um mecanismo de defesa discutidos por Anna Freud (1993) quando o ego, procurando defender-se da angústia, assume qualidade do objeto que a ameaça (identificação com o agressor). A identificação é um dos principais meios de luta contra os objetos externos

geradores de angústia e medo, possibilitando ao indivíduo sair da passividade, digerir o objeto que lhe é estranho e compreender a vida coletiva.

O conceito de identificação, ao assumir o valor central na obra de Freud, é enriquecido: 1) pela noção de incorporação oral, salientado em *Totem e Tabu* (1976) e *Luto e Melancolia* (1976), quando Freud expressa o significado de incorporação como sendo a propriedade de “*assimilar as qualidades do objeto conservando-o dentro de si*” (LAPLANCHE e PONTALIS, 1976, p. 310); 2) pela noção de narcisismo que aparece na obra “*Sobre o narcisismo: uma introdução*” (1976), em que Freud esboça a dialética que liga a escolha narcísica de objeto à identificação; 3) pelos efeitos do complexo de Édipo, em que Freud (1976) mostra que os investimentos nos pais são abandonados e substituídos por identificações as quais formam uma estrutura complexa na medida em que pai e mãe se apresentam como objeto de amor e de rivalidade; 4) pela elaboração da segunda teoria do aparelho psíquico, em que as instâncias da pessoa já não são descritas “*em termos de sistemas em que se inscrevem imagens, recordações, conteúdos psíquicos, mas como resquícios, em diversas modalidades, das relações de objeto*” (LAPLANCHE e PONTALIS, 1976, p. 297).

O enriquecimento da noção de identificação não resultou nem na teoria psicanalítica, nem em uma sistematização do conceito, sendo que a exposição mais completa a este propósito é apresentada no capítulo VII de *Psicologia Coletiva e Análise do Ego*, em que Freud (1976) ressalta existirem três aspectos envolvidos no processo de identificação: laços emocionais com o objeto; como um substituto regressivo de uma escolha de objeto abandonado; ambos têm em comum um elemento. Sobre este último aspecto é importante salientar que mesmo não havendo investimento sexual do outro, o indivíduo assim mesmo pode identificar-se com ele na medida em que ambos têm em comum um elemento (como, por exemplo o desejo de ser amado) que, por deslocamento, será noutro ponto que irá ocorrer a identificação (identificação histórica).

Segundo Tajfel (1972), o processo de identificação social se constitui pela diferença dos indivíduos em termos de filiação a uma mesma categoria social; pela distinção, prestígio e saliência dos valores e práticas do grupo em relação a outros grupos comparáveis (Oakes e Turner, 1986) e pelos fatores que são associados à formação psicossocial do grupo. Esses fatores entre outros, dizem respeito às interações interpessoais, à similaridade, à proximidade, aos objetivos partilhados, à história em comum e podem afetar a abrangência da identificação dos indivíduos com o grupo (ASHFORTH e MAEL, 1989).

Em relação à categorização social, que Tajfel (1972) diz ser importante avaliar quando se fala em identidade social, Hogg e Terry (2000) complementam esta questão quando

afirmam que a categorização social (definição dos lugares dos indivíduos no âmbito social) provoca uma certa despersonalização dos indivíduos, uma vez que a categorização social do eu constitui-se em um processo em que o eu é assimilado cognitivamente nos protótipos do grupo, despersonalizando seu autoconceito.

Por despersonalização, Hogg e Terry (2000) entendem como sendo a mudança na autoconceitualização e na base da percepção dos outros, uma vez que, pelos processos de identificação que são desenvolvidos pelos indivíduos, o autoconceito é afetado até que ele atinja seu estágio de autonomia. Até consolidar sua identidade ou autonomia, o indivíduo vai se refletindo em outras pessoas. Isso significa que a identidade não é fixa e nem única.

Mannoni (1994) diz que aquele que se identifica talvez pense que está capturando o outro, no entanto é o indivíduo que pode ser capturado por um processo de despersonalização e pelo surgimento de uma categoria social tipificada e exigida pelo grupo.

A identificação, em um primeiro momento, provoca um estado de conflito porque coloca a pessoa em uma posição intermediária entre o seu estado anterior e a nova condição. A mudança de comportamento ocorre pelos processos de despersonalização baseados em protótipos (categorização social). Quando o indivíduo atinge o estágio desejado (o comportamento do outro), ocorre uma acomodação, produzindo uma certa conformidade e uma sensação tranquilizadora e revigorante (MAFFESOLI, 1998). Assim, a identificação resulta primeiro em alteração do autoconceito pelo indivíduo em função da afinidade da pessoa com os outros ou com outros valores, que será responsável pela mudança na atitude do indivíduo.

Conforme Pratt (1998), o processo de identificação está ligado aos aspectos de segurança psicológica, de afiliação, de autovalorização e de significado. A segurança psicológica está presente quando a identificação funciona como um mecanismo de cópia, ou seja, o indivíduo copia o comportamento do outro para resolver inconsistências emocionais. O aspecto de filiação está presente quando resulta da necessidade do indivíduo se perceber como membro de um grupo a fim de vencer o isolamento social. A autovalorização acontece quando o indivíduo busca imitar um comportamento que ele julga importante para o seu engrandecimento e para a construção de um autoconceito positivo. O significado está presente quando o indivíduo busca incorporar valores como forma de atribuir um propósito à sua própria vida.

Com base nas idéias de Freud (1976), Tajfel (1972), Maffesoli (1998) Oakes & Turner (1986) Hogg & Terry (2000), Turner (1985), Turner et al (1987), Pratt (1998), Mannoni (1994), Ashforth & Mael (1989), pode-se afirmar que a identificação se caracteriza, entre

outras, pelas seguintes características: desejo de eleger alguém que reduza a incerteza subjetiva, afetiva e cognitiva na afiliação a um grupo; despersonalização do eu na busca de estima e valorização; foco no outro; busca de parâmetros (protótipos) de comportamento; busca de respostas em outros indivíduos; desejo de ser reconhecido, de reconhecer-se no e com o outro e também pela passividade emocional.

Os sentimentos de filiação, de segurança psicológica e de busca de significado no trabalho e no próprio existir do empregado são possíveis quando a empresa se transforma em um lugar de diálogo, de encontro, de comunicação. Neste intento, estudar a comunicação e a forma como os indivíduos decodificam as mensagens recebidas no contexto organizacional faz-se importante para compreender os significados que os empregados produzem de si próprios, do trabalho que realizam e da organização em que trabalham.

4.2 COMUNICAÇÃO E PRODUÇÃO DE SIGNIFICADOS

As correntes de estudos denominadas interacionismo simbólico, fenomenologia social e etnometodologia foram desenvolvidas nos anos 60 em reação às teorias estruturais funcionalistas e passam a considerar outras unidades de análise até então negligenciadas pela sociologia objetivista em geral. Essas correntes de estudos, reunidas sob o termo de sociologias interpretativas, atentam aos microprocedimentos e elegem como unidades de análise a pessoa, o grupo e as relações intersubjetivas da vida cotidiana.

Neste propósito, as abordagens interpretativas se interessam em analisar as operações mentais pelas quais as pessoas se dão conta e dão conta do que elas próprias são e do que fazem com as ações cotidianas desenvolvidas em variados contextos de interação.

A análise da fala é um componente importante para explicar a dimensão subjetiva do processo de comunicação e para a reabilitação do receptor como um sujeito ativo no processo de comunicação. O receptor é reabilitado “*em sua capacidade de produzir sentido e de desenvolver procedimentos de interpretação*” (MATTELART e MATTELART, 2001, p. 135). Assim, o mundo vivido do sujeito, o contexto cultural onde se apresentam os fenômenos permite, através da interpretação deles, estabelecer questionamentos, discussões dos pressupostos e uma busca dos significados da intencionalidade do sujeito frente à realidade. Quer-se com isso afirmar que o receptor é um agente ativo diante de mensagens recebidas e ele vai entendê-las de acordo com os seus valores, com o seu mundo social, com as suas leituras, experiências ou vivências.

Segundo a Sociologia interpretativa, representada por G.H. Mead (1934), “pôr-se no lugar do outro” é a forma ideal para captar a realidade. O conhecimento da realidade através do outro é o desafio dos métodos de observação participante, da entrevista, da história oral e da pesquisa-ação. Herbert Blumer (1969), assumindo a herança de Mead, inaugura o interacionismo simbólico, termo cunhado por ele em 1937, com o fim de ressaltar a natureza simbólica da vida social. Em seu livro “Symbolic Interactionism: Perspective and Method”, Blumer apresenta as três premissas básicas do interacionismo simbólico:

Os seres humanos agem em relação às coisas com base nas significações que elas têm para eles; a significação dessas coisas deriva ou surge da interação social de um indivíduo com os outros atores e, essas significações são utilizadas em, e modificadas por meio de, um processo de interpretação realizado pelo indivíduo em sua relação com as coisas que ele encontra (BLUMER, 1969, p. 97).

Pela perspectiva do interacionismo simbólico, pode-se afirmar que os empregados, por suas condições próprias de existência, de experiências, por seus sistemas de valores, crenças, em suma, por sua situação sociocultural, transformam o locus do trabalho em um espaço de reelaboração e ressignificação dos conteúdos recebidos. Portanto, aceitando-se a idéia de que os significados podem ser reelaborados, conseqüentemente está-se acatando a idéia de que as práticas sociais e as relações culturais produzem modos de ver, pensar e agir em relação aos fatos concretos da realidade. No interior de tais modos de ver a realidade, não há apenas continuidades e determinações, mas também tensões, conflitos, resoluções, irresoluções, inovações e mudanças aparentes.

Nesta linha de raciocínio, pode-se afirmar que a possibilidade de os empregados elaborarem e reelaborarem os significados dos conteúdos vinculados pela rede formal e informal de comunicação vai depender da interação humana. A importância que os funcionários atribuem aos objetos físicos, aos seres humanos, aos benefícios, aos valores organizacionais, às situações vivenciadas resulta do processo de interação entre as pessoas. Os significados ou os sentidos conferidos às coisas são manipulados e modificados por meio de um processo interpretativo que as pessoas usam ao se depararem com as coisas no seu dia-a-dia. Através de um processo de interação, os indivíduos nunca cessam de tentar interpretar o mundo e explicar o que nele acontece e, por conseguinte, a realidade vai sendo construída socialmente.

Portanto, a análise da conversação entre sujeitos em processos de interação, o exame da interação não-verbal, a descoberta das regras e das normas que estruturam a interação diária, a análise da conversação para descobrir as regras de interação verbal que são geradas

por e dentro dessa interação, a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação desses eventos para a cultura do grupo são de fundamental importância para descobrir como o sistema de significados culturais está organizado, como se desenvolveu e como influencia o comportamento grupal.

Para desvendar o sistema de significados culturais construídos no contexto organizacional recorre-se à interpretação, embora sabendo que a realidade como tal não depende da interpretação para existir; existe com ou sem intérprete, porém a realidade conhecida é inevitavelmente aquela interpretada. Pela hermenêutica é possível perceber que a interpretação é inevitável e como tal rompe o círculo vicioso do objeto-sujeito-objeto, ampliando o campo da compreensão, da comensurabilidade e, portanto, da intersubjetividade. A reflexão hermenêutica possibilita descobrir a entrelinha para além dos limites, o contexto para além do texto, a significação para além da palavra, conforme salienta Boaventura de Souza Santos (1989).

Encontram-se, especialmente em Armand e Michèle Mattelart (1991), dois dos mais importantes sociólogos da comunicação da Europa, elementos teóricos fundamentais para a compreensão da importância que a comunicação assume na apropriação pelos empregados dos conteúdos contidos na declaração da missão, da visão, dos valores, dos objetivos, das metas e das finalidades organizacionais, as quais são difundidas pelo sistema formal e informal de comunicação. Armand e Michèle Mattelart (1991) corretamente insistem em dizer ser necessário relativizar a importância do poder do emissor da comunicação em relação ao receptor, uma vez que o receptor é um agente ativo e não apenas um receptáculo das informações recebidas.

Neste sentido, pode-se afirmar que tanto o campo do emissor quanto o do receptor produzem mensagens e em qualquer um desses campos se dá um processo de apropriação, em nível maior ou menor. A apropriação é trabalhada a partir da cultura existente nesses campos, dos postulados morais, éticos, políticos, econômicos, do sistema de cognição e também do imaginário dos sujeitos. A apropriação passa a ser um trabalho de elaboração e reelaboração de significados e não apenas de inoculação que se faz passivamente. É necessário, como afirmam Mattelart & Mattelart,

o reconhecimento do sujeito e da pertinência de uma teoria que parte das percepções deste último, de sua subjetividade; que acolhe as vacilações da significação; que entrevê a comunicação como um processo dialógico onde a verdade, que não será nunca mais a mesma, nasce da intersubjetividade” (Mattelart & Mattelart, 1998, p. 201).

A comunicação passa a ser concebida como coexistência, interação, diálogo e se constitui em um processo dinâmico por meio do qual o homem se autoconstrói mediante a produção e troca de conhecimento e cultura. Há, portanto, uma interdependência entre recepção, mensagem e emissão. A comunicação é um momento da práxis humana em que, graças à competência lingüística e cognitiva, os atores são capazes de, pelo diálogo e pelo questionamento, produzirem uma razão significativa de estarem no mundo.

Berger e Luckmann (1996), sociólogos norte-americanos, têm salientado que as pessoas não se comportam de acordo com a “realidade objetiva”, mas conforme a realidade percebida, ou seja, segundo o mapa mental que fazem da realidade. Seguindo o raciocínio de Berger e Luckmann, é preciso reconhecer a percepção e, por decorrência, a subjetividade como elementos significativos do processo comunicativo para então entender que, no universo organizacional, o empregado assume a posição de sujeito/ator.

Pressupõe-se, assim, aceitar a idéia de que o trabalhador como receptor é um sujeito ativo no processo comunicativo e não um receptáculo das ordenações que lhe são feitas pelos níveis hierárquicos superiores. Ao se aceitar a idéia de empregado como um sujeito ativo, essa concepção aponta para uma nova relação homem/empresa/mundo, que não leva em consideração apenas uma das dimensões do homem, a força do seu trabalho físico, mas uma relação capaz de pensar o sujeito organizacional como um ser total e com necessidade de espaços onde ele possa pensar e agir criativamente, bem como possa encontrar um significado para aquilo que realiza.

Ao se aceitar a idéia de empregado como sendo o sujeito organizacional, está-se, de certa forma, recuperando a idéia de empregado como sendo o indivíduo particular, inserido em uma determinada época, em um determinado espaço, em um determinado conjunto de relações sociais e em uma determinada fase histórica. O empregado, na condição de sujeito, é um ser ativo que produz sentido no mundo por ele vivido, porém o sujeito não é um autômato e autônomo, livre no sentido de estar desligado do conjunto de valores que circulam na sociedade.

Portanto, querer impor uma realidade não faz sentido. As pessoas só podem compreender a realidade se participarem de sua criação. A realidade se forma a partir do olhar de quem a observa, dos questionamentos e das trocas que se efetuam com a nova realidade que emerge e põe a descoberto outros fatos até então despercebidos. E o diálogo é a base para se chegar a um patamar de compartilhamento de significados, comunhão de valores e de solidariedade na vida cotidiana do trabalho. Diálogo no sentido de deixar fluir, sem interferências, sem rótulos, sem discriminação. Como afirma Aktouf, “*é preciso que a palavra*

encontre um espaço de escuta simétrica, atenta e cúmplice, e não condescendente, superior e dominadora” (1996, p.136).

A instituição da palavra na organização representa o espaço público. Este é um lugar de transparência, onde o sujeito toma conhecimento do trabalho dos demais e do processo como um todo. O espaço público também se constitui em um lugar de demonstração do saber e de reconhecimento onde o sujeito pode mostrar o seu trabalho e o valor que ele representa para todo o processo. O espaço público é, portanto, um lugar de trocas e negociações, as quais geram solidariedade entre os membros e permitem a construção coletiva de defesas contra o sofrimento (DEJOURS, 1988).

Ao se compreender a empresa como um espaço público, passa-se a entender que a realidade organizacional consiste em padrões de significados criados e sustentados pelos indivíduos, construídos a partir de interações simbólicas. A organização como um espaço público deve ser pautada por uma nova lógica, em que o conceito de empregado-sujeito-ator ganhe maior consistência, e a comunicação não se dê por meio de algo que se diz para um público passivo, mas sim pela qualidade das relações pessoais, interpessoais e profissionais que se estabelecem entre esses atores, bem como pela credibilidade gerada por aquilo que a empresa faz.

Na concepção de empregado como sujeito/ator está também imbricada a idéia de indivíduo como ser dialético e dialógico. Dialógico porque somente é sujeito enquanto capaz de constituir-se também do outro e dos outros que constituem sua história pessoal de vida. É dialético pela contradição própria do seu existir uno e social. O homem é indivíduo/social porque tem na constituição de sua subjetividade a subjetividade de um corpo social histórico, cultural, marcado e distinto de outras sociedades. É um indivíduo/sujeito universal porque a história do homem lhe confere este estatuto, capacitando-o a compreender e ser compreendido nos sentidos básicos característicos do humano.

Pensar o homem a partir da concepção de sujeito significa romper com a idéia simplista do processo de comunicação ligado a uma relação direta de causa e efeito. Está-se assim de certa maneira abandonando-se a idéia mecânica de processos comunicativos nos quais o emissor age e o receptor é agido, e está-se ingressando na concepção ainda tenra de sociedade de negociação. A negociação se estabelece a partir da interação entre emissor e receptor, via práticas discursivas. A apropriação e reelaboração das práticas discursivas se dão tanto no campo do emissor quanto no do receptor, em nível maior ou menor.

A cultura de devoção resulta, entre outros fatores, de relações comunicativas amplas nos dois sentidos da via hierárquica: horizontal e vertical. A comunicação estabelece vínculos

entre indivíduo e organização que podem ser reconhecidos como sendo relações de comprometimento do empregado com os valores organizacionais. Estudar, portanto, os processos comunicativos geradores de identidade e de identificação com a organização torna-se um grande desafio quando se quer entender a cultura de devoção nas empresas familiares visionárias.

4.3 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS PRINCIPAIS CORRENTES TEÓRICAS

A ampliação dos estudos e o crescimento dos conceitos relacionados com o comprometimento não foram acompanhados por uma delimitação teórica em termos de significados. De acordo com Morrow (1983, p. 486), na década de oitenta, o tema comprometimento assumiu a agenda dos pesquisadores na área comportamental e, de acordo com a sua estimativa, havia mais de 25 conceitos e medidas de comprometimento.

A falta de consenso na pesquisa sobre comprometimento pode ser atribuída, em parte, a não haver uma adequada diferenciação entre os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento, por um lado, e as bases para o vínculo, por outro lado. Alguns estudos, como os desenvolvidos por Galanter (1980), Salancick (1977), Staw & Ross (1985), exploraram os processos através dos quais nos tornamos comprometidos. Outros pesquisadores diferenciam um tipo de vínculo baseado em envolvimento calculado ou em uma troca de comportamento por recompensas extrínsecas, chegando até a um vínculo moral em que o envolvimento é atribuído a uma congruência de valores (BECKER, 1960; ETZIONI, 1975; GOULDNER, 1960; HALL, 1971, KIDRON, 1978; MEYER & ALLEN, 1984). Autores como Angle & Perry (1983) e Steers (1977) verificaram o impacto que as influências individuais e organizacionais provocam no processo de formação de vínculo entre indivíduo e organização. A identificação e o envolvimento também foram considerados por outros pesquisadores como as bases para o vínculo psicológico (BROWN, 1969; HALL, 1971; SHELDON, 1971). Outros estudos exploraram as conseqüências do comprometimento manifestado em expressões de afeição e lealdade (KANTER, 1972; O'REILLY & CALDWELL, 1980), motivação e envolvimento (MOWDAY et. al, 1982; SCHALL, 1983) e comportamentos tais como desempenho e obediência a políticas organizacionais (ANGLE & PERRY, 1980; GALANTER, 1980).

Pesquisadores como Bowlby (1982), Stoke (1950) e Tolman (1943) apontam a identificação como um mecanismo importante para o desenvolvimento do vínculo psicológico. Segundo estes autores, o vínculo com um indivíduo, um objeto, um grupo ou uma organização resulta da identificação com as atitudes, os valores ou os objetivos do modelo, ou seja, alguns dos atributos, motivos ou características do modelo são aceitos pelo indivíduo ou se tornam incorporadas na sua resposta cognitiva (KAGAN, 1972). A intensidade com que um indivíduo se identifica com um modelo pode variar, assim como podem variar as razões para a formação deste vínculo e as suas correspondentes manifestações.

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm se interessado em conhecer os preditores do comprometimento e as conseqüências de um indivíduo comprometido para o alcance dos objetivos organizacionais. O volume de pesquisas com esta temática tem crescido nas últimas décadas nos Estados Unidos e, mais precisamente nos anos 90, no Brasil. Isto se deve, em parte, ao fato de que o comprometimento passou a ser considerado um preditor de comportamento no trabalho, envolvendo aspectos relativos à rotatividade, ao absenteísmo e ao desempenho.

Neste sentido, observa-se que o desenvolvimento de pesquisas sobre o comprometimento procura mais compreender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista a prevê-lo e influenciá-lo para o alcance de objetivos organizacionais e menos em buscar um nível aceitável de qualidade de vida no trabalho. Não se tem conhecimento, embora não se possa afirmar com certeza, da existência ou não de pesquisas sobre comprometimento interessadas em discutir as conseqüências que um comprometimento afetivo com a organização traz para o indivíduo. Ou seja, quais são as repercussões para a vida física e psíquica do indivíduo quando o vínculo com a organização chega a se constituir em um sentimento de devoção. No entanto, sabe-se que os poucos trabalhadores que conseguem acorrer à ajuda psicanalista trazem consigo uma carga muito grande de sofrimento causado pelo mundo do trabalho, que vai desde a ausência de emprego até as jornadas excessivas de trabalho e tudo que isto pode significar na vida de uma pessoa.

Atualmente, os gestores organizacionais mais e mais têm buscado nas teorias sobre o comprometimento estratégias para manter o quadro funcional coeso e comprometido com os objetivos e valores da organização, valendo-se dos elementos constitutivos da cultura organizacional, isto é, as estórias, os mitos, os heróis, os ritos, os rituais, as cerimônias, os símbolos, a linguagem e a comunicação, como as bases para ampliar e manter uma cultura de

comprometimento que se traduz em esforços de lealdade e de devotamento para com a ideologia organizacional.

Este estudo, embora tenha como suporte teórico as teorias sobre comprometimento organizacional, diferencia-se de outros estudos realizados principalmente por não ter a intenção de oferecer fórmulas mágicas de como manter o indivíduo comprometido com a organização, mas, antes de tudo, apresenta-se como um referencial àqueles gestores organizacionais interessados em criar uma nova forma de relação de trabalho. Como afirma Schirato,

É preciso imaginar uma vida sem vínculos de interdependência, que não só não justificam a vida, como também a comprometem, para poder ser livre. [...] de nada adianta avanço tecnológico, pesquisas de ponta, ambição de qualidade total, avanço científico, encurtamento das distâncias, otimização do tempo produtivo se não nos atrevemos a pensar um novo modelo de relação humana, uma nova forma de relação de trabalho (SCHIRATO, 2000, p. 59).

Um novo olhar para velhos problemas parece ser a grande questão para as organizações e principalmente para a área de recursos humanos. Mais que tratar dos direitos e deveres do trabalhador dentro da organização, uma política de recursos humanos deveria se preocupar com a representação simbólica de seus benefícios, uma vez que, no imaginário do trabalhador, não é o valor real que é contabilizado, mas o valor de representação do gesto protetor da mãe-empresa. Além do nível do objeto real, os benefícios perpassam o funcionário e penetram na sua casa, excluindo de sua vida a família, os amigos, os grupos religiosos, os clubes sociais, as práticas de esportes, os passeios ao ar livre ou, pelo menos, secundarizando-os em importância, uma vez que o tempo exigido pela organização, a responsabilidade por decisões racionais, os treinamentos obrigatórios para se manter no cargo, o cumprimento de metas, as viagens de negócios são alguns fatos complicadores para a manutenção da convivência do indivíduo com os demais grupos extra-organização.

A empresa, através de inúmeros benefícios sociais, procura estabelecer o vínculo entre o empregado e a organização. A intensidade do vínculo é proporcional aos valores e objetivos que o empregado consegue internalizar e reflete a maneira como os empregados se apropriam dos valores difundidos pela organização, reelaborando-os, reinterpretando-os e ressementizando-os.

Desta maneira, as bases do vínculo podem variar de três modos conceitualmente distintos: compensação, identificação e internalização. A compensação ocorre quando as atitudes e comportamentos são adotados não devido a opiniões compartilhadas, mas,

simplesmente, para receber recompensas específicas. Identificação ocorre quando um indivíduo aceita a influência a fim de estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório com a organização, ou seja, um indivíduo pode sentir orgulho em ser parte de um grupo, respeitando os seus valores e realizações sem adotá-los. A internalização ocorre quando a influência é aceita porque as atitudes e comportamentos induzidos estão de acordo com os seus próprios valores, ou seja, os valores do indivíduo são os mesmos que os da organização.

4.3.1 Principais Correntes Teóricas do Estudo Sobre Comprometimento Organizacional

Pode-se enumerar cinco correntes bem definidas de pesquisas sobre comprometimento organizacional, originárias da Psicologia Social, Sociologia e Teorias Administrativas. Antonio Virgílio Bastos (1994) sintetiza as cinco principais abordagens conceituais de investigação sobre comprometimento organizacional em autoridade no contexto do trabalho, *side-bets* ou instrumental ou calculativa, atitudinal ou afetiva, normativa e comportamental.

A concepção sociológica de comprometimento está presente em duas correntes de estudo: a primeira corrente enfatiza a autoridade no contexto do trabalho, tendo, de um lado, recebido influências de Max Weber e, de outro lado, de teóricos marxistas como D. Edwards e Burrowoy. Sob a perspectiva da autoridade no contexto do trabalho, o comprometimento é definido como sendo o interesse do empregado em continuar no emprego por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação.

A segunda corrente originária da Sociologia é denominada de *side-bets* ou instrumental ou calculativa e recebe influências dos trabalhos de Howard Becker (1960, 1992), R. M. Kanter (1968), G. Ritzer e H. M. Trice (1969), Joseph A. Alutto, Lawrence C. Herbiniak & R. C. Alonso (1972), que estudam o comprometimento em função da avaliação de investimentos e recompensas.

As Teorias Organizacionais desenvolvidas por Chester Barnard (1938), James March & Herbert Simon (1967) e Amitai Etzioni (1975) fornecem a base inicial para quatro correntes identificadas sobre comprometimento organizacional: instrumental, atitudinal ou afetiva, normativa e comportamental, sendo que o trabalho de Etzioni (1975) fornece as bases conceituais para três destas quatro correntes, ou seja, para a instrumental, a atitudinal e a normativa.

Segundo Etzioni (1975), o desempenho de papéis prescritos para o trabalho (obediência) e os prováveis conflitos resultam do nível de envolvimento ou de identificação

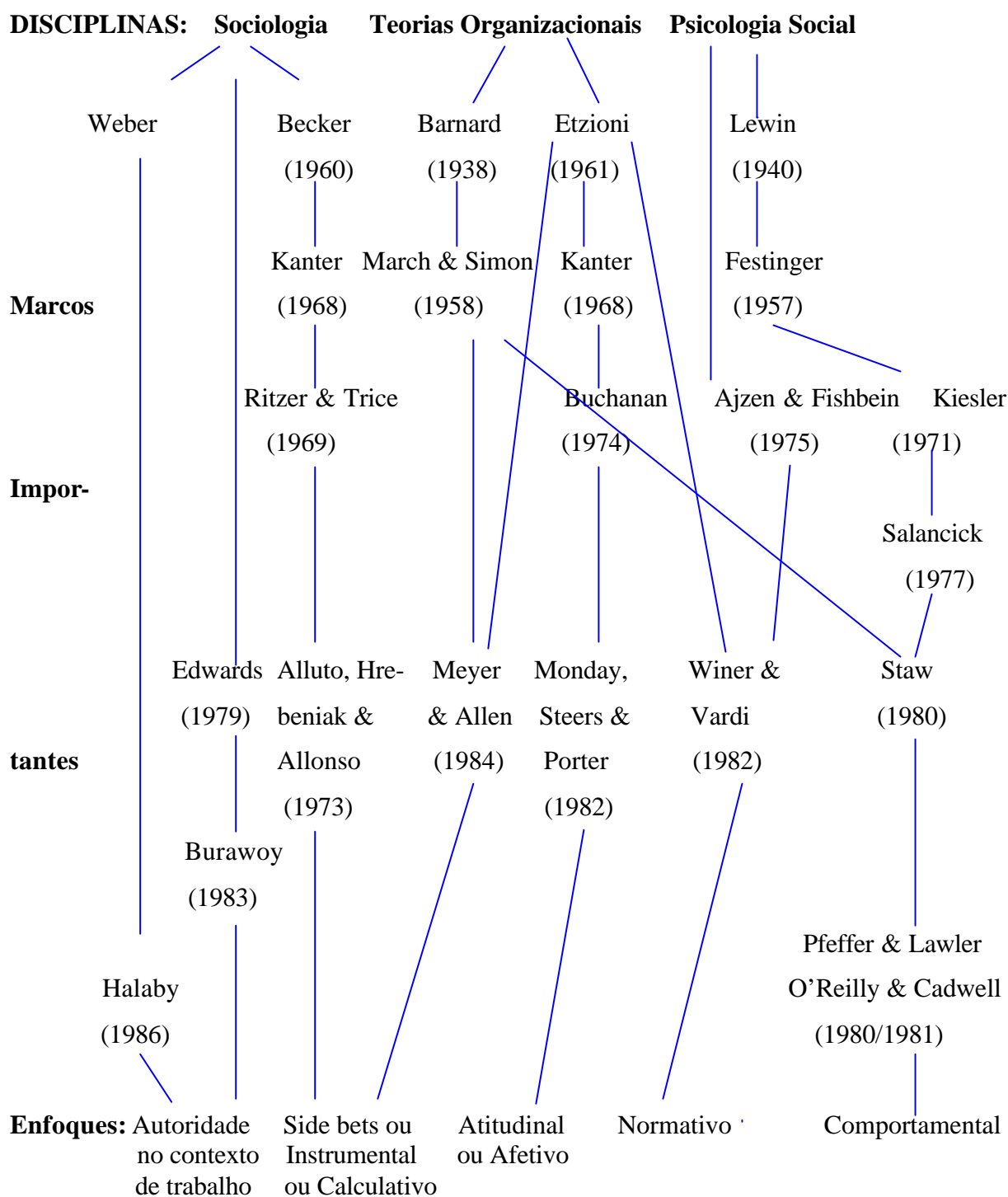
do indivíduo com a organização. Por sua vez, o nível de envolvimento varia em função de estratégias utilizadas para controlar o desempenho individual. Etzioni (1975) identifica três tipos de comprometimento: alienado, calculativo e moral. O envolvimento alienado está associado às práticas de controle que enfatizam sanções/punições (estratégias coercitivas), o envolvimento calculativo, ao uso de recompensas materiais (estratégias utilitárias) e o comprometimento moral, ao uso de recompensas simbólicas (estratégias normativas).

As Teorias Administrativas de Barnard (1938), March e Simon (1967) ligam-se às concepções instrumental e comportamental do comprometimento organizacional. Os referidos autores afirmam que vínculos fortes surgem quando as organizações atendem às necessidades e expectativas dos funcionários.

A Psicologia Social está presente nos enfoques normativo e comportamental. O enfoque normativo nasce da interseção entre a Teoria Organizacional de Amitai Etzioni e a Psicologia Social, especialmente dos trabalhos desenvolvidos por Icek Ajzen e Martin Fishbein. O enfoque comportamental do comprometimento é estudado por meio da Teoria da Atribuição proposta por Ajzen e Fishbein (1977), Teoria da Dissonância Cognitiva proposta por Leon Festinger (1975) e pela Teoria da Autopercepção de D. Bem (1968). Também a formulação inicial do comprometimento sob a ótica comportamentalista encontra respaldo teórico nos trabalhos desenvolvidos por Charles A. Kiesler e Joseph Sakamura (1966).

Observa-se, pelo exposto até então e pela figura abaixo, que a investigação sobre comprometimento organizacional assume uma variedade de enfoques os quais são resultantes não só das abordagens teóricas (Sociologia, Psicologia Social e Teorias Administrativas) como também da ênfase que os estudos conferem à identificação dos antecedentes e dos conseqüentes do comprometimento. Além disso, há que se considerar que o conceito de comprometimento é definido por outros conceitos, principalmente o de envolvimento, identificação, apego e engajamento, termos estes que são usados como construtos em pesquisas.

Figura 2: Abordagens teóricas na investigação do comprometimento organizacional



Fonte: Bastos, A. V. B. (1994) Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese de Doutorado.** Universidade de Brasília.

Em função das diversas correntes teóricas que estudam o comprometimento organizacional, o conceito de comprometimento assume uma variedade de fenômenos os quais são expressos através de sentimentos, intenções comportamentais, aceitação de crenças e valores. A literatura especializada trata estas ambigüidades como alongamentos do conceito e define-os como vertentes de estudos. Estas vertentes dividem-se em dois grupos: atitudinal, que estuda o comprometimento a partir dos relatos verbais através dos quais o indivíduo expressa sentimentos, desejos, intenções e crenças sobre um determinado objeto, e comportamental, que estuda o comprometimento a partir de indicadores passíveis de observação.

Embora tenha havido tentativas no plano teórico para unir as duas vertentes, a integração pretendida entre as vertentes atitudinal e comportamental ainda não se efetivou em função de problemas relacionados ao uso de conceitos disposicionais, ou seja, dificuldade em precisar o seu conteúdo semântico e a partir daí definir com precisão os elementos que devem ser medidos ou observados conjuntamente para que a disposição seja considerada realizada.

Os estudos sobre comprometimento têm crescido nestes últimos anos e observa-se uma tendência crescente em assumirem uma perspectiva cognitivista com o fim de compreender o desenvolvimento e o papel de estruturas cognitivas, incluindo conceitos disposicionais como o de atitudes. Em relação às dimensões atitudinal, instrumental, normativa, autoridade no trabalho e comportamental, a dimensão afetiva ou atitudinal é a mais usada nas pesquisas sobre comprometimento organizacional.

4.3.1.1 Abordagem atitudinal ou afetiva de comprometimento organizacional

Essa dimensão caracteriza o trabalho de Mowday et al (1982) e é a mais usada nas pesquisas sobre comprometimento organizacional. Os autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização. As origens teóricas encontram-se nos trabalhos de Amitai Etzioni (1975), principalmente sobre o envolvimento moral, o qual envolve a identificação e a introjeção dos valores organizacionais pelo indivíduo através do uso de estratégias normativas que privilegiam recompensas simbólicas. Também se origina de estudos de R. M. Kanter (1968), que afirma servirem as normas e valores da organização de guias para o comportamento cotidiano do trabalhador. Outra contribuição teórica do enfoque atitudinal ou afetivo de Mowday et al provém de Bruce Buchanan (1974), que define comprometimento organizacional como o apego afetivo de um

indivíduo aos objetivos e valores da organização. Os estudos de Bruce Buchanan (1974) demonstram que, quanto maior o envolvimento social do indivíduo com outros membros da organização, maior o seu comprometimento com a organização.

Mowday e seus colaboradores reúnem os trabalhos de vários pesquisadores sobre comprometimento e passam a defini-lo como um processo pelo qual um indivíduo se identifica com os objetivos e valores de uma organização em particular, forte desejo do indivíduo em manter o vínculo com a organização e a intenção em empreender considerável esforço em prol da organização. Afirmam ainda que os indivíduos comprometidos apresentam quatro características básicas: 1) internalização dos objetivos e valores da organização; 2) envolvimento com o papel organizacional no contexto destes objetivos e valores; 3) desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo para ao alcance dos objetivos e valores e 4) prontidão para realizar esforços visando ao alcance dos objetivos e valores (Mowday et al 1979, p.1-18).

Além disso, Mowday e sua equipe de pesquisadores alertam para a importância em se considerar o comprometimento organizacional não somente com base nas crenças e opiniões dos indivíduos (vertente atitudinal), mas também por suas ações (vertente comportamental). Também assinalam que o comprometimento com a organização não exclui a potencialidade do indivíduo se comprometer com outros aspectos do ambiente social, tais como a família, o sindicato e o partido político (MOWDAY et al, 1979).

Além dos estudos de Mowday et al (1979), que concebem o comprometimento organizacional como um processo de identificação dos indivíduos com os valores e objetivos da organização, o comprometimento na sua dimensão afetiva ou atitudinal envolve ainda o sentimento de orgulho e o desejo de afiliação (O'REILLY & CHATMAN, 1986) e o prazer em ser membro de uma organização (ALLEN e MEYER, 1990).

4.3.1.2 Abordagem instrumental ou calculativa ou side-bets

Esta abordagem é originária dos trabalhos de Howard Becker (1960), de G. Ritzer e H. M. Trice (1969) e dos estudos de Joseph, A . Allutto, Lawrence, G. Hrebiniak & R. C. Allonso (1972). Howard Becker (1960) concebe o comprometimento organizacional como a tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividades ou o comportamento que persiste ao longo do tempo devido aos custos associados para o indivíduo agir de forma diferente da habitual e em função de mecanismos psicossociais resultantes de trocas e investimentos efetuados entre indivíduo e organização, denominadas de side-bets.

Segundo esta abordagem, o grau de comprometimento é influenciado pela extensão em que as relações favorecem o empregado.

Atualmente a abordagem instrumental é influenciada pelas concepções teóricas de Barnard Chester (1938), James March e Herbert Simon (1967). Estes consideram o construto comprometimento organizacional centrado na internalização de objetivos e valores organizacionais e no envolvimento do indivíduo com estes valores e objetivos. A partir da concepção defendida por March e Simon (1967) de que vínculos fortes emergem quando a organização atende às necessidades e expectativas dos trabalhadores, o comprometimento organizacional passa a ser definido como o processo pelo qual o indivíduo aceita e internaliza os objetivos e valores de uma organização e percebe que o desempenho de seu papel organizacional está relacionado às contribuições para a obtenção desses objetivos e valores.

4.3.1.3 Abordagem normativa do comprometimento organizacional

A dimensão normativa do comprometimento está centrada em estudos desenvolvidos por Yoash Wiener (1982). Os estudos de Wiener originam-se da interseção entre a Teoria Organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, especialmente do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein. De Etzioni (1975) advém a preocupação em buscar mecanismos que promovam o envolvimento do indivíduo com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho, visando ao alcance da eficiência organizacional. Do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein (1974) advém a concepção de que o comportamento é determinado pelos fatores atitudinal e normativo. Diz-se ser atitudinal porque a atitude em relação a uma ação decorre da avaliação dos efeitos desta ação e normativo porque a percepção que o indivíduo tem acerca de uma ação resulta de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.

Yoash Wiener e Y. Vardi (1990) apresentam um modelo teórico em que articulam dois planos de análise: o organizacional, através do conceito de cultura, e o individual, através da concepção de motivação na determinação do comportamento humano nas organizações. Cultura é definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os empregados. As pressões normativas predisõem o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental). Segundo estes autores, quanto mais internalizado os padrões organizacionais, maior é a predisposição do indivíduo em aceitá-los como guias para as suas ações. Indivíduos

comprometidos apresentam determinados comportamentos não porque eles calculam que obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Do modelo teórico apresentado por Wiener e Vardi (1980) conclui-se que: a) as pressões normativas internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que se caracterizam pelo sacrifício pessoal, pela persistência e pela preocupação pessoal; b) os valores e normas partilhados associados às crenças relativas às conseqüências favoráveis de um determinado desempenho explicam as intenções comportamentais.

O comprometimento organizacional, segundo a perspectiva normativa, reflete um sentimento de obrigação do empregado com a organização e não necessariamente um apego emocional. Assim, empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização por vontade própria, enquanto os indivíduos com forte comprometimento normativo permanecem na organização por se sentirem obrigados.

4.3.1.4 Integração das abordagens afetiva, instrumental e normativa

Natalie Allen e John P. Meyer (1990), ao reunirem as dimensões afetiva de Mowday et al. (1979), instrumental de Becker (1960) e normativo-instrumental de Wiener (1982), caracterizam os indivíduos segundo as três dimensões da seguinte maneira:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN & MEYER, 1990, p. 3).

Percebe-se que, quanto mais uma pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela se torna comprometida. Ao contrário, uma pessoa não identificada culturalmente com a organização pode, consciente ou inconscientemente, fazer menos esforços ou esforços contrários aos objetivos organizacionais.

Pela perspectiva da empresa, a idéia de comprometimento supõe que o empregado comprometido se identifica e adere aos objetivos e valores da organização, empreendendo esforços muito além dos exigidos pela sua função. Já o empregado espera a possibilidade de realizar projetos pessoais. Segundo S. Michel, “*os ganhos do comprometimento se dirigem primeiro ao indivíduo: valorização de si próprio e desenvolvimento pessoal*” (1989, p. 143). Se, de um lado, tem-se os objetivos da empresa e, de outro, os do indivíduo, o

comprometimento só poderá ser resultante de um processo de negociação, de trocas e de uma busca constante de compatibilidade entre os objetivos organizacionais e pessoais.

Resumidamente, pode-se concluir que o comprometimento resulta de uma negociação entre o indivíduo e a organização. Essa negociação pode ser efetivada através da permuta entre o indivíduo e organização (investimentos e retribuições), ou a negociação pode decorrer de um processo de identificação muito forte da pessoa com a organização. Nesta última situação, a negociação é vista como uma relação que ultrapassa as vantagens imediatas e vai além daquilo que é racional na troca, sendo capaz de envolver o indivíduo profundamente.

O empregado adere aos valores e objetivos da organização quando estes são coerentes com aquilo que ele considera desejável ou valorizado. Ou, então, o empregado adere aos valores e objetivos organizacionais em consequência de uma relação permutativa que o funcionário estabelece com a organização. Assim, as empresa ao oferecerem oportunidades que correspondam às expectativas dos empregados, apreendem aquelas oportunidades que são percebidas pelos empregados como sendo realmente uma oportunidade ou um benefício e não segundo a percepção que os gestores têm em relação as oportunidades ou benefícios concedidos.

Neste sentido, Thévenet sugere uma interdependência entre a organização e indivíduos ao afirmar que o

comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidades. A adesão não é suficiente porque é essencialmente passiva, representa um estado da pessoa vis-à-vis da organização, mas é necessária porque traduz a consistência, a perenidade de um relacionamento apoiado sobre valores. As oportunidades não são suficientes pois sugerem uma avaliação permanente das recompensas possíveis; entretanto são necessárias porque a pessoa deve retirar qualquer coisa de sua relação com a organização, é isto que vai determinar esta dimensão ativa do comportamento (THÉVENET, 1992, p. 165).

Ao tomar por base a adesão e a oportunidade como elementos essenciais para promover o comprometimento, Thévenet (1992) supõe uma coerência entre a cultura organizacional e a cultura do indivíduo. Neste propósito, quando as dimensões simbólicas, os valores, as crenças, os objetivos, as normas são amplamente compreendidas e valorizadas pelos membros da organização, encontra-se uma cultura favorável ao surgimento do comprometimento em todos os sentidos da linha hierárquica: descendente, ascendente, horizontal ou lateral.

CAPÍTULO 5 - O SIMBÓLICO E O IMAGINÁRIO NA ORGANIZAÇÃO

A cultura organizacional é formada por uma série de elementos que não servem apenas para reforçar a missão, a política, os objetivos e as metas, como também podem se transformar em variáveis possíveis de oferecer caminhos ou orientações para o gerenciamento da cultura. Porém é interessante salientar que não existe uma fórmula pronta ou um melhor caminho para esse gerenciamento. Este deve ser encontrado no interior da própria organização, através de uma análise cuidadosa dos elementos concretos e abstratos que apontam a maneira da empresa agir em relação aos públicos de interesse. A cultura organizacional, além de possibilitar verificar a natureza das relações internas e externas, também informa a preocupação da organização com produtos, serviços, estrutura hierárquica, distribuição do poder, formas gerenciais e outras.

Segundo Maria Ester de Freitas (1991), a objetivação da cultura dá-se por meio de seus elementos formadores, fornecendo aos membros da organização o direcionamento para suas ações. A assimilação destes elementos é efetuada pela linguagem verbal e não-verbal. Os elementos mais comumente apresentados pelos diversos autores que têm se dedicado aos estudos da cultura organizacional são os valores, as crenças e os pressupostos, os ritos, os rituais, as cerimônias, as histórias, os mitos, as sagas, os símbolos, os tabus, os heróis, as normas, a linguagem, a comunicação, os sistemas de recompensas, os fundadores, os artefatos, os aspectos históricos, os aspectos externos, as estratégias de socialização dos novos membros e as políticas de recursos humanos.

Alguns destes elementos da cultura organizacional já foram abordados, pelo menos em parte, durante o desenvolvimento deste trabalho. Neste capítulo, pretende-se dar maior ênfase às histórias, aos mitos, aos heróis, aos ritos, aos rituais, às cerimônias, aos símbolos, à linguagem e à comunicação, por entender-se que tais elementos são essenciais para a compreensão da cultura de devoção.

5.1 ESTÓRIAS, MITOS E HERÓIS

Segundo Freitas (1991), as histórias ou sagas são narrativas históricas que descrevem as realizações ímpares de um grupo e seus heróis e servem para reforçar o comportamento

desejado. A estória mistura o verdadeiro e o fictício, mas sempre se baseia em eventos reais que, com o correr do tempo, ganham novos significados.

As estórias fornecem exemplos de comportamentos que devem ser seguidos. Elas desempenham uma importante função para manutenção e desenvolvimento da identidade de cada um e para atenuar os efeitos da violência vivida na estrutura formal, uma vez que, durante o relato das estórias, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas.

Alan Wilkins (1984) afirma que as estórias assumem algumas funções importantes ao servirem como mapas, como símbolos e como *scripts*. Para Sue Jones e Colin Eden (1981, Apud. Mazzilli, 1994, p. 44), os mapas cognitivos são grafos que expressam os aspectos subjetivos de determinado problema, permitindo que os símbolos utilizados na representação mental de um processo sejam compreendidos. Assim, as estórias como mapas cognitivos orientam os novos membros da organização como devem agir sobre as regras e suas exceções, quais podem ser violadas e quais são consideradas “sagradas”. Através dos mapas cognitivos, pode-se identificar quais objetivos assumem o papel de idéias-chave e por sua vez direcionam o raciocínio bem como indicam as ações que podem ser tomadas pelo decisor. As estórias como símbolos constituem-se em eventos concretos, orientando as pessoas para os objetivos e princípios compartilhados, enquanto que as estórias como *scripts* informam aos funcionários quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis.

Quanto aos heróis, segundo a concepção de Terence Deal & Alan Kennedy (1984), estes desempenham importante papel na formação e manutenção da cultura, uma vez que eles fornecem modelos, tornam o sucesso atingível e humano, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de melhor, estabelecem padrões de desempenho, bem como motivam os membros da organização para o alcance de objetivos e metas.

O herói assume um papel muito maior que o desempenhado por um líder. Para alguém se transformar em um herói, é preciso pelo menos possuir uma saga e realizar uma série de feitos que ultrapassem o usual e se diferencie dos demais, quer pela sua capacidade de vencer obstáculos, quer por ser um grande estrategista, quer pela competência em estabelecer e atingir metas audaciosas. O herói é sempre um exemplo a ser seguido.

Neste intento, Joseph Campbell afirma:

O líder deve ser analisado como aquele que percebeu o que podia ser realizado e fez. Ele se dá conta do inevitável e se coloca à sua frente. O herói além de ser um líder possui um objetivo, ética, moral e se coloca à frente para salvar uma idéia, um povo

ou uma pessoa. O herói se sacrifica por algo. Ele é movido por alguma coisa, não vai em frente apenas por ir...(CAMPBELL, 1990, p. 135).

Já em relação aos mitos, estes estão repletos de desejos de imortalidade. É natural, portanto, que as organizações, ao se renovarem tecnológica e até administrativamente, queiram preservar a sua institucionalidade, ou seja, os valores e os princípios filosóficos que lhe concedem um caráter diferente das demais. Assim, com o intuito de conservar um alicerce firme e capaz de resistir às tendências ou aos modismos passageiros, as organizações que se dizem visionárias costumam efetuar mudanças usando uma variedade de mitos com o fim de mudar aquilo que deve ser mudado e conservar tudo aquilo que deve ser preservado.

O mito na concepção de Enriquez (1997) é sempre guardião de valores muito importantes para uma sociedade ou para uma organização. Graças ao mito, o controle organizacional pode seguir um padrão necessário para fazer frente a inúmeras contingências. Evidentemente o papel do mito é complementado por vários outros atos simbólicos como rituais, cerimônias, discursos e símbolos.

Segundo Eugène Enriquez,

a organização não pode viver sem segregar um ou alguns mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida. Ela pode então se oferecer como objeto a interiorizar e a fazer viver. Ela formula suas exigências, impõe a cada um ser movido pelo orgulho do trabalho a cumprir, verdadeira missão de vocação salvadora. (1997, p. 34).

O sistema simbólico da organização poderá desenvolver um controle mais intenso sobre os seus membros do que aqueles contidos nas normas, princípios e regimentos uma vez que explora aspectos afetivos. Além dos mitos e heróis, as organizações lançam mão das narrativas sobre as ações dos fundadores bem como das histórias sucessoras de executivos, dos atos heróicos praticados pelos funcionários, a fim de formar uma memória coletiva. Esta, por sua vez, além de se oferecer como objeto a ser interiorizado por cada um dos demais empregados, coloca-se também como uma exigência de algo a ser preservado e incita comportamentos em conformidade com aqueles do relato. Dessa forma, a narrativa converte-se em um poderoso instrumento de controle afetivo e intelectual sobre os membros da organização.

As narrativas exercem uma forma de controle afetivo e este é muito mais forte que os controles normativos instituídos pela empresa, uma vez que promove uma ligação afetiva do indivíduo à organização, capaz de incitar comportamentos em conformidade com aqueles da narrativa dos funcionários.

Além do controle afetivo, a narrativa exerce também um controle intelectual, uma vez que a importação, transformação e exportação de significados pelos indivíduos em sua interação simbólica com o ambiente interno e externo vai exprimir o sistema conceitual da organização, o qual permite que a ação realizada por ela venha a ser legitimada tanto no nível interno como externo. Assim, os empregados, ao participarem de outros grupos sociais, farão com que a produção de significados gerados pela convivência profissional extrapole os limites internos da organização.

A análise dos mitos, heróis e histórias é vista como expressão de valores, relações e ideologias e permite também sugerir que eles não somente contêm conteúdos ideológicos, produzidos para racionalizar certas ações sociais, mas também constituem-se em verdadeiros postulados epistemológicos, construindo um espaço que permite inventar e legitimar ações sociais concretas.

5.2 RITOS, RITUAIS, CERIMÔNIAS E SÍMBOLOS

Assim como os mitos, os heróis e as narrativas, também os ritos, os rituais, as cerimônias e os símbolos são elementos que reforçam a preservação do núcleo central das empresas. Segundo Freitas (1991), o rito se configura em um conjunto de atividades elaboradas e executadas através de interações sociais e mensagens de conteúdo simbólico.

Os ritos constituem-se de um conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais (TRICE & BEYER, 1985). Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas. Trice e Beyer (1984) identificam seis tipos básicos de ritos:

1. Ritos de passagem: facilitam a transição de indivíduos para novos papéis e status. São utilizados em processos de admissão, remanejamento de funções, ascensão na carreira profissional. Um dos ritos importantes nas empresas visionárias é o ato de admissão de um novo empregado. A admissão de um novo membro em uma empresa visionária significa que o estado de alguém mudará e que ele será retirado da massa anônima e assumirá a identidade da empresa. Esta identidade é definida pela ideologia central, que é a grande balizadora dos

princípios que norteiam a organização, seja no aspecto ético, seja no aspecto social, seja no aspecto de inovação tecnológica ou seja no aspecto de relacionamento com os seus diversos públicos.

2. Ritos de degradação: dissolvem identidades sociais e seu poder. São geralmente usados nos casos de demissão, afastamento de altos dirigentes e também para denunciar falhas, incoerências, incompetências, violação de normas.

3. Ritos de confirmação ou de reforço: fortalecem identidades sociais e seu poder e são geralmente utilizados para reconhecer publicamente “feitos heróicos”, conquistas profissionais, superação de metas, etc.

4. Ritos de reprodução ou de renovação: renovam estruturas sociais e melhoram o seu funcionamento, como programas de treinamento organizacional, adoção de novas formas gerenciais.

5. Ritos para redução de conflitos: reduzem conflitos e agressões e restabelecem o equilíbrio das relações. Os eventos que constituem os ritos de integração também favorecem a redução dos conflitos.

6. Ritos de integração: encorajam e revivem sentimentos comuns que agregam os indivíduos e os mantêm em um sistema social. Comumente usados em festas de aniversário da organização, datas festivas como Natal, Páscoa. Mais e mais as organizações estão utilizando este rito, como, por exemplo, através da instituição de café ou almoço com o diretor, reuniões para comemorar aniversários, encontros das “sextas-feiras” e tantos outros programas que recebem denominações específicas e que variam de empresa para empresa.

Os rituais desenvolvidos pelas empresas visionárias, como a inserção do indivíduo à organização, os rituais de reconhecimento e recompensa, os privilégios, as possibilidades de progressão funcional, o modelo de gestão empresarial que garante o desenvolvimento da iniciativa individual, o prazer de ser reconhecido e valorizado, de conquistar prêmios, de galgar posições hierárquicas mais elevadas, de traçar metas individuais e coletivas e superá-las e de se autosuperar favorecem a integração do indivíduo à empresa.

O empregado, ao sentir a possibilidade que a empresa lhe oferece em ter iniciativas no trabalho, em ser respeitado, em ser constantemente avaliado e valorizado, aceita a angústia provocada por um trabalho competitivo, mesmo que isso possa afastá-lo do convívio familiar, do grupo de amigos e das relações pessoais. A contradição entre restrições e benefícios desencadeia um sentimento paradoxal de amor/ódio, satisfação/angústia, prazer/sofrimento. Estas contradições se internalizam de tal forma, que permanecem inconsciente ao nível intra-individual e, uma vez não exteriorizadas, impedem que o conflito surja e ao mesmo tempo

ocultam as incoerências entre os objetivos da empresa e os objetivos dos empregados. Portanto, a empresa oferece respostas antecipadas ao conflito ao satisfazer necessidades econômicas e sociais dos seus empregados e despertar sentimentos de realização pessoal.

Os rituais, os ritos, os mitos, os heróis, os tabus, as estórias, o uso de linguagem específica e outros mecanismos procuram orientar os indivíduos e os grupos para levá-los a agir em uma dada direção; fornecem com a ideologia, a significação a ser dada aos acontecimentos; atribuem a cada pessoa um papel a desempenhar e a sustentam nesse papel; criam a comunidade ideológica através de uma comunhão de idéias. Da mesma forma, as cerimônias e os símbolos ajudam a reforçar os laços de afiliação, solidariedade, lealdade, comprometimento.

O termo cerimônia é freqüentemente usado como sinônimo de ritual, porém o seu emprego os diferencia um do outro. Beals e Hoijer (1953) definem ritual como um modo prescritivo para realizar determinados eventos e cerimônia como um evento que envolve um conjunto de rituais entrelaçados e selecionados, que são desempenhados em um determinado momento e em um determinado espaço físico. Por estas definições, entende-se a cerimônia como sendo um evento mais elaborado, mais amplo, que envolve um conjunto de rituais, ritos e símbolos.

As cerimônias podem ser definidas como a manifestação de sentimentos ou atitudes em comum através de ações formalmente ordenadas. São de natureza essencialmente simbólica, sendo que, no contexto cerimonial, gestos, posturas corporais e objetos estão presentes. Por exemplo, as pessoas se curvam, apertam as mãos, sentam em lugares previamente estabelecidos na mesa, levantam e sentam a todo momento, cantam hinos, aplaudem, discursam por ordem de importância dos seus cargos e assumem outras posturas e gestos condizentes com o local, a hora e o tipo de cerimônia. A cerimônia geralmente envolve o uso de objetos tais como bandeiras, cartazes, flâmulas, flores, cadeiras com espaldares mais ou menos altos de acordo com o nível hierárquico da pessoa que vai ter assento à mesa. Todos estes objetos possuem significações simbólicas e, portanto, faz-se necessário saber o significado de tais atos nas cerimônias para captar os seus sentidos, ou seja, as suas significações.

As cerimônias, de uma forma geral, desempenham certas funções para o grupo social, tais como: ajudam a expressar, perpetuar e transmitir os elementos do sistema de valores e crenças; a preservar de dúvidas e oposições valores, crenças, normas, regras e a intensificar a solidariedade das pessoas que participam da cerimônia. Certas cerimônias podem desempenhar funções específicas. Assim, as cerimônias que envolvem os ritos de passagem

ajudam o indivíduo a efetuar uma mudança de *status*; as cerimônias de deferências reconhecem a superioridade e a subordinação, ajudando a manter uma determinada estrutura hierárquica. As cerimônias que envolvem os ritos de intensificação ou de reforço ocorrem em épocas de crise e atuam para aumentar a solidariedade do grupo e para diminuir a tensão existente, servindo, portanto, para neutralizar a crise e os conflitos por ela gerados.

Da mesma forma, Deal e Kennedy (1982) afirmam que os ritos, os rituais, as cerimônias e os símbolos assumem importantes funções, tais como: comunicar de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamar a atenção para o modo como os procedimentos são executados; estabelecer a maneira como as pessoas podem divertir-se; liberar tensões e encorajar inovações, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos, criando novas visões e valores; guiar o comportamento dos membros da organização através da dramatização dos valores básicos; exibir e fornecer experiências agradáveis para sempre serem lembradas pelos empregados.

5.3 A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Cada vez que uma pessoa fala, procura comunicar a imagem de si mesma bem como procura fazer com que o outro reconheça essa imagem projetada. Neste sentido, a linguagem torna-se um recurso indispensável ao reconhecimento da identidade do indivíduo. Assim como a língua impõe limitação na construção do sentido, da mesma forma a linguagem obedece a um grande número de regras explícitas e implícitas, que, uma vez não observadas, podem se constituir como fatores limitadores para a construção de um diálogo.

A linguagem, muitas vezes, ao invés de se configurar como um elemento constitutivo do ser humano, transforma-se em uma violência verbal mais perversa que a violência física, conseguindo aniquilar a realidade existencial do indivíduo. As formas de violência verbal mais comumente utilizadas na comunicação organizacional são a resposta tangencial, a dupla restrição, o conluio e a anulação.

A resposta tangencial, também denominada de resposta oblíqua, refere-se à resposta que nada tem a ver com o que interlocutor acabou de falar, ou então, que aborde um aspecto menor de sua fala. Este tipo de resposta gera hostilidades, uma vez que é uma forma de desqualificar a experiência daquele que fala e pode solapar a confiança que alguém possa ter de suas próprias reações afetivas e da percepção externa da realidade. São alguns exemplos de resposta tangencial: cortar a palavra de alguém, falar de outro assunto que não está sendo tratado no momento, sair e deixar a pessoa falando sozinho, calar-se.

A dupla restrição consiste em submeter alguém a injunções contraditórias. A esse respeito, afirma Ronald Laing:

Alguém dá a entender a outrem que este deva fazer uma coisa; mas, ao mesmo tempo, em outro nível (através de uma atitude, de um gesto, de um tom de voz, de subentendidos), dá-lhe a entender que não deve fazê-la; que, na verdade, deva fazer outra coisa, incompatível com a primeira. Dessa forma, através de uma injunção suplementar, apresenta-se à vítima uma situação tal que não lhe permite sair nem explicar o impasse (Laing, Apud. CHANLAT, 1992, p. 135).

A dupla restrição consiste em receber uma mensagem e seu contrário, ou uma mensagem com duplo sentido, não permitindo que o receptor possa executar as solicitações. Um exemplo característico de dupla restrição ocorre quando as empresas promovem cursos de relações humanas para operários ou funcionários de nível intermediário. Durante o curso, os participantes percebem as contradições que existem dentro da empresa, no entanto sabem que, depois do seminário, não poderão fazer nada para resolver a situação, uma vez que as pessoas que deveriam estar fazendo o curso não foram convocadas ou simplesmente não tiveram interesse em participar.

O conluio acontece quando uma pessoa se passa por outrem a fim de confirmar uma identidade imaginária. Trata-se, portanto, de pessoas com problema de identidade. Roland Laing afirma que “*cada um encontra no outro uma forma de sancionar a falsa idéia de si mesmo e dar-lhe uma aparência de realidade*” (Laing, Apud. CHANLAT, 1992, p. 135). O conluio é então uma auto-ilusão mútua por ocultação, trapaças, meias-verdades. Aktouf (1996) dá como exemplo de conluio o comportamento de alguns contramestres que se dizem “obrigados a contar mentiras”, porque devem fazer pelos menos dois relatórios de infração por dia à diretoria.

A anulação ocorre quando os níveis hierárquicos superiores adotam sistematicamente diversos procedimentos para anulação da comunicação, tais como mudança brusca de sujeito, contradições, incoerências, frases inacabadas, comunicação por códigos para não serem entendidos por pessoas de posição hierárquica inferior, entre outros.

Também são obstáculos à comunicação no ambiente de trabalho a ideologia gerencial que, através de processos de doutrinação, estimula os funcionários a se censurarem, a evitar os assuntos tabus e adotar uma personalidade moldada. Da mesma forma, a linguagem administrativa se apresenta como obstáculo à comunicação. A linguagem administrativa se caracteriza por se constituir de frases curtas, com predominância do indicativo e do imperativo. A constante repetição cristaliza-se em slogans e clichês. Segundo Herbert

Marcuse, *“é a palavra que ordena e que organiza, incita as pessoas a fazer, a comprar, a aceitar [...] A estrutura da frase é abreviada e condensada de forma a que nenhuma tensão, nenhum ‘espaço’ seja deixado entre as diferentes partes. Essa forma lingüística se opõe ao desenvolvimento do sentido”* (Marcuse, Apud. CHANLAT, 1992, p. 141).

Os jargões profissionais gozam de relativa autonomia com relação à língua comum. O seu uso constante permite que se atribua prestígio profissional, incrementa o respeito dos demais ao mesmo tempo que permite ao grupo encobrir suas atividades. Dessa forma, as gírias bem como os jargões profissionais aumentam a solidariedade do grupo e o protege, porém estabelecem barreiras de comunicação. Dentro da linguagem profissional, pode haver outras diferenciações internas, devido à distribuição de papéis sociais entre os diferentes indivíduos.

Já se viu anteriormente que o receptor é um agente ativo diante da mensagem e ele vai entender de acordo com seus valores, pelas experiências vividas, pelas leituras que ele tem capacidade de realizar. Mesmo usando a mensagem referencial, a mais objetiva possível, esta poderá ser interpretada de forma diferente por diversos grupos de receptores, pois cada um vai dar significação de acordo com as suas experiências, vivências, valores, etc. No campo de significação, somos capazes de ultrapassar os limites dos signos naturais pela existência do espaço e tempos simbólicos, abstratos. O tempo, tanto passado como presente ou futuro, é repleto de significação para o homem, da mesma forma que o espaço não representa o aspecto físico, mas o espaço que nossa imaginação permite atingir.

Embora as definições de comunicação variem de acordo com o referencial teórico empregado e pela ênfase dada a certos aspectos do processo total de comunicação, todas as definições incluem cinco elementos fundamentais, ou seja, um emissor, uma mensagem, um meio ou veículo, um receptor e um efeito. Estes elementos são interdependentes e só se compreende o processo de comunicação pela existência da interação, isto é, um emissor é simultânea ou sucessivamente um receptor e o receptor é simultânea ou sucessivamente um emissor.

Na maior parte das definições, o emissor é um organismo, tal como o receptor. Em trabalhos recentes de engenharia de comunicações, tanto o emissor quanto o receptor podem ser um sistema físico em vez de um organismo. Quando o termo comunicação é aplicável a todos os organismos, o meio de comunicação pode ser qualquer comportamento de um organismo capaz de estimular reação em outro organismo; quando se refere a sistemas de comunicação não-orgânicos, podem ser usados veículos físicos de diferentes tipos.

A mensagem envolve a capacidade do veículo poder dirigir a atenção e o comportamento do receptor para uma série de fenômenos além do veículo e neste sentido é que os signos e símbolos participam da comunicação. A comunicação implica sempre alguma espécie de efeito diferencial no comportamento do receptor, e, considerando que o emissor também é um receptor, isto vale dizer que a comunicação provoca efeito também no emissor. Desse modo, o conceito de comunicação aqui adotado enfoca mais do que os indivíduos e a troca de mensagens em uma situação social. O ato comunicativo é visto sob a perspectiva de uma troca de experiências socialmente significativas.

Richard Hall afirma que *"as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam"* (1984, p. 133). Então, se todos os elementos que compõem o processo comunicativo (emissor, canal, mensagem, receptor, efeito) estão inseridos num mesmo contexto social, condicionados ao universo cognitivo de cada pessoa que emite ou recebe mensagens e a todo um conjunto de fatores internos e externos, pode-se deduzir que todos os elementos do processo comunicativo sofrem interferências.

Os processos comunicacionais envolvem tanto a comunicação verbal expressa em atos discursivos quanto a comunicação não-verbal representada pelos silêncios, pelos gestos, pelos comportamentos, pelos olhares, pelas posturas, pelas ações e pelas omissões. Assim, os atos comunicacionais não podem ser entendidos apenas através da dimensão expressiva, que diz respeito à elaboração de manifestações significativas e da dimensão pragmática, que se refere às ações realizadas. Por isso, segundo Adriano Duarte Rodrigues, *"o silêncio e a omissão podem comunicar de maneira tão forte como uma palavra proferida ou uma ação efetivamente realizada"*(1990, p.68).

Assim, reagimos aos gestos segundo um código secreto e complexo, que não está escrito em lugar nenhum, que não é conhecido de ninguém, mas que é entendido por todos, a ponto de, como afirma Erving Goffmann, *"mesmo que um indivíduo possa parar de falar, não pode impedir de continuar comunicando-se através da linguagem do corpo. Pode deixar de falar, mas não pode deixar de dizer"* (Goffmann, Apud. CHANLAT, 1992, p. 132).

Se se entender a organização como um espaço de comunicação, o objetivo fundamental deixa de ser apenas o da informação e da difusão, para tornar-se um processo onde o diálogo é o instrumento indispensável para promover e apoiar as transformações que possibilitam ao homem organizacional passar de uma situação insatisfatória para outra mais condizente com suas necessidades e aspirações enquanto ser humano e cidadão. Para que a comunicação organizacional se estabeleça, a organização deve assumir um caráter dialógico,

em que o administrador fale com o empregado e não para o empregado, de modo a provocar uma simbiose de experiências sociais significativas. Deste modo, a comunicação promove a interação e a participação dos indivíduos, capacitando-os para perceberem a sua realidade e para o equacionamento e a resolução dos problemas de ordem técnica, econômica e social que envolvem o seu cotidiano.

Cabe ressaltar que a comunicação se dá através dos indivíduos, os quais interagem dentro da empresa, consolidando a cultura organizacional. As pessoas comunicam sua cultura através de seus hábitos, suas atitudes e até pelas vestimentas que usam no trabalho. Elas estão o tempo todo demonstrando seus valores pelo olhar, pelos gestos, pela escrita e, também, através do ambiente físico, o qual reflete o orgulho que a organização tem de si própria. A de.

A comunicação e a cultura organizacional são realidades inseparáveis, uma vez que, para entender a cultura de uma organização, é necessário avaliar como se dá a sua comunicação, tendo em vista que é através desta que os valores são internalizados. No interior das organizações, as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da comunicação responsável pela produção de significados e pela interação social. As organizações inexistiriam sem a comunicação e este processo de troca de mensagens e de produção coração dos escritórios e o tamanho das salas, os refeitórios, os estacionamentos, tudo isso são maneiras de se comunicar. É pela análise da comunicação de uma empresa que se pode perceber o pensar e o sentir da organização e os motivos conscientes e inconscientes pelos quais os indivíduos estabelecem relações de identidade e de identificação com a empresa.

Conhecer a natureza das relações inconscientes pelas quais o indivíduo se liga à organização e compreender as políticas que reforçam essa relação é condição essencial para se conhecer o jogo de poderes e contrapoderes que tanto a organização como os indivíduos desenvolvem a fim de que os outros os reconheçam como sujeitos de interesses válidos, valores pertinentes e demandas legítimas. Assim, estudar os modos como estão sendo produzidas as relações de continuidade e ruptura dos valores organizacionais, bem como a maneira como se dá a negociação entre os valores organizacionais e individuais de modo a perceber os usos sociais que os empregados fazem das estratégias utilizadas para mantê-los integrados e coesos aos objetivos organizacionais são desafios que podem ser enfrentados através de uma análise minuciosa do sistema de comunicação.

5.4 A RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO-TRABALHADOR E A PRODUÇÃO DE SISTEMAS IMAGINÁRIOS

Freud (1976), na obra *Totem e Tabu*, mostra o início da organização social, da civilização, da luta pela afirmação da vida que vence a morte, tal como está simbolizada na luta pela vida dos filhos vingada pela morte do pai. A pulsão da morte é vista como a tendência natural de tudo o que é vivo, enquanto a pulsão da vida se refere à tendência da afirmação da vida, ambas, portanto, contrárias entre si, mas indispensáveis para poderem se firmar. Se a morte é a tendência natural, o que mantém o ser vivo a despeito da tendência natural da morte é o apego à vida (pulsão da vida). Igualmente, a pulsão da vida não é definitiva, é constantemente ameaçada pela presença da morte (pulsão da morte).

As pulsões – da morte e da vida –, por serem contrárias, confrontam-se e lutam entre si, mas também muitas vezes se fundem, uma vez que são recursivas, ou seja, ambas querem, isoladamente, prevalecer uma sobre a outra. E é nessa luta das pulsões que o imaginário se produz. O imaginário é, portanto, uma energia pulsional, resultante da luta entre a pulsão da vida e da morte. A energia, produto desta luta, é que cria, inventa e configura a vida humana. Desse modo, pode-se criar uma organização social voltada para a vida ou para a morte, dependendo do tipo de pulsão que prevalecer dentro dela. Portanto, uma organização, antes de estar inserida em um contexto localizado no tempo e no espaço, configura-se primeiro no imaginário. Seu significado e importância estão mais no futuro, que acena com possibilidades e potencialidades do que propriamente no presente, limitado por circunstâncias humanas, temporais, físicas, cotidianas.

Nesse propósito, a organização vive do que quer ser e, por sua vez, o trabalhador também busca aquilo que pretende igualmente ser. Tanto a organização quanto o empregado vivem a imagem criada do modelo ideal. A organização busca a sacração do seu poder, a sua respeitabilidade, a sua importância social, política, econômica e financeira como garantia de sua continuidade e perpetuidade. Por sua vez, o empregado busca status, reconhecimento social e afetivo e busca, principalmente, a sua imortalidade nos produtos que fabrica, nos programas em que se envolve e na perspectiva de um futuro triunfante capaz de justificar todos os sacrifícios, todos os medos, todas as ameaças, todas as adversidades, todo o sofrimento físico e psíquico.

No momento em que a organização se apresenta como a salvadora e como a única possibilidade de alguém obter acesso a um status social, na imaginação do trabalhador estabelece-se a relação de dependência. Nesse sentido, a empresa, além de se constituir para o

empregado o seu suporte social, sua estrutura econômico-financeira, passa também a conferir ao empregado o status de cidadão economicamente produtivo, e, portanto, diferenciado.

A organização, ao invocar a imagem de protetora, alimenta o imaginário original, cuja ventura humana traduz-se na busca da segurança e da proteção que só o pai generoso ou a mãe protetora podem proporcionar. É uma forma de a empresa não apenas reforçar o sentimento de submissão como também de impedir o avanço nas relações de trabalho e o estabelecimento de uma forma mais participativa, mais justa e mais igual .

Na concepção de Enriquez (1997), o imaginário é constituído de imagens interiores que guardamos de certas pessoas significativas, de lembranças ou de informações armazenadas na memória, de idéias, de visões, de explicações ou de racionalizações que são construídas e utilizadas. O imaginário é, pois, o resultado de visões, de projeções ou de construções que o indivíduo elabora a partir dos conteúdos armazenados na memória. Mas, mesmo que o imaginário se forme a partir de informações armazenadas, ele se configura em uma realidade subjetiva e serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa e se constitui em um elemento qualitativo importante na constituição da personalidade de um indivíduo.

Enriquez (1997) fala da existência de duas formas de imaginário: o enganador e o motor. O imaginário é enganador na medida em que a organização *“tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais expressivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade”* (ENRIQUEZ, 1997, p. 35).

É pelo imaginário enganador que a empresa sinaliza a possibilidade do ego ideal realizar os desejos e expectativas do ideal do ego. Ao se mostrar como onipotente, a empresa tem como garantia a lealdade do indivíduo. O imaginário é enganador na medida em que a organização reforça o ego ao considerar o empregado “prata da casa”, “velho da casa”, “homem de confiança”, expressões muito comuns que se observam em uma grande maioria das organizações.

Já o imaginário é motor na medida em que a organização *“permite às pessoas se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas”* (ENRIQUEZ, 1997, p. 35). É pelo imaginário motor que o empregado expressa o desejo e também por seu intermédio que os desejos podem se concretizar. O imaginário motor dá, portanto, sentido e aponta para a direção do sonho. O imaginário motor, diferentemente do enganador, está perpassado pela pulsão de vida, está

sempre ao lado das utopias, permite que se veja velhos problemas com novo olhar e move o indivíduo na direção de novos tempos.

Por conseguinte, entende-se que será pelo imaginário motor que mudanças podem ocorrer na relação organização-trabalhador. Mas a mudança exige ruptura e contém o sentimento de morte, e, portanto provoca medo. Porém, se a ruptura traz em seu bojo grande porção de pulsão de morte, igualmente traz consigo uma grande quantidade de pulsão de vida. Basta, no entanto, dominar o medo do novo, estabelecer um novo ritmo de vida e uma nova dinâmica de trabalho e de relações sociais. Somente assim os trabalhadores terão motivos para lutar pela preservação do trabalho em benefício da participação de todos.

É preciso, pois, acreditar que, mais do que espaço de trabalho, as organizações constituem um espaço de convivência humana produtiva para o trabalho. Para tanto, faz-se necessário que não se alimente a idéia de que a organização é que permite a possibilidade de produção e que nutre afetivamente os indivíduos em todas as carências. Atribuir, portanto, à empresa o papel de família, é no mínimo um grande equívoco. Ser uma grande família, como aparece no discurso organizacional, é proclamar-se um espaço para se viver as relações mais íntimas e mais afetivas que as pessoas podem e conseguem experimentar, o que está longe de acontecer.

No entanto, a empresa se vale de expressões como “a empresa é uma grande família” e “a empresa somos todos nós” para fazer com que o empregado, ao ser tocado por apelações afetivas, possa criar em seu imaginário enganador a idéia de empresa-mãe e, por decorrência, a noção de filho, e filho é sempre amado.

Mas será que as organizações amam os seus empregados como uma mãe ama seus filhos? Uma empresa é capaz de dividir o pouco ou o muito que tem para com todos de forma eqüitativa? É capaz de acolher em seu interior sonhos, medos, angústias, fantasias e projetos individuais? A organização substitui o seu próprio imaginário pelos de seus empregados? É capaz de priorizar a preservação da dignidade humana mesmo que isso resulte em menos lucros? Se a empresa possui entre as suas prioridades algumas destas características, pode-se então considerar que ela é um grande família. Porém, antes de qualquer dúvida que possa vir a surgir, pode-se afirmar que o modelo de família foi mal adaptado pela Administração, uma vez que tal conceito pressupõe que é o amor e a doação que constituem a base familiar, assim como exclui a atribuição fixa de papéis, condições estas que se apresentam muito frágeis no

universo empresarial, embora tenhamos passado de um mundo de relações de força a um mundo de relações de alianças e de solidariedade¹.

¹ Segundo Eugène Enriquez, a empresa insere-se, do ponto de vista psicanalítico, no mesmo movimento que cria o Estado e todas as instituições. “Passamos então do tempo primordial (o grande tempo regido pela repetição infinita dos mesmos atos e pensamentos) da horda, conduzida por um tirano onipotente, caracterizado pela recusa do amor e pelo manejo da força, ao tempo da história tornada possível por esta primeira infração da ordem, que foi a decisão unânime do crime. Passamos de um mundo de relações de força a um mundo de relações de alianças e de solidariedade, de um estado de natureza a um Estado de direito, onde a lei é encarnada por aquele que apresentava em vida o arbítrio total. Esta criação do social é acompanhada (precedida/seguida) pela expressão de sentimentos complexos: amor, veneração, amizade, culpa” (Enriquez, 1990, p. 51).

CAPÍTULO 6 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A questão central da presente tese de doutorado consiste em compreender e explicar a dinâmica que envolve a formação de vínculos entre empregados e organizações do tipo familiares e visionárias. Teve por objetivo geral propor o esboço de um construto teórico para a análise da cultura de devoção em empresas familiares e visionárias. É uma contribuição original para a área da Administração e apresenta uma interface com os campos da Comunicação, da Psicologia, da Antropologia, da Psicanálise e da Comunicação. Espera-se que esta tese seja um contributo válido para o estudo das empresas familiares, pois, apesar da sua grande representatividade, como se pode observar pelos dados estatísticos apresentados a seguir, as empresas familiares são uma lacuna nos estudos acadêmicos, uma vez que poucos trabalhos têm sido dedicados a estas organizações (Rosenblatt, 1995; Tagiuri & Davis, 1996). Quer-se ressaltar também que a cultura de devoção é uma temática pouco explorada nos estudos de Administração de Empresas, constituindo-se, assim, a necessidade de acrescentar novos estudos a esta questão. Os estudos que mais se aproximam desta temática dizem respeito ao comprometimento do indivíduo com a organização (Becker, 1960, 1992; Wiener e Vardi, 1980, 1990; Meyer e Allen, 1984, 1991; Mowday Steers e Porter, 1979, 1982), mas, pelos resultados atingidos, pode-se perceber que a cultura de devoção envolve muito mais que o comprometimento, sendo este apenas um dos conceitos que formam o construto teórico de cultura de devoção.

Em relação à importância que as empresas familiares assumem no Brasil e no mundo, as estatísticas apontam que as empresas familiares, no Brasil, representam mais de 95% das organizações (97% segundo Gus, 1988 e 96%, segundo Zurdo, 1995). No Chile, as empresas familiares compõem 65% das grandes e médias empresas e 90% de todas as empresas (Martinez, 1994). No México, elas são 80% de todas as organizações e têm dominado a economia mexicana nos últimos cem anos (Grossman, 1994). Na Espanha, as empresas familiares representam 71% das organizações (Gallo, 1994). Em Portugal, representam 99% das pequenas e médias empresas e geram 70% dos empregos existentes (Guerreiro, 1996). Na Itália, as empresas familiares representam 99% (Catry & Buff, 1996). No Canadá, elas representam 90% de todas as empresas (Beaubien, 1998) e nos Estados Unidos as estatísticas variam entre 80% e 98%. Para Kets de Vries (1996), 80% das empresas norte-americanas são

familiares. Já para Danco e Nager (1998), as empresas familiares nos Estados Unidos representam 95% e, segundo Catry e Buff (1996), elas compõem 96% das organizações empresariais.

O estudo da cultura de devoção em empresas familiares e visionárias foi realizado através do método de estudo de casos comparativos. Segundo Benbasat et al (1987), o emprego do estudo de caso se justifica quando há possibilidade de se estudar um determinado fenômeno em seu ambiente natural, de se aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática; quando há possibilidade de responder perguntas do tipo “como”? e “por quê”? e quando poucos estudos prévios tenham sido realizados.

O método de estudo de casos oferece uma forma de apresentar dados aprofundados sobre as organizações estudadas. O estudo de caso é o método de pesquisa voltada para a descrição de fenômenos, analisando-os em profundidade, através de uma compilação das complexidades que interatuam no ambiente, o que permite o entendimento do relacionamento dos fatores que regem as relações (Boyd, 1989).

O estudo de caso é compreendido como uma pesquisa empírica em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas e na qual se investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (Yin, 1990). Um estudo de caso deve produzir uma história que revele uma rede coerente e complexa de fatos, sentimentos e sensações que visam traduzir realidades subjetivas e objetivas, buscando compreender fenômenos, bem mais que explicá-los (Lapierre, 1992).

O estudo de caso não prevê generalizações através de amostras numericamente representativas, mas sim, uma forma de produzir generalizações analíticas (Yin, 1990). Assim, mesmo que cada empresa apresente uma situação específica e, em geral, não totalmente generalizável, a análise de casos propicia reflexões sobre práticas desenvolvidas em outras empresas.

Para a realização desta tese, buscou-se a escolha de um caso típico que, em função de informações prévias, demonstra ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria empresa familiar visionária, conforme definição apresentada no capítulo 2 e reproduzida no próximo parágrafo. Da mesma forma, levou-se em consideração alguns passos na escolha do número de casos.

Para análise, foram selecionadas três empresas visionárias, pertencentes a um mesmo grupo familiar, com matriz no Estado do Rio Grande do Sul. Para fins deste estudo, foi considerada empresa familiar visionária toda aquela organização que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou grupo familiar, está alicerçada em valores formulados

por seus fundadores, é líder em seu setor de atuação, é reconhecida e admirada por outras empresas da área, está presente na mídia, é lembrada pelo público, exerce influência na economia gaúcha, passou por vários estágios de desenvolvimento e já consolidou ou está em fase de consolidação de pelo menos um processo sucessório.

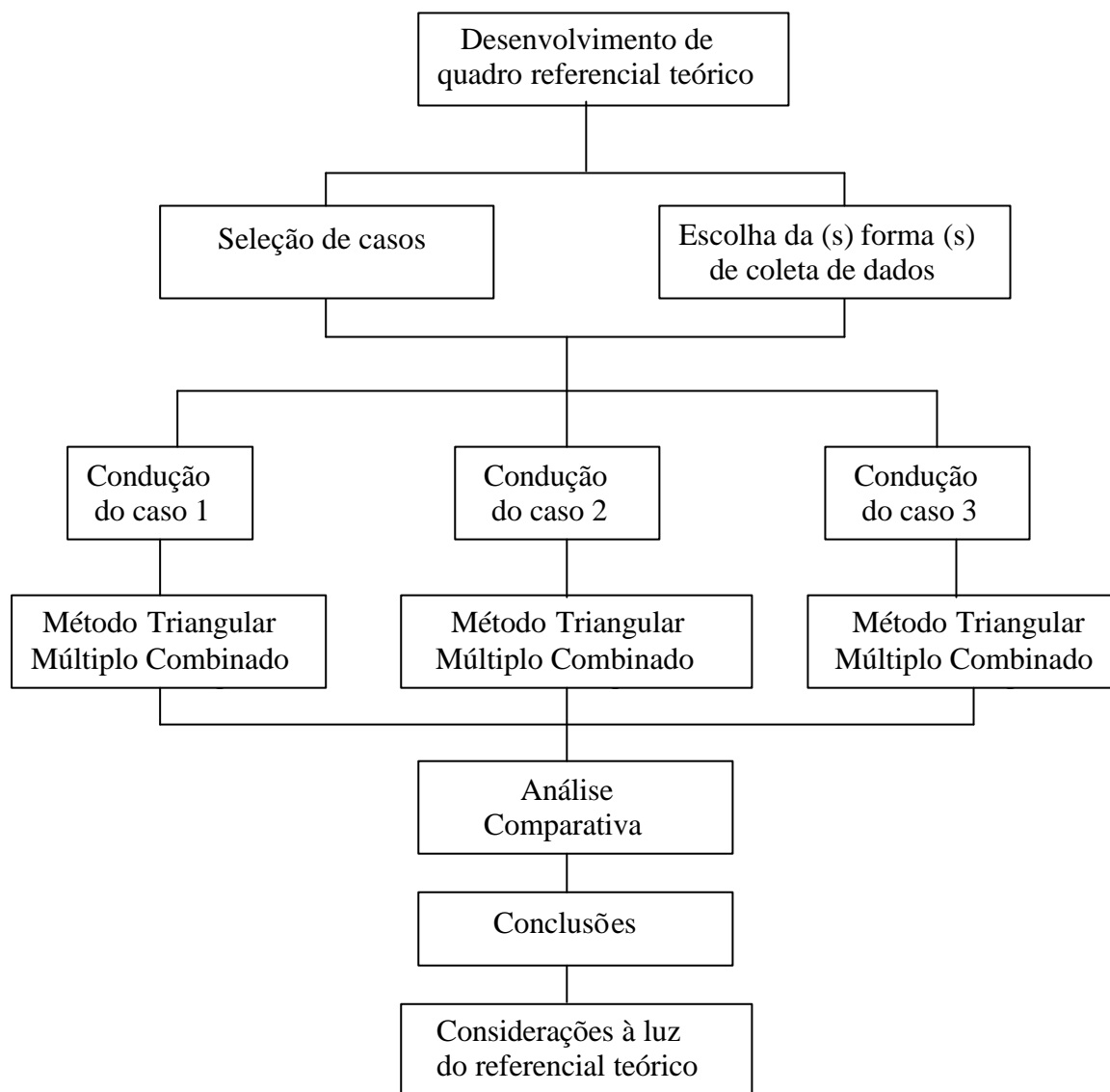
A escolha das três unidades de negócios para serem pesquisadas foi feita de forma não-aleatória e cada unidade selecionada foi estudada separadamente e, depois, de forma comparativa. Portanto, fez-se uma análise qualitativa intensiva e comparativa em três unidades de negócios do Grupo Randon.

O estudo comparativo de casos permitiu uma melhor teorização do fenômeno estudado. O primeiro caso estudado – Randon S. A. Participações - permitiu o conhecimento de alguns elementos de análise, como fatos importantes que marcaram a vida da empresa desde a sua fundação até hoje, a trajetória de vida do fundador e seus sucessores e os valores que os donos e dirigentes elegem como prioritários nas empresas do Grupo.

O estudo do segundo caso – Master Sistemas Automotivos -, bem como o estudo do terceiro caso Randon Implementos S.A. permitiu a elucidação de outros elementos de análise, como a prática no dia-a-dia dos valores instituídos como prioritários, conhecimento do tecido simbólico das organizações em análise, trajetórias de vida dos funcionários, fatos importantes na história da organização, o processo de comunicação e o significado da empresa para os entrevistados. Os três casos serviram para levantar um significativo número de elementos de análise, que, agrupados tematicamente, deram origem às categorias iniciais, intermediárias e finais.

Tomando por base a teoria de Yin (1994) sobre estudos de casos, pela figura a seguir pode-se visualizar a estrutura do método de estudo comparativo de casos utilizado nesta investigação.

Figura 3: Método de estudo de casos comparativos



Fonte: YIN, R. K. **Case study research.** Thousand Oaks – USA: Sage, 1994

6. 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo é apresentado nos capítulos anteriores e aparece resumido esquematicamente na figura 4. O modelo teórico proposto está assentado genericamente pelos resultados da pesquisa realizada por Collins e Porras (1998) e baseado

praticamente em obras de autores da área da Psicologia Social, Antropologia, Psicanálise, Teorias Organizacionais e Comunicação.

A contribuição do estudo realizado por Collins e Porras (1998) aparece no construto teórico usado para relacionar o aspecto visionário de uma organização com a sua capacidade em manter inalterado um conjunto de valores básicos e objetivos essenciais, denominado pelos autores de ideologia central.

No entanto, Collins e Porras (1998), apesar de afirmarem ser a cultura de devoção um dos mecanismos responsáveis por manter a ideologia coesa através dos tempos, não apresentam uma definição teórica e operacional para o termo cultura de devoção, e sim alguns indícios que podem evidenciar ou não a existência de tal cultura (processos de doutrinação, rigidez de adaptação, sentimento de elitismo). Os indícios que denunciam uma cultura de devoção apontados por Collins e Porras (1998) aproximam-se muito dos elementos formadores da cultura organizacional, muito embora os autores sejam contundentes quando afirmam que a cultura de devoção é muito diferente da cultura organizacional, uma vez que todas as empresas possuem uma cultura organizacional, mas nem todas possuem uma cultura de devoção.

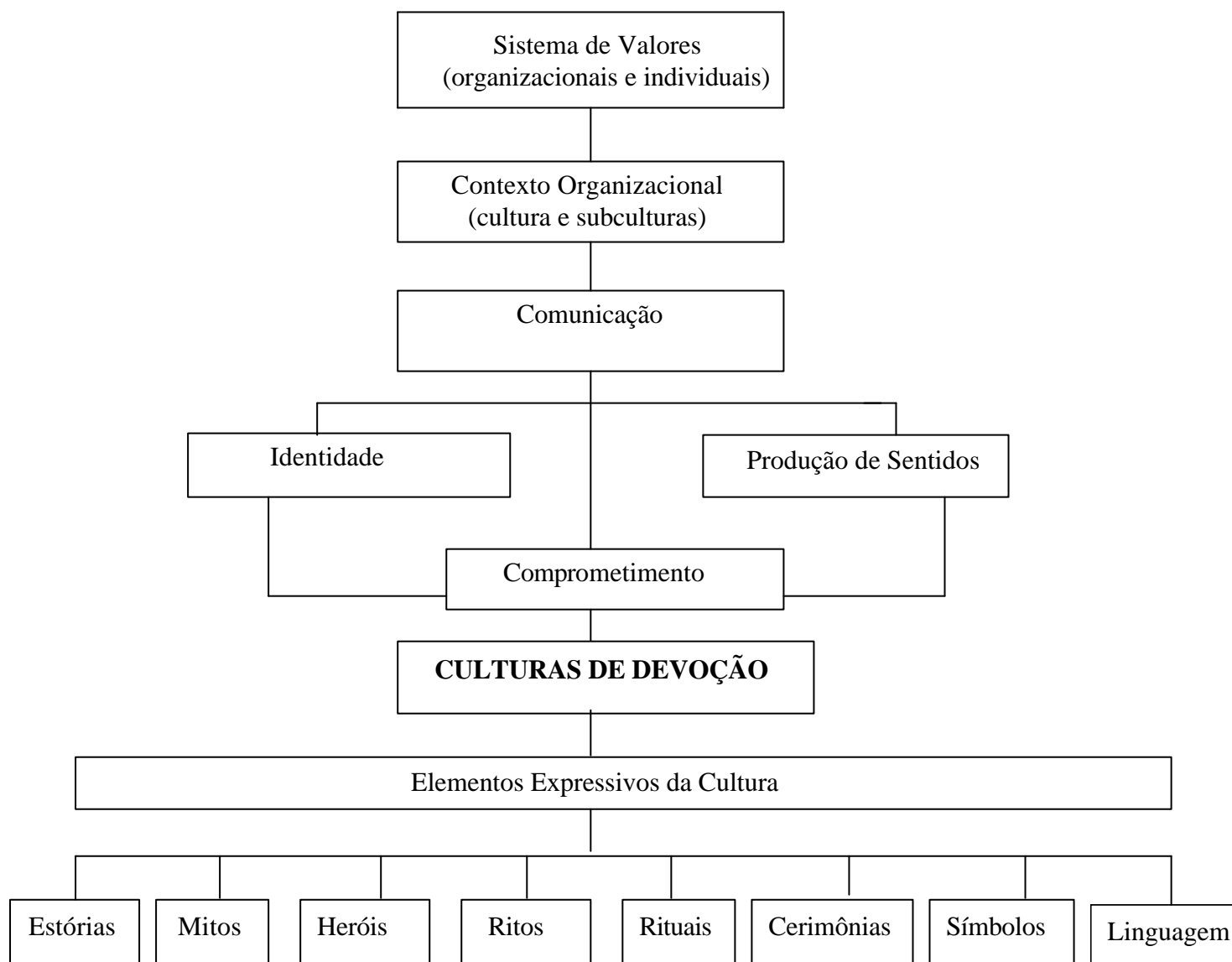
Por se entender que a cultura organizacional influencia na formação de uma cultura de devoção, a presente proposta de estudo consiste em identificar e analisar como os elementos constituintes da cultura organizacional influenciam na cultura de devoção, esta última entendida como um forte vínculo afetivo estabelecido entre indivíduos e organização.

Alguns construtos teóricos e metodológicos buscados na Antropologia, na Psicologia, na Comunicação, na Administração e na Psicanálise foram importantes para a compreensão do como e do porque o empregado desenvolve o vínculo afetivo com a organização, traço característico de uma cultura de devoção.

Na Psicologia Social e nas Teorias Organizacionais, encontram-se subsídios para compreender o comprometimento e explicar as razões que levam à identificação e ao envolvimento de um indivíduo particular com os valores da organização. Na Antropologia e na Comunicação, buscam-se fundamentos teóricos para o entendimento do sentido de valor compartilhado, comunicação e produção de significados. Nas teorias sobre cultura organizacional, amplia-se o conhecimento sobre os elementos formadores da cultura empresarial, os meios de difusão e como aquela reflete na orientação de comportamentos desejados e congruentes com os valores organizacionais. Na Psicanálise busca-se entender os motivos que levam os indivíduos a inventar estratégias individuais e coletivas para ajustar, de forma menos contraditória possível, o sistema de valores individuais com os organizacionais.

O processo de formação e de manutenção do vínculo estabelecido entre empregado e empresa foi refletido neste estudo a partir do modo com que o trabalhador se apropria dos valores organizacionais difundidos, reelaborando-os, reinterpretando-os e ressemantizando-os de três modos conceitualmente distintos: compensação, identificação e internalização.

A maneira como os valores organizacionais são trabalhados pelo empregado dá origem ao processo de motivação, criatividade e satisfação de necessidades profundas, gerando um comprometimento que pode ser do tipo afetivo, ou calculativo, ou normativo. Estes, por sua vez, são reforçados pelos elementos formadores da cultura organizacional, tais como estórias, mitos, ritos, heróis, rituais, comunicação, simbologias e linguagens utilizadas e importantes no processo de produção e reprodução de significados.

Figura 4: Modelo Teórico Proposto

Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico

6.2 SELEÇÃO DOS CASOS E DOS ENTREVISTADOS

A escolha dos casos foi realizada de forma não-aleatória, levando-se em consideração alguns critérios julgados importantes para a construção dos resultados da análise qualitativa intensiva e comparativa realizada em três unidades de negócios diferentes de um mesmo Grupo de Empresas familiares e visionárias.

A Randon Participações S.A. (Holding) foi escolhida por ser a empresa que administra todas as outras unidades de negócios do Grupo Randon¹. A empresa Master Sistemas Automotivos Ltda. foi escolhida por ser uma joint venture firmada com uma empresa americana, e a Randon S.A. Implementos e Sistemas Automotivos, por ser a primeira empresa do Grupo, que deu origem a todas as demais unidades de negócios que hoje formam o complexo Randon.

Para a escolha dos entrevistados, levou-se em consideração o setor de trabalho, o cargo ocupado e o tempo de serviço na empresa. Ao final, foram 16 pessoas entrevistadas, sendo 5 da Holding, 5 da Master e 6 da Implementos, conforme pode-se observar no quadro abaixo.

Quadro 1 – Entrevistados por Unidades de Análise

Unidade de Negócios	Número de entrevistados	Cargo ou função	Escolaridade	Ingresso na Empresa
Randon Participações SA	5	1 Diretor-Presidente 1 Vice-Presidente 1 Diretor-Executivo 1 Diretor 1 Analista Jurídico	1º grau Superior Superior Superior Superior	1949 1983 1989 1974 1984
Master Sistemas Automotivos	5	1 Gerente Geral 1 Supervisor 1 Oper. Multifuncional 1 Anal. Cont. Financeiro 1 Supervisor	Superior Superior 1º grau Superior 2º grau	1970 1970 1973 1979 1985
Randon Implementos	6	1 Engenheiro de Produto 1 Gerente 1 Supervisor 1 Diretor 1 Gerente 1 Analista Cont. Financ.	Superior Superior Superior Superior Superior 2º grau	1974 1982 1986 1976 1986 1970

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas

¹ Atualmente o Grupo Randon é formado pelas seguintes empresas: Randon Implementos, Randon Argentina, Randon Veículos, Randon Sistemas de Aquisição, Frasle, Master, Jost e Suspensys.

6.2.1 A Randon Participações S.A.

A Randon Participações S.A. é uma holding de capital aberto, criada em 1992 e controladora de sete empresas – Randon S.A. Implementos e Sistemas Automotivos, Fras-le S.A., Randon Sistemas de Aquisições; Randon Veículos Ltda.; Master Sistemas Automotivos Ltda.; Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. e Suspensys Sistemas Automotivos Ltda.

As empresas que formam a Randon Participações S.A. atuam nas áreas de implementos rodoviários, veículos especiais, autopeças e serviços. Além do parque industrial em Caxias do Sul/RS, o grupo Randon mantém unidades em São Paulo e Argentina. O conjunto das sete empresas reúne um quadro de pessoal de aproximadamente 5 mil funcionários diretos. Exporta para mais de 80 países e, de seu faturamento, 13% correspondem a vendas externas e 87%, ao mercado interno.

A Holding catalisa todas as participações acionárias das empresas do grupo, respondendo pela orientação dos negócios e fixação de diretrizes de acordo com o seu planejamento estratégico. O grupo está focado em quatro segmentos de mercado: equipamentos para o transporte rodoviário de cargas, veículos especiais, autopeças e serviços.

A **missão** da Randon Participações S.A. é coordenar, representar, orientar e expandir as empresas, definindo estratégias e diretrizes, incentivando a otimização do retorno dos recursos, com foco no cliente, no colaborador, no acionista, na tecnologia, no mercado e nas oportunidades.

A Holding é composta por um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva. O fundador é o atual presidente do Conselho de Administração. Dos cinco (5) herdeiros, quatro (4) atuam na empresa, sendo que os três filhos homens ocupam cargos diretivos.

A Randon elenca entre os seus **princípios básicos** o “lucro, meio de perpetuação” por ser este o responsável para novos investimentos e crescimento da empresa. Porém, ao ser definido como princípio básico, seus dirigentes têm consciência de que o lucro por si só não é suficiente para garantir sua permanência no tempo se não estiver embasado em uma ética nas relações sociais, de trabalho e de mercado.

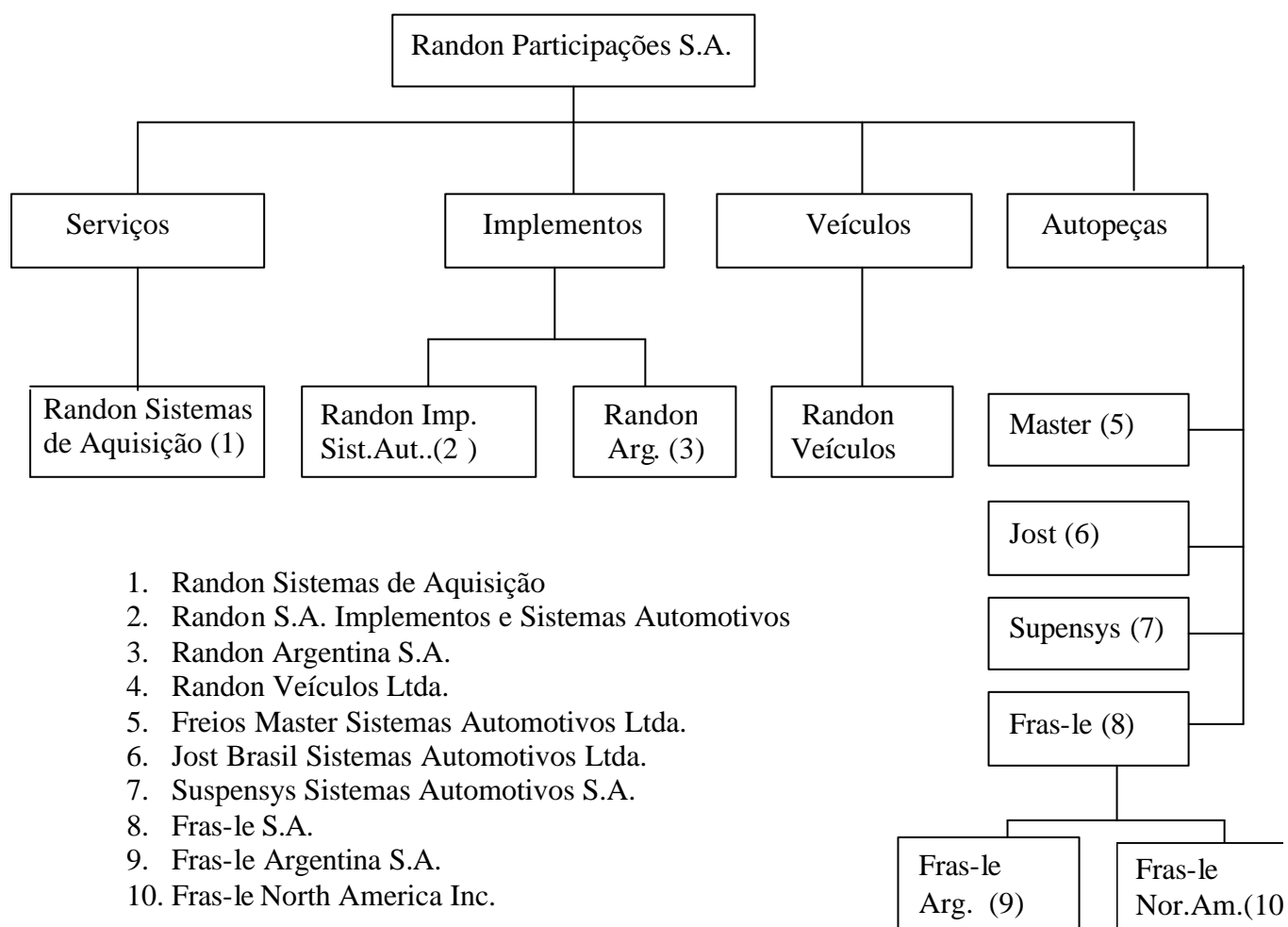
A importância da ética nos negócios Randon é traduzida pelo princípio “**ética, questão de integridade e confiabilidade**”. Também considera como princípio básico “**imagem, patrimônio a preservar**”, sendo que, por este valor declarado, a Randon procura se sustentar ao longo do tempo através de ações, atitudes e decisões éticas e promotoras de boa imagem junto aos diversos públicos, no Brasil e no exterior. A agregação de tecnologia e

a incorporação de qualidade de ponta em padrões internacionais estão expressas nos princípios **“tecnologia, inovadora e criadora”** e **“qualidade, compromisso de todos”**.

Entre os princípios que regem a filosofia empresarial da Randon, um outro que aparece é o **“cliente satisfeito”**, no sentido de estar permanentemente atendendo às necessidades e expectativas dos usuários dos produtos das empresas Randon. Contribuir para a qualidade de vida do trabalhador é a essência do princípio **“homem, valorizado e respeitado”**. Por acreditar que as pessoas fazem a história das empresas Randon, esta crença está expressa no princípio **“Randon, somos todos nós”**.

A figura abaixo apresenta o organograma da Randon Participações S.A., empresa holding controladora de todas as outras empresas do Grupo Randon.

Figura 5: Organograma da Randon Participações S.A.



Fonte: MORAIS, João Luiz. **Randon meio século de trabalho – 1949-1999: da prática à teoria, lições de história, economia e administração, com acertos e erros na cultura empresarial brasileira.** Porto Alegre: Edições EST, 1999, p. 182.

6.2.2 A Master Sistemas Automotivos

A Master Sistemas Automotivos é o resultado de uma joint-venture entre a Randon Participações (51%) e a Meritor International (49%) e teve sua fundação em abril/1986. São objetivos do sócio Meritor dar suporte às montadoras que utilizam o Brasil como base de exportação para o mercado norte-americano; obter fatia significativa do mercado brasileiro de freios a ar para caminhões, ônibus e semi-reboques; prover à Meritor maior flexibilidade para a racionalização na fabricação e capacidade de produção; e desenvolver uma base suplementar de baixo custo para atender às necessidades da Meritor no mundo e, particularmente, na América do Norte e Europa.

A parceria com a Meritor define como objetivos do sócio Randon obter a mais avançada tecnologia usada na área automotiva; manter os padrões de fabricação exigidos pelo mercado externo; obter maior especialização e melhor nível de produtividade; aumentar o nível de empregos e especialização profissional e expandir o mercado alvo tanto em produtos quanto em localização geográfica.

A Master foi projetada para ser uma empresa globalizada e ter a melhor qualidade dentro dos parâmetros mundiais já adotados pela sua parceira, a norte-americana Arvin-Meritor. Hoje a empresa detém 53% do mercado nacional de freios a ar para veículos comerciais e implementos rodoviários. O principal produto da Master é o freio mundial Arvin-Meritor, fornecido para a indústria brasileira de ônibus, caminhões, reboques e semi-reboques e para o mercado externo, que absorve parcela significativa da produção. Outros produtos da marca são câmaras de freio, ajustadores de freios manuais e automáticos e eixos completos. A partir de janeiro/2000 mudou o nome de Freios Master Equipamentos Automotivos Ltda. para Master Sistemas Automotivos Ltda..

A Master tem por missão desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços para segurança no controle de movimentos de veículos, com tecnologia, qualidade e atendimento reconhecidos, respeitando o meio ambiente e agregando valor aos clientes, acionistas, funcionários e comunidade.

A empresa tem uma capacidade de produção de 300.000 freios montados/ano e 2.000.000 patins de freios/ano. Fornece freios e componentes originais para importantes montadoras de veículos comerciais e implementos rodoviários no mercado doméstico. Exporta produtos para USA, Canadá, Inglaterra, Chile, Argentina, México, Colômbia e África do Sul, representando 20% do faturamento.

A Master possui uma rede de distribuidores independentes e atua diretamente junto aos distribuidores e concessionárias de seus clientes, provendo peças, treinamento e assistência técnica a usuários finais, representando 12% do faturamento total. São realizadas convenções periódicas com os distribuidores visando detectar as necessidades de mercado, novas oportunidades bem como antecipação de possíveis lançamentos. O pós-venda possui autonomia para melhor atendimento dos clientes.

Os principais fornecedores são Usiminas, Meritor, Schulz, Fras-le, Ader, Maxiforja, Bins, Krupp Hoesch, Mannesmann, CNCS, Eberle, Ingepal, Forte Aço, Farina e Randon. Os principais clientes são Ford, Guerra, Randon, Navistar, Volvo, Meritor, Fras-le Argentina, Quinelato, Reposição, Iveco, Volkswagen.

Pesquisas realizadas pela empresa junto aos clientes revelam que os principais requisitos de satisfação apontados por eles são pronto atendimento, preços adequados, cumprimento dos prazos, segurança, garantia dos produtos e serviços. Os principais concorrentes são Knorr – São Paulo, Boechat – Rio de Janeiro, Slipa – Caxias do Sul e Corso – Caxias do Sul.

Desde sua fundação, a Freios Master trabalha com um conceito de célula de manufatura, kanban, Grupos de Melhoria Contínua Kaizen, Times de Seis Sigmas, Grupo 8 D (oito disciplinas), Grupos de Modos de Falhas e Análise dos Efeitos – F.M.E.A. e outras ferramentas. A empresa é certificada pelas normas ISO 9001 e 14001 e quesito QS 9000.

A política de qualidade da Master tem por objetivos atender e/ou exceder as expectativas dos clientes, provendo serviços no prazo certo e a um preço justo; ter clientes e fornecedores como parceiros de negócio, incentivar o trabalho participativo visando comprometimento dos funcionários, prevenir falhas e obter melhorias contínuas dos processos, produtos e serviços.

A Master adota a política ambiental como um compromisso de respeito ao meio ambiente através da implantação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental (SGA). O SGA tem a função de promover a conscientização e o envolvimento dos funcionários na atuação correta em relação ao meio ambiente; promover melhorias contínuas do desempenho ambiental por meio do estabelecimento, avaliação e revisão de objetivos e metas ambientais, de forma a prevenir, minimizar ou eliminar os impactos ambientais adversos significativos e atender à legislação e às normas ambientais aplicáveis à empresa.

A empresa adota os seguintes princípios fundamentais ou valores essenciais: satisfazer o cliente é manter aberto o caminho para o futuro; gerar lucro é fundamental para a sobrevivência, crescimento da empresa e satisfação do acionista; fazer da qualidade em todas

as atividades o ponto forte da empresa; criar, absorver e fixar tecnologia adequada; respeitar o homem como destinatário final de tudo o que a empresa realiza; manter tudo o que a empresa faz em base ética elevada e nos princípios do estado de direito; preservar a boa imagem é compromisso de todos, no trabalho e nas relações sociais e trabalhar em parceria, com dedicação, iniciativa, criatividade, competência e espírito de organização única.

Os princípios são divulgados nas áreas da empresa através de exposições visuais, reunião de apresentação dos resultados, reunião geral com todos os funcionários, reunião de apresentação do planejamento estratégico, reunião com a Holding, Reunião de Conselho (Randon, Meritor e Master), reuniões convocadas pelo Representante da Administração, ordinariamente após as auditorias internas e/ou periódicas e extraordinárias quando necessário.

A adequabilidade e eficácia das políticas são verificadas através da análise crítica do Comitê Diretivo de Gestão – CDG - . A responsabilidade pública e de cidadania da Master se dá entre outras pelas seguintes ações: sistema de tratamento de efluentes, que trata de efluentes industriais e cloacais provenientes da Master e pelo sistema de segregação do lixo (forma de armazenamento de resíduos).

A Master realiza algumas ações comunitárias, como apresentações, através de seus funcionários, do sistema de gestão da Master, para acadêmicos e empresários; visitas de grupos como clientes, fornecedores, profissionais, empresários e estudantes ao parque fabril; participação no processo de avaliação em empresas da região no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade; Projeto “Novos Horizontes”, que faz parte do programa de limpeza/jardins, projeto este firmado em parceria com a Fundação Maurício Syrotsky Sobrinho e Sociedade Criança Feliz, com execução da ENCA - Entidade de Assistência à Criança e ao Adolescente.

A empresa possui 340 funcionários, sendo 98 com menos de dois anos de empresa, 123 entre 2 e 5 anos, 60 entre 6 e 10 anos, 57 entre 11 e 15 anos, 1 entre 16 e 20 anos e um funcionário com mais de 20 anos de empresa. Foi considerado o tempo de empresa total de todas as empresas Randon, uma vez que os funcionários, quando transferidos de uma empresa do grupo Randon para outra, levam o tempo de serviço.

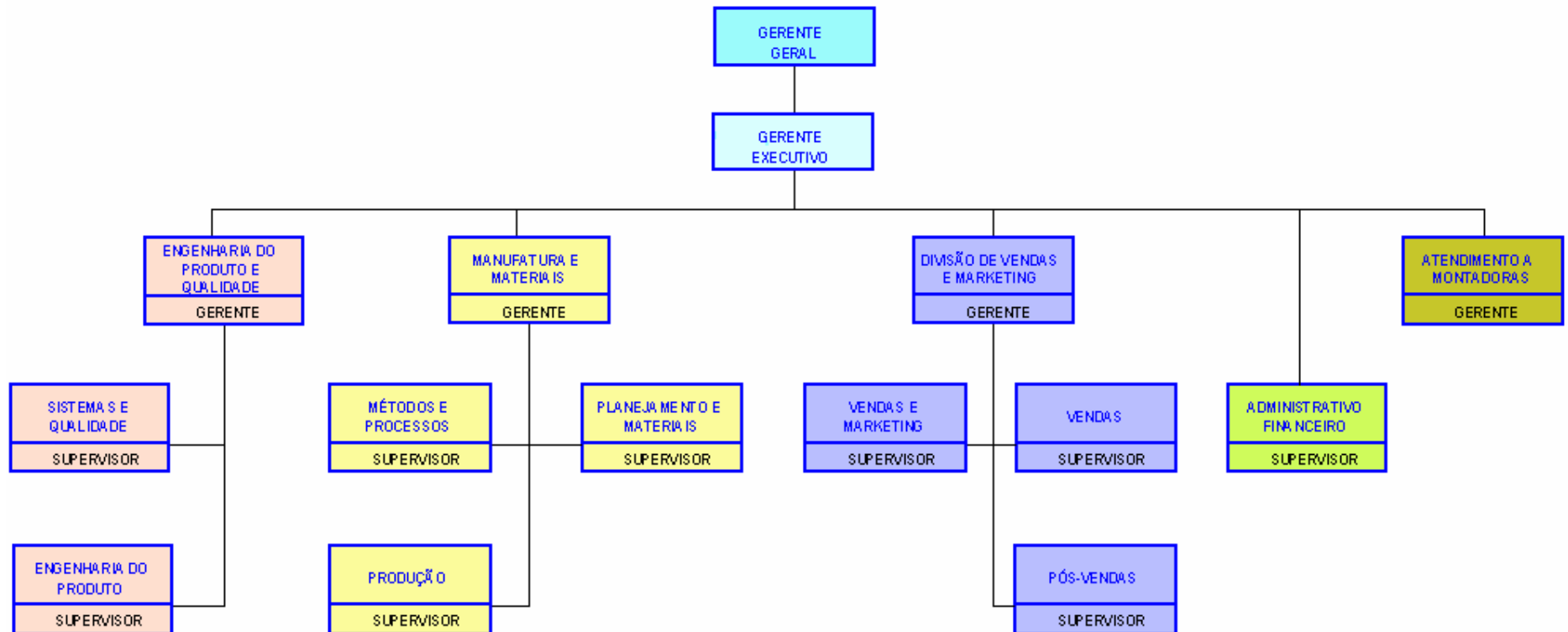
No seu quadro de funcionários, a Master possui 20 funcionários com idade inferior a 20 anos, 97 entre 20 e 25 anos, 173 entre 26 e 35 anos, 75 entre 36 e 45 anos e 25 entre 46 e 55 anos de idade. O grau de escolaridade dos funcionários Master compreende 39 com o primeiro grau incompleto, 38 com o primeiro grau completo, 48 com o segundo grau incompleto, 141 com o segundo grau completo, 37 com universitário incompleto, 13 com

universitário completo, 11 com pós-graduação incompleto e 13 com pós-graduação completo. Na empresa Master, há 4 pessoas que ocupam o cargo de diretor ou gerente, 8 como supervisores, 85 no cargo técnico, 25 em cargos administrativos e 187 em cargos operacionais. São do sexo feminino 13 pessoas e 327 do sexo masculino.

Em relação às outras empresas do grupo, os entrevistados consideram que a Master possui uma linha de produção mais limpa, os funcionários são mais unidos, querem ser reconhecidos como a empresa mais lucrativa do grupo e a melhor em sintonia pessoal. A Master começou com uma equipe pequena de funcionários, a maioria deles vindos da Randon Implementos (empresa mãe), e depois de 15 anos de funcionamento detém, 53% do mercado brasileiro de freios e já está começando a participar do mercado internacional.

Figura 6: Organograma da empresa Master Sistemas Automotivos

Organograma Geral



6.2.3 A Randon S.A. – Implementos e Sistemas Automotivos

A empresa foi fundada em 1949, quando os Irmãos Randon, de descendência italiana, começaram um pequeno negócio de reformas de motores industriais. Em 1951/52, começaram a produzir também freios a ar e, em 1953, transformaram-se em uma pequena indústria mecânica.

No ano de 1961, a expansão física da empresa, com a criação de filiais, fez-se necessária para atender à demanda de seus produtos, que consistiam em freios a ar para caminhões e ônibus, reboques para transporte de toras de madeira e terceiro-eixo instalado em caminhões. Em 1971, construíram seu novo parque fabril e houve considerável investimento em máquinas modernas para a produção em grande escala e com qualidade em nível internacional.

Atualmente, a Randon S.A. – Implementos e Sistemas Automotivos é a maior fabricante de implementos rodoviários da América Latina. A empresa opera com unidades fabris em Caxias do Sul/RS, Guarulhos/SP e em Alvear/Argentina. Emprega atualmente 2230 funcionários na Unidade de Caxias do Sul e 241 funcionários na Unidade de São Paulo.

Dos 2230 funcionários da Randon Implementos Sistemas Automotivos – Unidade de Caxias do Sul (esta empresa é a que foi selecionada para análise), 91% são do sexo masculino e 9%, do sexo feminino; 7% dos funcionários possuem menos de 20 anos de idade, 33% situam-se entre 21 a 30 anos, 35%, entre 31 a 40 anos, 19%, entre 41 a 50 anos de idade e 6% têm mais de 50 anos de idade.

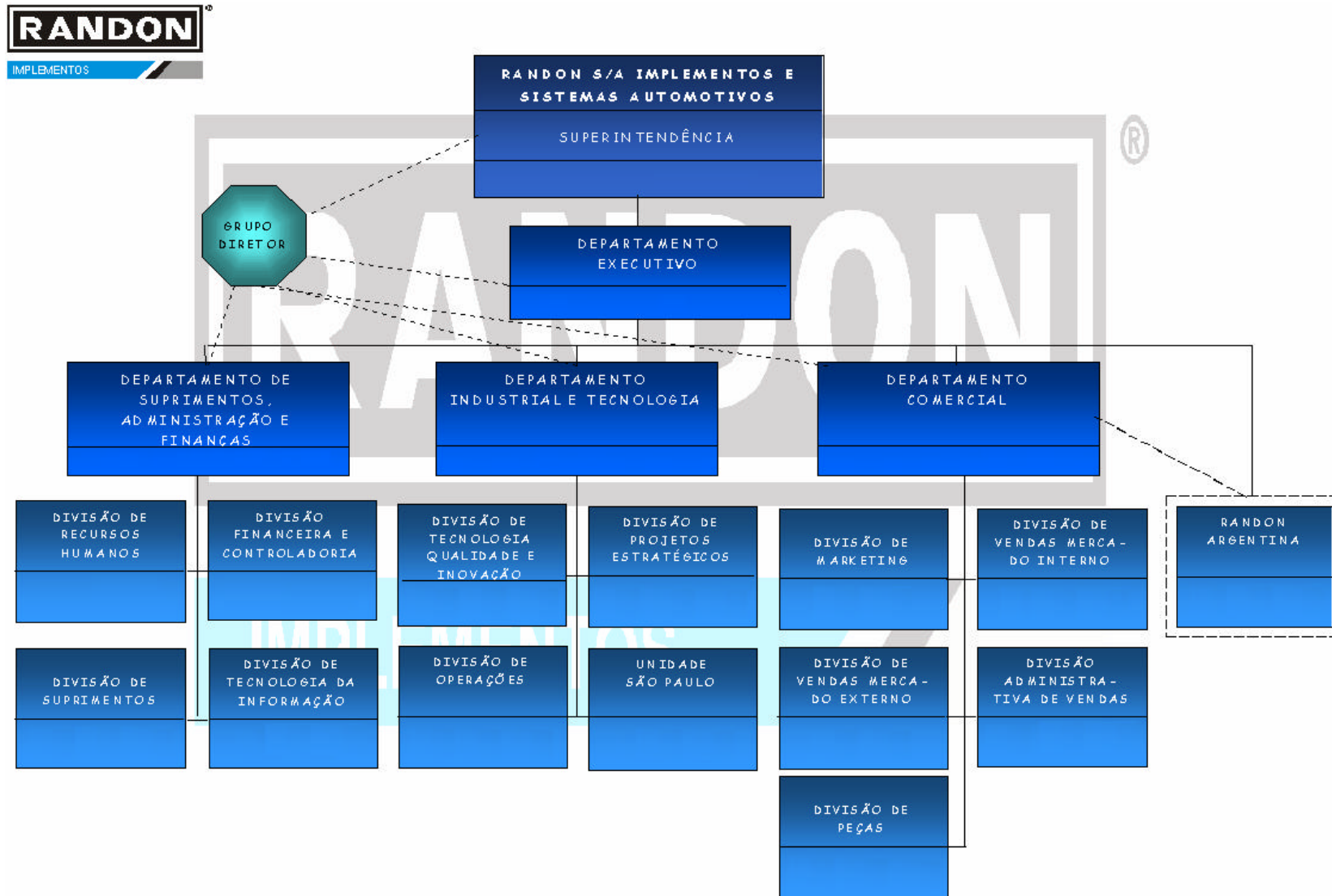
No seu quadro de funcionários, a Randon Implementos possui 41,42% dos funcionários com menos de 5 anos de empresa, 25,91% dos funcionários entre 6 a 10 anos, 20,49% dos funcionários entre 11 a 15 anos, 6,54% dos funcionários entre 16 a 20 anos, 1,88% dos funcionários entre 21 a 25 anos de empresa, 1,88% dos funcionários entre 26 a 30 anos de empresa e 1,88% dos funcionários com mais de 30 anos de empresa. Considerando-se o grau de escolaridade dos funcionários da Implementos, existem 254 com primeiro grau incompleto, 525 com primeiro grau completo, 337 com segundo grau incompleto, 655 com segundo grau completo, 281 funcionários com superior incompleto, 92 com superior completo, 33 com pós-graduação incompleto e 53 com pós-graduação completo.

É a principal empresa do conglomerado Randon e detém a liderança no mercado brasileiro no segmento de carrocerias, reboques e semi-reboques para o transporte de cargas secas, líquidas, indivisíveis e frigorificadas, além do bimodal Tanstrailer. A linha de produtos engloba mais de 100 tipos diferentes de equipamentos, entre os quais plataformas, reboques,

semi-reboques graneleiros, tanques, carga seca, silos, basculantes, frigoríficos e isotérmicos. Para o segmento de cargas não-convencionais, produz implementos especiais, atendendo a necessidades específicas dos clientes.

A figura abaixo apresenta o organograma da Randon S.A. Implementos e Sistemas Automotivos.

Figura 7: Organograma da Randon S.A.- Implementos e Sistemas Automotivos



6.3 A COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de entrevistas, realizadas com dezesseis (16) sujeitos de diferentes cargos, com diferentes tempos de serviço e pertencentes a três (3) empresas do Grupo Randon. As entrevistas foram semi-estruturadas, abertas, respondidas em uma situação de conversação, durante um período de 45 a 60 minutos e trabalhadas pela análise de conteúdo.

Primeiramente, foram apresentados os objetivos da pesquisa aos entrevistados e foi-lhes solicitado que contassem a sua história de vida profissional. Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre acontecimentos importantes na vida da empresa, valores organizacionais percebidos como prioritários no cotidiano dos questionados, programas e/ou ações concretas que evidenciam a vivência dos valores expressos no planejamento estratégico da organização e constantes na literatura sobre a empresa, o significado da Randon para o entrevistado e como acontece a comunicação dentro da organização.

Por último, foram apresentados aos entrevistados, por escrito, os valores constantes na literatura da empresa e considerados como prioritários. Solicitou-se aos entrevistados que tentassem lembrar quais práticas, ações, programas estavam ligados aos princípios. Ou seja, nossa intenção foi de que os entrevistados nomeassem a maneira como os princípios teóricos eram vividos no cotidiano da empresa.

No transcorrer da entrevista, foi permitido que o entrevistado saísse do roteiro pré-estabelecido sempre que sentisse necessidade em destacar alguma informação considerada importante que surgia espontaneamente durante a entrevista. Algumas providências foram tomadas na preparação da entrevista, como conhecimento prévio dos entrevistados, agendamento da entrevista, organização de um roteiro com as questões importantes. Foi feito uso de gravadores para o registro das informações, após acerto prévio com os entrevistados.

A utilização da entrevista como instrumento de coleta de dados derivou uma história de vida profissional dos fundadores, dirigentes e funcionários entrevistados. Pelas narrativas das histórias de vida profissional, obtiveram-se dados relativos a experiências pessoais vividas na organização. As narrativas constituíram-se como procedimento importante para recuperar o momento da fundação da organização e sua inserção no contexto político, econômico e social, bem como investigar os incidentes críticos por que passou a organização. Também, através da narrativa de histórias de

vida, foi possível fazer emergir como mais nitidez, tanto para o pesquisador como para o pesquisado, que valores se mantêm desde a fundação, quais valores foram alterados e/ou incorporados e quais valores, embora declarados, não são percebidos pelos entrevistados como prioritários. Também foi possível perceber como acontece a progressão funcional na empresa em estudo.

A análise de documentos e a observação foram utilizadas para que o pesquisador pudesse compreender melhor a empresa e os achados da pesquisa.

A análise de documentos compreendeu documentos históricos, publicações internas, vídeos, manuais, materiais de treinamento e socialização de empregados, relatórios, comunicados, memorandos, atas de reuniões e outros documentos informativos com o fim de conhecer melhor as organizações em estudo. Atentou-se para que as informações contidas nestes documentos fossem tomadas como informações complementares sobre evidências percebidas através de outras fontes de análise.

A observação foi usada para facilitar a obtenção de dados a respeito de crenças sobre as quais os entrevistados não tinham consciência, mas que, de certa forma, orientava o seu comportamento. Neste estudo, foram observados os elementos constitutivos do tecido simbólico - as histórias, os mitos, os heróis, os rituais, os símbolos, as cerimônias, uso de terminologias próprias, processos de comunicação, espaço físico - com o objetivo de uma maior apreensão de processos de criação, transmissão e sedimentação do universo simbólico das unidades organizacionais em estudo.

6.4 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS

Segundo Yin (1994), o protocolo de um estudo de caso consiste em um conjunto de questões substantivas que permite analisar a questão central da pesquisa, neste caso, o estudo da cultura de devoção nas empresas familiares visionárias. Estas questões foram colocadas para o pesquisador e serviram para guiar a coleta de dados.

6.4.1 Aspectos Relevantes do Estudo e Fontes de Informação

Por não existir uma definição teórica e operacional para o construto cultura de devoção, primeiramente partiu-se de alguns elementos conceituais tidos como

importantes para analisar a cultura de devoção em empresas familiares visionárias, embora houvesse apenas suspeitas e não evidências concretas de que os aspectos nomeados como relevantes eram ao todo úteis para analisar o fenômeno em questão.

A revisão da literatura, a observação assistemática e a experiência profissional foram responsáveis pela indicação de alguns prováveis conceitos orientadores do estudo, sem contudo esquecer-se de que, em função da natureza da pesquisa, outros conceitos poderiam emergir durante o seu desenvolvimento, assim como os conceitos primeiramente escolhidos poderiam ser substituídos.

Foram nomeados a priori como relevantes os conceitos de valores compartilhados, identidade, identificação, comprometimento, comunicação e cultura organizacional e, para cada um destes construtos teóricos, foram consideradas algumas prováveis fontes de pesquisa. A posteriori foram incluídos outros construtos teóricos ligados à área de recursos humanos, principalmente no que diz respeito aos benefícios sociais, assim como conceituações relativas à produção de sistemas imaginários.

6.4.2 Questões centrais que guiaram a coleta de dados

6.4.2.1 Questões básicas utilizadas para a entrevista

1. Apresente o seu setor de trabalho, conte como você ingressou na empresa e como chegou ao cargo que exerce atualmente.
2. Fale sobre os valores que a empresa enfatiza como prioritários e quais valores se mantêm em todas as fases de desenvolvimento da organização.
3. Comente sobre a comunicação interna na organização. Fale sobre os instrumentos que a empresa utiliza para comunicar seus valores.
4. Qual o significado pessoal que tem para você trabalhar nesta organização?

Ao final destas quatro questões, o entrevistador apresentava aos entrevistados os princípios constantes na literatura da empresa e solicitava que os entrevistados falassem de que forma aqueles princípios eram vividos no dia-a-dia da empresa.

6.4.2.2 Questões que serviram de base para as observações

- 1) Observar se os programas de treinamento transmitiam valores, normas, história e tradições da organização.
- 2) Observar se as publicações internas reforçavam os valores organizacionais.
- 3) Observar os processos de acolhimento e ambientação de novos funcionários.
- 4) Observar o relacionamento interpessoal.
- 5) Observar os processos de comunicação formal e informal.
- 6) Observar métodos de reconhecimento e recompensa de pessoal.
- 7) Observar se as ações e/ou eventos organizados favoreciam a criação de um vínculo entre empresa/empregado.
- 8) Observar se havia coerência entre os valores declarados e as ações praticadas no cotidiano.

6.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os discursos que resultam das entrevistas tiveram seus conteúdos analisados por tema, que, segundo Bardin (1979), são unidades de significação complexa, de comprimento variável, representadas por alusões, afirmações ou negações a respeito de um assunto. A análise temática foi operacionalizada pelo recorte do texto e reagrupamentos com base na analogia semântica.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada em torno de três fases cronológicas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

6.5.1 A pré-análise

É a fase da organização propriamente dita. Constitui-se das transcrições das entrevistas na íntegra e de leituras gerais do material para cada caso. Nesta fase, fez-se uma leitura flutuante de todas as entrevistas e documentos pertinentes aos casos analisados. Este primeiro contato com os documentos e entrevistas possibilitou a constituição de um corpus de análise.

O corpus, constituído de um conjunto de documentos levados em conta para serem submetidos aos procedimentos de análise, foi selecionado pelo critério de pertinência, ou seja, os documentos retidos foram considerados pelo pesquisador como adequados enquanto fonte de informação.

Nessa fase de pré-análise, escolheram-se os índices temáticos explícitos no conteúdo das entrevistas e procedeu-se à construção de indicadores precisos e seguros. Então, fez-se o recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados.

6.5.2 A Exploração

As indicações fornecidas pelas leituras flutuantes realizadas na fase de pré-análise foram os primeiros julgamentos realizados pelo pesquisador. Foram destacadas passagens significativas que representam as unidades intencionais dos temas. O texto, composto por todas as entrevistas realizadas nas três unidades de negócio do Grupo Randon, foi dividido em unidades de registro centradas em temas dominantes. Uma posterior classificação foi realizada e representa as categorias iniciais da análise de conteúdo.

Após estabelecidas as categorias iniciais de análise, procurou-se identificar as principais relações existentes entre essas categorias dentro de um mesmo caso e entre os três casos distintamente. Feito isso, procedeu-se ao agrupamento progressivo de categorias iniciais para a produção das categorias intermediárias e destas para a produção das categorias finais. As categorias foram formuladas levando-se em consideração três condições básicas: a exclusão mútua, a homogeneidade e a pertinência.

Pelo critério de exclusão mútua, construíram-se categorias de forma que um elemento não pudesse ter dois ou vários aspectos suscetíveis de serem classificados em duas ou mais categorias. O princípio da exclusão mútua depende da homogeneidade das categorias, ou seja, um único princípio de classificação deve reger a organização das categorias. Uma categoria foi considerada pertinente desde que adequada ao corpus de análise escolhido. Algumas categorias foram consideradas pertinentes mesmo quando não pertenciam ao quadro teórico definido antes da coleta de dados, como aconteceu com a política de recursos humanos e métodos gerenciais.

6.5.3 A Interpretação

Algumas inferências foram realizadas na descrição dos significados dos temas de cada categoria, principalmente das categorias intermediárias e finais e sobre as relações de complementaridades, contradições e variações de intensidade entre os temas para um mesmo caso e entre os três casos.

Assim, o discurso produzido pelas entrevistas foi considerado individual e, ao mesmo tempo, coletivo. Teve caráter individual quando foram consideradas as posições sócio-mentais de cada entrevistado, refletindo as contradições inerentes à estrutura de dominação existente, e, coletivo, à medida em que foram consideradas as complementaridades que revelam estruturas e relações entre partes do fenômeno estudado presentes em diferentes formas nos entrevistados.

A terceira fase – a interpretação – consistiu em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas e documentos). Assim, para cada unidade de negócios (Holding, Implementos e Master), construiu-se um corpus individual de análise de conteúdo correspondente. A análise comparativa foi realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes na formação, manutenção ou ampliação da cultura de devoção de cada unidade de negócios integrante do Grupo Randon.

O método de análise de conteúdo compreendeu as seguintes fases:

- 1) transcrição das entrevistas na íntegra;
- 2) leitura geral do material coletado (entrevistas + documentos), por caso;
- 3) formulação de categorias de análise, usando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;
- 4) recorte do material, por caso, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
- 5) estabelecimento de categorias ou classes que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias seguiu os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não-distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
- 6) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;

- 7) agrupamento progressivo (síntese) de categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- 8) inferência e interpretação;
- 9) comparação entre as três análises de conteúdo realizadas, ressaltando os resultados semelhantes, diferentes, antagônicos, presentes e ausentes em cada caso.

CAPÍTULO 7 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o detalhamento das entrevistas semi-estruturadas realizadas em três empresas do Grupo Randon e os resultados apresentados pelas categorias iniciais, intermediárias e finais.

Os resultados são relatados de forma a traduzir a realidade estudada e sua relação com o método utilizado para a investigação e para análise dos resultados. Foram levantadas, a partir da leitura de todas as entrevistas realizadas, vinte e quatro (24) categorias iniciais, sete (7) categorias intermediárias obtidas pelo reagrupamento das categorias iniciais e três (3) categorias finais.

A primeira categoria final resgata a história da empresa familiar visionária e faz inferências a respeito do período de criação e ampliação da empresa, caracterizada como a fase do empreendedorismo dos fundadores, a fase caracterizada pela entrada dos filhos na empresa, a fase em que o fundador e os sucessores trabalham em conjunto e a fase caracterizada pelo processo decisório.

A segunda categoria final apresenta a ideologia da empresa familiar interpretada através dos valores centrais que formam o núcleo imutável da ideologia da organização e que se mantêm a fim de garantir a manutenção e a perpetuidade da instituição, da sua visão de mundo, da sua razão interna de ser, de seus atributos que lhe conferem uma identidade própria.

A terceira e última categoria final, denominada as recompensas/restrições na empresa familiar, contém as principais inferências das recompensas/restrições existentes, principalmente na política de recursos humanos, que se configuram como fontes de prazer e sofrimento no trabalho.

7.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS: RESULTADOS

Tendo como objetivo produzir inferências a respeito da cultura de devoção existente nas unidades de negócio do Grupo Randon, investigação em produtividade de natureza qualitativa, optou-se por fazer uma comparação intensiva dos três casos (Holding, Master e Implementos). Os resultados da análise passam a ser consideradas hipóteses ou interpretação

controladas (BARDIN, 1979) relativas ao fenômeno da cultura de devoção em empresas familiares e visionárias.

O corpus de análise que resulta das entrevistas teve seu conteúdo analisado por tema, que, segundo Bardin (1979), são unidades de significação complexa, de comprimento variável, representadas por alusões, afirmações ou negações a respeito de um assunto. A análise temática foi operacionalizada pelo recorte do texto e reagrupamentos com base na analogia semântica. O tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente das entrevistas pela inferência ao nível da mensagem. A inferência foi fundada na presença do índice (tema) e não sobre a frequência de sua aparição, em cada comunicação individual.

A opção pela análise temática se justifica por ser a mais adequada para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças e de tendências. A regularidade das falas não foi considerada como o mais importante para a produção de inferências. O acontecimento, o acidente, a raridade, as afirmações, as negações e as ausências contidas nas mensagens dos entrevistados por vezes conduziram à elaboração de interpretações específicas sobre um acontecimento e contribuíram para estabelecer categorias mais discriminantes, visto não estarem ligadas, a categorias que dêem lugar a frequências.

A interpretação dos dados coletados pelas entrevistas semi-estruturadas foi feita de acordo com o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), este método de análise é dividido em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação. As categorias finais aglutinam as significações e idéias das categorias intermediárias.

As categorias foram construídas após leituras e releituras de todo o conjunto de documentos selecionados para análise e são únicas para os três casos a fim de permitir a comparação entre eles. As categorias iniciais contêm inferências que conduzem a interpretações primeiras. As categorias intermediárias surgem após um segundo nível de interpretação. As categorias finais aglutinam as significações e idéias das categorias intermediárias. Essas categorias podem ser mais bem visualizadas no quadro a seguir.

Quadro 2 – O processo de derivação das categorias

Iniciais	Intermediárias	Finais
1.A fundação da empresa familiar 2.A expansão física da empresa familiar 3. A abertura de filiais e aquisições	I – O empreendedorismo dos fundadores	I – A Empresa familiar – do torno à robótica
4.A concordata 5.As alianças estratégicas 6.As inovações gerenciais	II - A morte e a sobrevivência da empresa familiar	
7.A formação do Conselho de Família 8.Os desafios da segunda geração	III – A sucessão na empresa familiar	
9. O respeito e a valorização dos funcionários 10.A satisfação do cliente 11.A honestidade, a integridade e a ética nos negócios 12.A qualidade e a confiabilidade no produto	IV – Os valores centrais da empresa familiar	II– A ideologia da empresa familiar
13. Os valores e os significados 14. As estórias circulantes 15. O tabu como reforço da cultura 16. Os mitos 17. Os rituais 18. As cerimônias e os símbolos	V – A cultura organizacional na empresa familiar	
19. Estratégias de comunicação oral com o público interno 20. Estratégias de comunicação de massa para a comunicação interna 21. Estratégias aproximativas de comunicação interna	VI – A comunicação organizacional interna	III– As recompensas/restrições na empresa familiar
22. As práticas de RH corporativas 23. A organização do trabalho 24. As trajetórias de vida dos fundadores, sucessores e funcionários	VII – O comprometimento com a organização	

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas realizadas

7.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Cada categoria contém um tema dominante e corresponde a um primeiro julgamento, o qual provoca uma cadeia de relações (derivações). O objetivo principal da categorização é o de situar as cadeias de relações e não simplesmente uma descrição estática e independente, uma vez que os entrevistados emitem julgamentos, opiniões, alusões a respeito do tema, ao mesmo tempo em que o relacionam com outras temáticas.

7.2.1 As Categorias Iniciais

As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de unidades de registro sob um título genérico. A descrição das categorias foi efetuada após a categorização propriamente dita do conjunto de documentos selecionados para análise e resultou em vinte e quatro (24) categorias iniciais. A categoria constitui o plano de rubrica da análise de conteúdo levantado a partir de trechos selecionados das entrevistas. Dessa forma, considerações teóricas iniciais e conceitos emergentes contidos no material de análise ajustaram-se e deram origem a essa categorização, que são apresentadas na mesma ordem que aparecem no quadro anterior (processo de derivação das categorias).

7.2.1.1 A fundação da empresa familiar

Caso 1:

Em 1949, a empresa iniciou fazendo máquinas de tipografia. Conseguimos fabricar 12 máquinas impressoras até que a oficina pegou fogo e um dos sócios se retirou. Um italiano propôs uma sociedade com meu irmão e eu para fabricar freios a ar. Mais tarde o italiano adoeceu, vendeu sua parte na sociedade e nós demos continuidade ao negócio atuando sempre no ramo de freios, reboques, terceiro-eixo. (Entrevista 1 – Diretor-Presidente)

Caso 2:

Perto da oficina de Abramo Randon, onde trabalhavam seus filhos Hercílio e Raul, havia uma outra oficina mecânica pertencente a um imigrante italiano chamado Antônio Fontebasso e foi pioneira no Sul do País na fabricação de freios a ar. O negócio de Fontebasso não dera certo pois havia um problema técnico que interferia na eficiência do produto. Fontebasso procurou os irmãos Randon para resolver o problema do freio e fundaram a Mecânica Randon Ltda. Fontenelle ficou muito doente e retirou-se da sociedade. (Entrevista 2 – Gerente)

Caso 3:

[...] Raul e Hercílio levaram adiante o negócio e deram início à fabricação de semi-reboques de um eixo, de dois eixos e de dois terceiro-eixos. A Randon lançou o

semi-reboque de três eixos, projeto desenvolvido por Hercílio Randon, sendo que dois anos mais tarde a General Motors e a Ford credenciaram a Randon para instalar terceiro-eixo em seus caminhões. (Entrevista 2 – Gerente)

Essa categoria inicial refere-se à fundação da empresa e descreve os seus primeiros anos, caracterizados pelo trabalho intenso de oficina mecânica, formação e destituição de sociedades, avanços e recuos do empreendimento Randon.

O caso 1 relata a primeira sociedade feita entre Raul e Hercílio Randon com Ítalo Rossi, denominada de “Randon e Rossi Ltda.”, com o objetivo de fabricar máquinas de tipografia. A sociedade dos irmãos Randon com Rossi durou um ano. Ítalo se retirou da sociedade logo após a destruição total da oficina por um incêndio. Raul e Hercílio, contando com a ajuda de amigos, construíram um novo pavilhão no mesmo lugar da antiga oficina incendiada e passaram a trabalhar com o nome do pai até fins de 1952, quando então constituíram juridicamente uma nova sociedade, cujo contrato social fora assinado em 18/12/1952.

O segundo caso relata a sociedade constituída entre os Irmãos Randon e um imigrante italiano chamado Antônio Primo Fontebasso. Este imigrante italiano era proprietário de uma oficina que fazia consertos de caminhões e automóveis e fora pioneira no Sul do País na fabricação de freios a ar comprimido. Porém o negócio de Fontebasso, apesar de ser promissor, não dera certo por haver um problema técnico que interferia na eficiência do produto. Fontebasso procurou os irmãos Randon para expor o problema e durante um mês identificaram e sanaram o defeito técnico do freio. Entusiasmados pela perspectiva de uma nova indústria, associaram-se e fundaram a Mecânica Randon Ltda..

O caso 3 trata da evolução da linha de produtos da Randon. Assim, de fabricante de ferramentas agrícolas usadas por pequenos agricultores rurais, a empresa passou a fabricar reboques, semi-reboques de um, dois e três eixos, semi-reboques tanques para cargas líquidas, semi-reboques para cargas secas, caminhões fora-de-estrada e uma variedade de produtos nas áreas de implementos rodoviários, veículos especiais, autopeças e serviços.

Percebe-se, pelo relato dos casos 1, 2 e 3, que os produtos tornam-se obsoletos, as sociedades são desfeitas, o objeto social é modificado, as pessoas adoecem e morrem, mas a empresa Randon permanece. E é justamente esta a idéia da empresa visionária: deixar de projetar produtos para projetar a organização e vê-la como a coisa mais importante. Tem-se que *“deixar de ver a empresa como veículo para os produtos para ver os produtos como veículo para a empresa”* (COLLINS & PORRAS, 1998, p. 53). Ou ainda, segundo os

mesmos autores “*Esteja preparado para matar, rever ou desenvolver uma idéia [...] mas nunca desista da empresa*” (1998, p. 53).

Assim, Raul e Hercílio Randon, como tantos outros empreendedores visionários, através de suas ações e seus mundos internos, fundaram a empresa. Também foram responsáveis por estabelecer os traços culturais da organização, uma vez que, nos anos iniciais da empresa, uma série de regras, normas e padrões vão sendo consolidadas à medida que os fundadores-empresendedores trabalham incansavelmente para organizar e desenvolver a empresa.

A história da fundação da Randon situa e legitima a origem da organização e, por sua vez, transforma-se em uma narrativa contada e recontada em todos os encontros e na literatura circulante sobre a organização como forma de justificar o presente vivido e o futuro sonhado. Assim, os dirigentes da organização enfatizam seu passado de dificuldades e de vitórias, em que, a despeito de tudo, está firmada a existência e a perpetuidade da organização.

Baseado em Enriquez (1997), encontra-se, na saga do fundador, a instituição do mito do grande homem. Raul e Hercílio, tímidos mas corajosos, com poucos recursos financeiros apoiaram-se no talento, na perseverança, na coragem e no trabalho árduo para crescer e fazer crescer as pessoas que neles acreditaram. A Randon é o triunfo do talento e da vontade de crescer de seus fundadores e levada adiante por seus sucessores hereditários. E assim fica instituído o mito da empresa familiar, encerrando em seu conteúdo básico a possibilidade de despertar em qualquer ser mortal o mesmo desejo de investir na própria criatividade, ser engenhoso e não se deixar intimidar por dificuldades.

A saga do fundador da Randon veste-se de um conteúdo maior do que a narrativa histórica suporta, uma vez que é subproduto do discurso original que aponta a existência de um homem que acreditou, lutou e venceu as dificuldades. O conteúdo da narrativa da fundação da empresa aciona elementos do imaginário na busca da identificação imediata com o herói primeiro daquela instituição, ou ainda, na admiração plena daquela figura ímpar descrita, e mobiliza em cada um o desejo por segui-lo.

Portanto, além da narrativa histórica que possibilita a reconstituição da missão da empresa, dos princípios fundadores, de seu objeto de produção, de sua relação com o mercado, de suas habilidades e competências, está contida uma metalinguagem em que, no plano simbólico, “*se diz no não dito e no interdito mais do que se fala, escuta-se no murmúrio mais do que se ouve, dá-se mais do que se oferece e, dramaticamente, espera-se mais do que se promete*” (SCHIRATO, 2000, p.94).

7.2.1.2 A expansão física da empresa familiar

Caso 1:

Em 1970, fui visitar duas feiras no ramo de transportes na Itália e Alemanha e na volta comecei a construir uma nova fábrica com potencial para fabricar 1000 unidades de freios por mês quando na época se fabricava 50 unidades/mês. O BNDES financiou os projetos de equipamentos e de construção do parque fabril. Foi feito aumento de capital pelos fundadores financiado pelo BNDES e pago mais tarde em ações que foram vendidas no mercado pelo Banco. (Entrevista 1 – Diretor-Presidente)

Caso 2:

A década de 70 foi um período de expansão, mudamos para novas instalações, foi transformado o sistema jurídico para sociedade anônima, teve abertura de capital, abertura de filiais, criação de novos produtos, como o caminhão fora-de-estrada, que projetou a Randon como a primeira montadora de veículos automotores do RS. Os fundadores souberam conduzir os negócios, foram destemidos e empregaram a força do seu trabalho, sua criatividade, sua genialidade no negócio. A expansão dessa empresa é fruto do trabalho árduo de todos. (Entrevista 1 – Gerente)

Caso 3:

O maior acontecimento foi a instalação da nova fábrica. A fábrica foi transferida para cá em 1972. Aqui é bom de trabalhar, mas na antiga fábrica os funcionários tinham um relacionamento maior. Hoje passam semanas que os funcionários não se vêem, nem mesmo o Sr. Raul. Hoje tem funcionários completando 25 anos de empresa e os funcionários nem se conhecem. Olhei a última foto esses dias dos funcionários que completaram 25 anos de empresa, e tinha 4 pessoas que eu nunca tinha visto na empresa. Vê como essa empresa é grande e de tão grande é difícil a comunicação dentro da empresa. (Entrevista 6 – Analista)

Por se tratar de uma evolução histórica não se tem a intenção de fazer uma análise comparativa entre os três casos. Tomaram-se como referência depoimentos de funcionários das três empresas do Grupo Randon estudadas que, de certa forma, caracterizam a categoria inicial denominada “A expansão física da empresa familiar”. Esta fase se caracteriza pelo crescimento do transporte rodoviário e a expansão das atividades agrícolas, observados nos anos 60, e responsáveis para que a oficina mecânica começasse a evoluir para uma indústria a fim de atender às inovações tecnológicas e promover o crescimento da produção.

Ao evoluir para uma indústria, a Randon deu início à fabricação de semi-reboque de um e de dois eixos e de dois terceiro-eixo. Um fator que muito contribuiu para o desenvolvimento da empresa Randon foi a Lei da Balança, instituída pelo Decreto-lei n.º 49, de 18/11/1966. A Lei da Balança regulava o peso por eixo dos veículos de carga e obrigava todos os veículos médios e grandes a terem freios a ar nas quatro rodas. A maioria dos veículos saía da fábrica com freios hidráulicos ou hidroar e praticamente todos tinham que

trocá-los na Randon, única montadora deste tipo de freio no Brasil. Um ano depois, em 1967, foi lançado o semi-reboque de três eixos, cujo projeto foi desenvolvido por Hercílio Randon. Em 1969, é lançado o semi-reboque de dois eixos.

No ano de 1970, Raul Randon viajou pela primeira vez para a Europa, especialmente à Itália, onde observou o sistema de transportes e o uso de semi-reboques e vislumbrou o futuro do Brasil nesse setor. De volta ao Brasil, Raul e Hercílio iniciaram as obras de construção da nova fábrica que permitiria a grande expansão. Em uma área de 400.000 metros quadrados e com 3000 funcionários, foi montando um complexo industrial para a produção e manutenção de implementos para o transporte. A inauguração da nova fábrica acontece junto com o lançamento do caminhão fora-de-estrada, em 28/09/1974, e, devido a este fato, foi alterada a denominação social para Randon S.A. Veículos e Implementos. As antigas instalações da Randon foram transformadas em Unidade Industrial II e ali permaneceu produzindo por mais uma década. Ainda na década de 70, a empresa adaptou os estatutos à nova Lei das S.A. e foi eleito o primeiro Conselho de Administração, que escolheu a Diretoria Executiva.

Cabe ressaltar que a história da Randon está muito presente na memória dos entrevistados, principalmente dos mais antigos, configurando-se em verdadeiros guardiões de referências, e na perpetuidade dos valores instituídos como prioritários pela organização.

A fim de manter sua continuidade e perpetuidade, as organizações modernas apelam para a narrativa do mito original, e este, necessariamente, remete à ideologia que perpassa a forma de ser da organização. Com base no mito inicial que encerra a narrativa histórica, desdobra-se uma forma ideológica de vivenciar os preceitos do mito (Enriquez, 1997). Na Randon, as pessoas se organizam socialmente em torno do mito da empresa familiar que decorre do preceito de conquistar a confiança das pessoas, de não ter medo das dificuldades e de avançar na direção do trabalho. A ideologia que o mito encerra é guardiã da ordem, ultrapassa os conflitos de relações de poder e imprime um caráter homogeneizado, tendo por função imprimir uma hierarquia de valores comuns.

Os entrevistados relembram os acontecimentos com a finalidade de explicar a realidade objetiva dos fatos, porém empregam elementos cognitivos, afetivos, emocionais e normativos, os quais são também responsáveis por congregam indivíduos e fazê-los sentir um desejo enorme de identificação com os protagonistas da história da organização.

Nesse sentido, a memória histórica permite que os integrantes da empresa não se tornem alienados frente às constantes mudanças políticas, sociais, culturais, tecnológicas e econômicas. Como afirma Meneses, *“se não houver memória, a mudança será sempre um fator de alienação e desagregação, pois inexistiria uma plataforma de referência e cada ato*

seria uma reação mecânica, uma resposta nova e solitária a cada momento, um mergulho do passado esvaziado para o vazio do futuro” (1987, p.185).

7.2.1.3 A abertura de filiais e aquisições

Caso 1:

No início da década de 60, nós criamos a primeira filial da Randon, na cidade de Porto Alegre, e inauguramos a filial industrial em São Paulo. A Randon fez um grande mercado com a implantação de filiais em todo o território nacional. Nos anos de 80/81, a crise que levou a empresa à concordata fez com que as filiais fossem vendidas e houve uma grande diminuição de pessoal.(Entrevista 1 – Diretor-Presidente)

Caso 2:

Em 1976, a Randon adquiriu 50% das ações da empresa Rodoviária S.A., principal concorrente da empresa Randon. Em 1983, foi transferida para Guarulhos/SP. Em 1995, a Rodoviária S.A. incorporou a Randon SA.- Veículos e Implementos e alterou sua denominação para Randon Implementos S.A. Manteve sua sede em Caxias do Sul e a unidade de São Paulo passou a ser novamente uma filial. A Randon é uma empresa grande, forte e integrada à comunidade. (Entrevista 1 – Gerente)

Caso 3:

Quando a filial de Curitiba foi criada, inicialmente foi instalado um escritório de vendas e que funcionava junto a um Posto de Combustível onde também funcionava um restaurante. Neste restaurante, trabalhava um jovem que na época tinha 13 anos. O jovem rapaz ajudava o gerente da filial de Curitiba na emissão de pedidos de vendas que eram feitos nos guardanapos de papel do Restaurante. Mais tarde aquele jovem que ajudava o gerente a extrair pedidos, tornou-se gerente da filial de Curitiba. Atualmente é diretor e um dos principais acionistas de importantes empresas distribuidoras da Randon, em Minas Gerais e Bahia. (Entrevista 6 – Analista)

Pela narrativa dos entrevistados, vê-se que, em 1960, foi criada a primeira filial da Randon, na cidade de Porto Alegre, não apenas pela necessidade de projetar a Randon para além de Caxias do Sul e aproximar-se mais dos seus clientes, mas principalmente pelo crescente aumento de colocação de freios a ar em ônibus e caminhões. Transcorridos cinco anos, foi fundada a filial de São Paulo e, em 1969, a General Motors e a Ford credenciam a Randon para instalar o terceiro-eixo em seus caminhões, e é então inaugurada a filial industrial em São Paulo.

A partir de 1970, a Randon iniciou uma série de abertura de escritórios e filiais regionais, com o objetivo de implantar uma rede própria de distribuição e assistência técnica. Foram criados, na década de 70, 13 empresas, 20 filiais e escritórios regionais.

A Irapuru Transportes e Comércio Ltda. foi fundada em 21/08/1970 por 50 empregados da Randon que, somados com a empresa Randon, perfazia um total de 51 cotistas. De início, foi comprado um posto de gasolina, e alguns meses depois começaram a atuar no ramo de transportes e transformou-se numa das maiores transportadoras do País. Em 1971, foi criada a filial do Rio de Janeiro. A filial de Curitiba foi criada em 1972 e mais tarde passou a ser denominada Randon Paraná Ltda.

A Randon Nordeste foi criada em 1975, com sede na cidade de Cabo/PE, e iniciou suas atividades com produção de implementos rodoviários para o transporte de cana-de-açúcar e derivados e de superestruturas e implementos destinados ao transporte em geral. Seus principais produtos eram tanques para o transporte de água e combustíveis, furgões duralumínio, terceiro-eixo, semi-reboques, carrocerias e reboques para cana, caçambas basculantes, reboques agrícolas e implementos para limpeza urbana. Além de fabricante, a Randon Nordeste era distribuidora de veículos, montadora e prestadora de assistência técnica autorizada Randon e Rodoviária.

A Randon Mil S.A. – Implementos para o Transporte foi criada em 1976, com sede em Uberlândia/MG, e tinha por objetivo social a fabricação e venda de implementos para veículos de carga, adaptação, reparos, compra e venda de peças para reposição em veículos automotores. Na década de 1980, incorporou-se à Randon Centro-Oeste S.A., com sede em Contagem/MG, e atuava na distribuição de veículos, distribuição e montagem de implementos para o transporte rodoviário, além de prestação de assistência técnica aos produtos comercializados.

A Rodoviária S.A.– Indústria de Implementos para o Transporte, com sede em Caxias do Sul, era a principal concorrente da Randon S.A. Em 1976, a Randon adquiriu 50% das ações, com direito a voto, e passou a compartilhar da administração da companhia. Em 1983, foi transferida para Guarulhos/SP. Em 1995, a Rodoviária S.A. incorporou a Randon S.A.- Veículos e Implementos e alterou sua denominação para Randon Implementos S.A., mantendo sua sede em Caxias do Sul, e a unidade de São Paulo passou a ser novamente uma filial.

A SERPEL – Serviços e Peças Ltda. foi constituída em 1978, em Canoas/RS, para substituir a filial de Porto Alegre. A Randon Agro-Silvo Pastoril Ltda. – RASIP foi constituída em 1979, com sede em Vacaria/RS, com o objetivo de executar atividades na fruticultura, florestamento, pecuária e agricultura em geral. Nasceu do aproveitamento de incentivos fiscais e transformou-se em importante empresa produtora e exportadora de maçãs do RS. A Randon Sudeste S. A.- Implementos para o Transporte foi constituída em 1979, com

sede em Carapina/ES. Seu objetivo era a industrialização e o comércio de implementos para o transporte de cargas, peças e componentes e assistência técnica.

Em 1979, o Grupo Randon estava assim constituído: Randon S.A., Randon Nicolas, Randon Mil, Randon Sudeste, Randon Paraguai, Randon Comércio Internacional, Randon Corretora, SERPEL, Irapuru Transportes, EMPAR e Rodoviária S.A. Faziam parte desta última a Marcofrigo, a Rodoviária Nordeste e a Rodoviária Capixaba. Existiam também as filiais industriais do Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba.

Assim, a narrativa da abertura de filiais e aquisições de novas empresas pela Randon é relatada nos processos de integração de novos funcionários à empresa e na socialização dos antigos. Por estas narrativas, a empresa se apresenta no imaginário dos empregados como forte, sólida, grande e próspera graças ao empreendedorismo dos fundadores, sua criatividade e trabalho árduo. A formação deste universo simbólico, por sua vez, constitui o sistema de referência que orienta a lógica que deve reger o desempenho de papéis socialmente aceitos.

Pelo caso três, a empresa sinaliza um percurso possível para o indivíduo comum fazer parte deste grande conglomerado de empresas Randon e poder alcançar postos mais elevados, ganho de autonomia, recompensa financeira e reconhecimento social. Não será um randonense quem não se identificar integralmente com a sua história e seu comportamento.

A adesão do indivíduo à organização se dá não somente pelo valor objetivo de estar empregado, mas também pelo desejo de pertencimento. Não é à toa que discursos como a Randon é uma grande família, que dirigentes adotam quando se referem ao grupo organizacional, sejam, tão convincentes e produtivos quando se trata de apelo ao fortalecimento de vínculos.

Expressões como “grande família”, “Randon, somos todos nós” “grupo especial”, “um time”, “uma equipe de qualidade”, bem como sentimento de altruísmo e solidariedade, disseminados na organização pelo sistema formal e informal de comunicação, são fundamentais para que laços sejam amarrados, vínculos sejam estreitados e para que a convivência entre as pessoas, na maior parte das vezes, ultrapasse o nível do profissional e imite relações de afetividade próprias das relações de família.

No entanto, empresa não é família, ela precisa demitir quando entra em crise, quando os postos de trabalho são extintos pelo avanço tecnológico e informacional. Mas, mesmo diante da instabilidade na contratação e na manutenção dos níveis de empregos atuais, a empresa alimenta o imaginário do empregado do sentimento de ser insubstituível, ao fazê-lo sentir “homem de confiança”, “prata da casa” e “amigo do fundador”. Estas expressões

reforçam o ego do empregado, não por ser apenas mais um na organização, mas, por ser um especial num conjunto mais amplo e mais forte do que a singularidade da vida pessoal.

No entanto, como afirma Schirato (2000), a empresa perde a credibilidade interna e externa cada vez que trai o próprio discurso protetor, há queda de produtividade e conseqüentes perdas e danos para a organização e para o trabalhador, temas que serão discutidos nas próximas categorias de análise.

7.2.1.4 A concordata

Caso 1:

A concordata serviu, entre outras coisas, para mostrar que, se a empresa tiver um relacionamento honesto com clientes e fornecedores, eles retribuem da mesma forma. A empresa saiu da concordata graças à confiança dos fornecedores e lealdade dos funcionários e clientes. (Entrevista 1 – Diretor Presidente)

Caso 2:

Um fato que marcou a vida da empresa foi a concordata e o fundador manteve a preocupação com as pessoas. Ouvia os conselhos da mãe para não dispensar pessoas com filhos pequenos e que fizesse tudo para não prejudicar os funcionários e suas famílias. (Entrevista 3 – Operador)

Caso 3:

Antes da concordata, a empresa estava bem mais inchada, havia mais níveis hierárquicos, as decisões eram centralizadas na figura dos fundadores. A empresa havia crescido muito sem grandes controles. Depois da concordata, a empresa ficou mais racional, começou a profissionalizar a gestão e a introduzir novos modelos de gestão. (Entrevista 1 – Engenheiro)

A concordata, enquanto categoria inicial de análise, permite verificar como os fundadores enfrentaram os períodos críticos, que soluções foram tomadas e que valores foram sustentados.

O período final de década de 70 e início dos anos 80 se caracterizou por uma fase de recessão econômica mundial e de acentuada crise nos países importadores de petróleo. O Brasil sofreu fortemente a recessão decorrente da chamada “crise do petróleo”, muitas empresas faliram e outras tantas pediram concordata, como foi o caso da Randon.

Diante de uma conjuntura econômica desfavorável, a Randon racionalizou a mão-de-obra, reduziu estoques, buscou recursos financeiros de menor custo e dinamizou a estrutura de vendas. Estas medidas não surtiram os efeitos desejados e isso levou o Grupo Randon a

analisar detalhadamente os fatores externos e internos que intervinham na crise e implantar medidas corretivas.

Os estudos realizados na época apontavam como fatores externos da crise as altas taxas inflacionárias, o alto custo de financiamentos, a retração da demanda interna e a retração do mercado externo. Como fatores internos, influenciaram a excessiva capacidade de produção como grupo, agravada pela criação de filiais dispersas geograficamente e a compra de outras empresas. Outro fator interno era o endividamento junto a instituições financeiras, e um terceiro fator dizia respeito a custos e despesas elevadas em decorrência do excessivo custo de overhead, duplicidade de várias despesas, custos financeiros desnecessários, etc. (Morais, 1999).

A fim de corrigir as disfunções internas, foi elaborado um plano de saneamento econômico-financeiro que previa a desmobilização de investimento para capitalização do grupo, fortalecimento da sua estrutura de capital e redução do endividamento. Uma outra medida tomada foi a redução de custos e despesas sem afetar a produção e as vendas. Mas, mesmo com todas as ações internas de racionalização, no dia 21/12/1982, a empresa Randon pedia a concordata preventiva e, em 25/10/1984, graças a um contrato fechado com a Argélia para a exportação de 713 carretas, saía da situação de empresa concordatária.

A superação da fase concordatária e a reação da Randon na recuperação da situação econômica-financeira deu-se principalmente em função dos seguintes fatores: reação do mercado, melhoria da qualidade de produção, equilíbrio do capital de giro próprio e redução dos estoques. Dos 2800 funcionários que a empresa tinha em todo o País, permaneceram 1800. Para evitar um desemprego maior, a empresa desativou algumas de suas controladas, passando-as para terceiros, sendo que estes terceiros eram, na sua maioria, pessoal que trabalhava com a Randon há muito tempo (MORAIS, 1999).

Da crise vivenciada pela Randon, algumas lições foram extraídas, como estas, formuladas por João Luiz de Moraes, Diretor de Relações com o Mercado da Randon e publicadas na Revista Bolsa:

1. só entre em concordata se você não tiver outra alternativa,
2. se tiver que entrar, encare o problema com naturalidade; você estará usando um favor legal,
3. explique imediatamente a todos por que você entrou em concordata – admita seus erros,
4. explique claramente seu plano para superar a crise,

5. se você tiver que enxugar a empresa reduzindo pessoal, conserve o núcleo-base; aqueles que sabem e podem ajudá-lo na recuperação,
6. no processo de enxugamento, acabe com as mordomias eventualmente existentes. Mas dê o exemplo – comece por você,
7. mantenha motivado o pessoal remanescente. Não deixe prosperar o medo de perder o emprego. Se tiver que demitir, faça-o logo e tranquilize os que ficam,
8. concentre suas forças nas vendas e em grandes objetivos de redução de despesas e aumento de produtividade,
9. mantenha a credibilidade, informando a empregados, fornecedores, credores, clientes e, especialmente, ao mercado de capitais sobre os progressos alcançados no plano de recuperação,
10. trate com igualdade todos os seus credores. Não privilegie nenhum deles,
11. não contrate assessorias externas. Lembre-se que os empregados e dirigentes conhecem melhor a empresa e seus problemas do que os especialistas,
12. não espere por ajuda oficial; ela não vem ou chega tarde,
13. seja honesto sempre (Revista Bolsa, edição de 19/11/1984).

7.2.1.5 As Alianças Estratégicas

Caso 1:

As sociedades feitas com empresas internacionais são fatos importantes na vida da empresa. A primeira joint venture foi feita com uma empresa da Suíça, que resultou na Randon Veículos, fabricante de caminhões fora-de-estrada. Depois foi feita a parceria com a Carrier Transcold, empresa do Canadá, para fabricação de equipamentos de ar condicionado. Esta parceria acabou sendo desfeita em 2000. A Master é outra joint venture firmada com a Arvin Meritor. Outra associação foi feita com a Jost que atende toda a rede Mercedes na fabricação da quinta roda. Também foi um fato importante a compra da Fras-le. A última empresa fundada foi a Suspensys, que é a de vigas de eixos e que nasceu dentro da Randon Implementos e recentemente firmou uma joint venture com a norte-americana Meritor Heavy Vehicle Systems, pertencente ao grupo da Arvin Meritor. (Entrevista 2 – Vice-Presidente).

Caso 2:

A joint-venture com a Arvin-Meritor trouxe conhecimento tecnológico, administrativo e comercial. Com esta parceria se aprendeu muito em termos de layout de trabalho em células, qualidade e novas tecnologias, novos conceitos de administração como Kanban. (Entrevista 2 – Supervisor)

Caso 3:

A Master, como a Suspensys e a Jost são empresas desmembradas da Randon Implementos. Ao se tornarem unidades independentes, iniciaram com o que tinha de melhor no mercado em termos de gerenciamento de fábrica e de marketing. Os primeiros 60 funcionários da Master vieram da Randon Implementos e muitos destes foram encaminhados a cursos de pós-graduação em gestão da qualidade para poderem absorver os novos conceitos de administração trazidos pela Arvin-Meritor. (Entrevista 2 - Supervisor)

A categoria inicial “alianças estratégicas”, caracteriza o trabalho conjunto empreendido por fundador e sucessores e representa o amadurecimento da empresa em termos de técnicas gerenciais, estrutura administrativa e profissionalização da empresa familiar.

A formação de alianças estratégicas inicia no ano de 1973, quando a Randon firmou contrato de transferência de tecnologia, licença de fabricação e uso de marca com a Kockum Industria, da Suécia, para montagem, no Brasil, do caminhão fora-de-estrada, com a capacidade para até 25 toneladas de carga. Com o lançamento do caminhão fora-de-estrada, a Randon deixou o status de “fabricante de carretas” para elevar-se à categoria de montadora de veículos especiais.

No ano seguinte (1974), foi firmada uma joint venture com a Nicolas et Fils, da França, que resultou na Randon-Nicolas S.A. A Randon-Nicolas S.A. foi a primeira joint venture constituída pela associação da Randon S.A. (nacional) com a Nicolas S.A., empresa francesa, líder no mercado mundial em fabricação de implementos para cargas indivisíveis.

Transcorridos 19 anos de realização da primeira joint-venture, em 1993 foi constituída a Carrier Transicold Brasil Ltda. – Equipamentos de Refrigeração e Ar Condicionado para Transportes, em sociedade com a Carrier Transicold Corporation dos Estados Unidos.

Um novo passo na estratégia de joint-venture foi dado em 1995, quando foi assinado o contrato de constituição da Jost-Werke Ag., da Alemanha, empresa que tem por objetivo produzir para o mercado brasileiro e internacional produtos como quinta-roda, pino-rei, aparelho de levantamento, suspensores pneumáticos e outros.

Em 1996, com a aquisição de participação relevante, o controle acionário da Fras-le S.A. passou à Randon e incluiu mais duas empresas no exterior, a Fras-le Argentina, com sede em Buenos Aires, e a Fras-le North América Inc., com sede em Nova Jersey. Em 1998, a Randon Participações S.A. passou a ter controle acionário da Fras-le S.A., companhia que vinha desde os anos de 1995 e 1996, sendo adquirida pela Randon S.A.

Na área de serviços, a principal empresa controlada pela Randon opera na administração de consórcios, tendo por objetivo administrar consórcios de terceiros, como implementos agrícolas, ônibus, caminhões, automóveis e imóveis.

Na década de 90, a Randon criou outras empresas voltadas para a comercialização dos produtos fabricados ou montados pelas unidades industriais do grupo. Em 1992, criou a Randon Ibérica em Portugal, sendo que essa empresa, em 1998, foi terceirizada, mas continuou operando com produtos Randon. Em 1994, foi construída a Randon Argentina S.A., com sede em Alvear, Província de Santa Fé, Argentina (Morais, 1999).

A Suspensys Sistemas Automotivos Ltda., empresa controlada pela Randon Participações S.A, é resultante do desmembramento da fabricação de suspensões, eixos, cubos e tambores de rodas para veículos pesados. A pessoa jurídica da Suspensys foi decorrente da transformação da Randon Nordeste S.A., operação efetuada por conveniências fiscais em 1998. No ano de 2002, firmou uma joint venture com a norte-americana Meritor Heavy Vehicle Systems, pertencente ao grupo Arvin Meritor.

As alianças estratégicas realizadas pela Randon com empresas multinacionais encarna o mito da tecnologia e da modernidade. Através da consolidação de alianças estratégicas, a Randon se abre para o mundo, cria novos empregos diretos e indiretos e promove sua ascensão ao Primeiro Mundo. As alianças estratégicas trazem, em sua configuração, a magia do grande capital, do poder de atravessar fronteiras, conquistar novos mercados, conviver com empresas altamente tecnológicas.

A formação de alianças exige novos conhecimentos e novas habilidades. Já não basta o diploma técnico do SENAI, valorizado até poucos anos atrás. É preciso ensino fundamental e médio completos e, muitas vezes, curso superior para a execução de um trabalho relativamente simples, de produção, por exemplo. Aumentando as exigências, aumentam as dificuldades de acessos a níveis hierárquicos mais elevados. É importante observar que, para o empregado, no plano objetivo, consciente, está ocorrendo apenas uma permanência no emprego. Entretanto, no plano do imaginário, estabelece-se uma luta sofrida de afirmação narcísica em busca de sua identidade. Permanecer na empresa é, portanto, um meio de pertencimento, e o vínculo que se estabelece entre trabalhador e organização passa a ser existencial, visceral e essencial à sobrevivência física e psíquica do indivíduo.

7.2.1.6 Inovações Gerenciais

Caso 1:

No final da década de 70, a empresa teve necessidade de racionalizar a aplicação de esforços e recursos na expansão dos negócios e implantou um sistema de administração por objetivos. Por falta de uma metodologia adequada, trouxe resultados poucos satisfatórios e foi logo abandonada. A segunda geração foi

responsável pela implantação do planejamento estratégico e foram estabelecidos a missão da empresa e os princípios. (Entrevista 4 – Diretor).

Caso 2:

A estruturação por equipes autogerenciáveis dá à Randon maior flexibilidade para adaptação às adversidades e com isso acelera o processo decisório, reduz custos, as decisões são mais rápidas e mais congruentes com as demandas ambientais. A organização por equipes resulta do reconhecimento que existem potenciais individuais e coletivos que podem ser valorizados e integrados em função de objetivos previamente traçados. (Entrevista 1 – Gerente)

O horário flexível possibilita que conciliemos a vida pessoal com a profissional. Não adianta estar na empresa quando um filho precisa de cuidados. (Entrevista 5 – Supervisor)

Caso 3:

O Plano de Participação nos Resultados existe em todas as empresas do Grupo Randon, porém diferem em termos de requisitos para a distribuição do prêmio e dos valores pagos. Possibilitou melhorias no salário, nos processos de trabalho e na qualificação. A cada dois anos o plano é submetido à aprovação pelo Sindicato dos Metalúrgicos. (Entrevista 1 - Engenheiro)

O caso 1 faz referência ao planejamento estratégico como uma inovação gerencial introduzida pela segunda geração na empresa. O planejamento estratégico, implantado na Randon na década de 90, possibilitou a definição da Missão, do Negócio e dos Princípios que mais tarde foram adaptados pela Randon Participações S.A. e passaram a orientar todas as demais empresas na elaboração de seus planos e na sua conduta ética.

Uma vez introduzido o planejamento estratégico e com a intenção de que os funcionários tomem parte do mesmo, a Randon está desenvolvendo treinamentos tendo por base a metodologia do desenvolvimento de equipes - MDE. Este programa permite que todos os funcionários conheçam as células de produção, o trabalho executado por cada colega e as habilidades necessárias.

Pelo planejamento estratégico ficou estabelecido como sendo o Negócio Randon a mobilidade e os serviços. A Missão é definida através das funções de coordenar, representar, orientar e expandir as empresas Randon, definindo estratégias e diretrizes, incentivando a otimização do retorno dos recursos, com foco no cliente, no colaborador, no acionista, na tecnologia, no mercado e nas oportunidades. Os objetivos dizem respeito à rentabilidade, à participação no mercado, ao crescimento e à produtividade. Mais tarde, o objetivo qualidade foi incluído nos planos estratégicos (MORAIS, 1999),

O caso 2 aponta como inovações gerenciais o trabalho em equipes e o horário flexível. O trabalho em equipes surgiu com o objetivo de agregar competências para a resolução de

dificuldades que, desenvolvidas individualmente, podem não ter a mesma eficiência e eficácia. Para o desenvolvimento do trabalho em equipes, a empresa começou a investir recursos financeiros na reeducação dos funcionários, uma vez que o conceito de cooperação supera a visão de trabalhador como mero executor de tarefas.

O trabalho em equipe privilegia a atitude empreendedora, em que o profissional tem responsabilidade em relação aos resultados e participação direta nas decisões. Na Randon, a preparação para a atividade em equipes ocorre por meio de programas comportamentais em que, mais do que a tarefa, são valorizadas as atitudes.

No trabalho em equipes, o líder tem papel fundamental em incentivar a cooperação, respeitando e convivendo com a individualidade de cada pessoa, sem a tendência de querer moldar a pessoa. Os desafios que se oferecem para a Randon são preparar os gestores para uma nova postura em relação ao trabalho e ao poder; educar os trabalhadores para o trabalho de cooperação; habilitar para a interação com os integrantes do grupo; saber ouvir e aceitar a opinião dos colegas sobre suas idéias e atitudes; respeitar as características de cada indivíduo; não fazer das diferenças um problema pessoal e entender claramente os objetivos da organização.

O modelo de gestão por equipes é um processo lento e exige esforço de todos os integrantes da empresa na medida em que propõe a alteração de posturas já enraizadas. A idéia de trabalho em grupo aproxima as pessoas em torno de um objetivo comum e demanda pessoal com percepção aguçada e habilidade para se relacionar.

A estruturação organizacional por equipes permite maior flexibilidade em relação à definição de tarefas. Padrões organizacionais de diferenciação e de especialização de tarefas emergem da atividade grupal e não são impostos pela hierarquia. O objetivo do modelo de gestão por equipes é dar maior velocidade aos processos através de uma maior delegação de poder. A estrutura hierárquica não deixa de existir, mas a operação funciona independente. A autonomia da equipe é baseada na possibilidade de uso das habilidades individuais. A distribuição de trabalho é feita continuamente, comparando-se as novas necessidades com as habilidades existentes e com as que precisam ser adicionadas, mas sempre avaliadas em decisões grupais. As atividades de treinamentos continuados leva um maior número de pessoas a adquirir os mesmos conhecimentos, técnicas e habilidades, como base para substituição e rotatividade no grupo. Não se trata de forçar conformidade, mas sim de incentivar e expandir as habilidades individuais e criar mais alternativas para a consecução de objetivos comuns.

O horário flexível é uma prática que vem sendo adotada pela empresa para aumentar a flexibilidade organizacional. Esse horário foi primeiramente implantado em uma das empresas do Grupo Randon e, em função dos resultados positivos, está sendo utilizado em todas as empresas do Grupo. A flexibilidade no horário dá aos funcionários uma certa margem de escolha em relação à hora de chegar e sair do trabalho. Todos os funcionários devem estar em seus postos de trabalho durante o período do horário comum, no caso da Randon, das 8 às 17 horas. No entanto, é permitido a eles acumular horas antes e depois desse horário, sendo que as horas trabalhadas a mais se convertem em folgas que devem ser compensadas durante a mesma semana.

Entre os benefícios que o horário flexível proporciona, os funcionários destacam o aumento da motivação e do moral, a redução do absenteísmo em decorrência de possibilitar um equilíbrio entre responsabilidades com o trabalho e com a família e maior comprometimento dos funcionários com as atividades e menos com o horário.

No entanto, nem todos os postos de trabalho admitem o horário flexível, principalmente naqueles em que exige interação dos funcionários com pessoas de outros setores. Também não tem se constituído em uma opção viável para postos de trabalho onde há necessidade de especialistas para desenvolver determinadas atividades. Esta última opção vai começar a desaparecer quando todas as empresas do grupo tiverem implantado a modalidade de trabalho em equipes, gestão esta já adotada em uma das empresas do Grupo e que, dependendo de seus resultados, poderá ser adotada por outras empresas do Grupo Randon.

Como se pode verificar, o horário flexível é uma estratégia incorporada aos interesses da empresa, que se utiliza dele para diminuir a taxa de absenteísmo. Dessa forma, o operário executa a sua programação diária, não causando estrangulamento na produção, nem criando problemas de realocação de pessoal, ao mesmo tempo em que resolve suas questões pessoais.

É importante salientar que a compensação de horários, em função da flexibilidade nos horários de trabalho, só é permitida quando julgada necessária pelo supervisor e não são comuns, em virtude de ser prestado grande número de serviços na própria empresa, como a existência de Banco, de ambulatórios, de Cooperativa de Crédito, de serviços de lavagem de carros, de lojas, de seguros de vida e de bens patrimoniais, de viagens, de transporte, de alimentação e do Serviço Social, que resolve grande parte dos problemas dos trabalhadores.

O caso 3 evidencia o Programa de Participação nos Resultados como uma inovação gerencial que visa não somente à busca do comprometimento do funcionário, mas principalmente à lucratividade, à qualidade e à produtividade. A política de participação nos resultados resulta de inovações organizacionais presentes na atual fase de economia

internacionalizada, como parte da reestruturação produtiva e passa a exigir maior participação na gestão e no comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Percebe-se que, neste contexto de internacionalização da economia, a negociação da Participação nos Resultados passa a ser importante, uma vez que vincula a remuneração variável a metas de lucratividade, qualidade e produtividade. A Randon adotou a participação nos resultados dois anos antes da edição da Medida Provisória, que seu deu em 1994, durante o governo de Itamar Franco. Tal medida obrigava as empresas a negociarem a participação nos lucros e resultados (PLR) com os trabalhadores prevendo comissões de representantes por empresa com o objetivo de definir metas relativas a índices de produtividade, qualidade e lucratividade.

Para os trabalhadores entrevistados, o Plano de Participação nos Resultados oportunizou obter ganhos na renda, além de melhorar a perspectiva em termos de qualificação, processos de trabalho, inovações tecnológicas, comissões de empresa e a questões diretamente vinculadas a metas de produtividade, lucratividade, produção e qualidade.

A participação nos resultados trouxe também uma nova configuração para os sindicatos, uma vez que introduziu uma necessidade em conhecer o processo produtivo para discutir programas de metas, qualidade do produto e competitividade, sendo que os acordos entre empresa e sindicatos passam por definição de metas relacionadas à qualidade e à produtividade, além de metas de redução do absenteísmo e dos acidentes do trabalho. Assim, as negociações em torno da participação nos resultados passaram a ser vistas como possibilidade de discutir a organização do processo de trabalho, treinamento e qualificação profissional, polivalência e gestão participativa.

Flexibilidade na jornada de trabalho, planejamento estratégico, programa de participação nos resultados, modelo de gestão por equipes configuram-se como elementos inovadores essenciais a uma nova organização. Conseqüentemente, o avanço nas relações organização-empregado fará surgir um novo imaginário sobre outros valores, outra concepção de trabalho-trabalhador-qualidade de vida.

Gerenciar a própria carreira, a agenda pessoal, o curriculum, os projetos pessoais pode significar a produção imaginária de um homem livre em suas escolhas e decisões e dotado de uma postura adulta diante dos desafios do mercado e mais competente diante de si mesma. Neste sentido, a cultura organizacional não assume por função padronizar procedimentos, mas passa a se constituir em um percurso em que as pessoas aprenderão a conviver envolvidas por projetos comuns. Como afirma Rifkin, *“A estrada para uma economia quase sem*

trabalhadores está à vista. [...] O fim do trabalho poderia significar a sentença de morte para a civilização, como a conhecemos. O fim do trabalho poderia também sinalizar uma grande transformação social, um renascimento do espírito humano” (1995, p.314).

As novas formas de gerenciamento, as políticas de recursos humanos, a educação continuada, com certeza, têm grande responsabilidade no processo do empregado gerenciar o trabalho que realiza e se livrar da condição de empregado mantido e protegido pela empresa, que faz dele um ser inseguro em relação ao seu potencial, infantil em seu poder de decisão e vítima de um sentimento de proteção definitiva, que apenas existe em seu imaginário.

7.2.1.7 A formação do conselho de família

Caso 1:

Quando se diz que a empresa é da família não há separação entre família e empresa e, nesse caso, quando a pessoa nasce já está predestinada a trabalhar na empresa. Quando a empresa é de família, há uma separação entre o que é empresa e o que é família, e a empresa é gerenciada para que ela dê benefícios para a família. (Entrevista 2 – Vice-Presidente)

O contrato familiar é um bom instrumento para separar o que é familiar do que é empresarial. (Entrevista 3 – Diretor)

Quando o Conselho de Família foi instituído, falar da divisão de bens era um assunto tabu. A morte do pai e a posse do seu patrimônio parecia que iria apertar nas discussões. A distribuição patrimonial da empresa está especificada em contrato e há um código de ética elaborado pelo fundador e sucessores que normatiza não só a distribuição patrimonial como todo o processo sucessório. (Entrevista 5 – Analista)

No início do processo sucessório, houve muita resistência por parte do fundador. Chegava sempre atrasado às reuniões, sentava-se à mesa de discussão com os filhos, mas não falava nada e as poucas vezes que se manifestava dizia que o processo sucessório estava muito empírico. Hoje ele já se aconselha com os filhos, algo que antigamente ele não fazia. Ele tem ajudado muito no Conselho de Família por ter sido sempre e até hoje ser um empreendedor. O bom senso, a tranquilidade e a participação da mãe tem contribuído também para a condução do processo sucessório. (Entrevista 5 - Analista)

Esta categoria é formada apenas pelos depoimentos dos sucessores por se tratar de um tema que diz respeito diretamente ao processo sucessório em si, envolvendo o fundador e os sucessores. Os depoimentos fazem referência à formação, à estrutura e à finalidade do Conselho de Família e a sua relação com o processo sucessório.

A sucessão é uma transição delicada, e o grande desafio que ocorre na transição da primeira para a segunda geração de uma empresa é principalmente porque ela deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho e passa a ser uma sociedade cujos vínculos e

relacionamentos se dão pelo capital. Esta nova sociedade precisa ser construída e sustentada e, para tanto, os sucessores precisam passar pelo processo de refundação da sociedade, sem o qual não se sentirão donos do negócio, uma vez que o próprio negócio nem sempre representa uma opção livre.

Um dos instrumentos que pode auxiliar na fase de transição de uma geração a outra é a criação de um conselho de família ou conselho de herdeiros. Na Randon, foi instituído, em 1999, o Conselho de Família, que deu início ao processo de separação entre o que é administrar a propriedade e a gestão executiva que envolvem o próprio negócio. O Conselho de Família interage com o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da Holding.

Na Randon, os filhos e o pai fazem parte, além do Conselho de Família, do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da Holding. As filhas participam apenas do Conselho de Família. A isenção dos componentes do conselho é importante para separar a propriedade da gestão e arbitrar eventuais conflitos de interesse entre o capital e a gestão.

Segundo alguns especialistas, entre eles Bernhoeft (1989), um conselho de família não deve estar composto exclusivamente por executivos – pessoas envolvidas na atividade gerencial – pois corre o risco de eles atribuírem prioridade à unidade sob sua direção e, em consequência, as discussões se dão em relação a problemas imediatos e a tendência é excluir questões de natureza estratégica como também as de natureza política, geralmente de efeitos a longo prazo. Neste sentido, a participação das filhas, da esposa e do próprio fundador no conselho de família da Randon é importante para manter uma postura de independência e objetividade nas decisões coletivas.

O Conselho de Família é constituído pelos cinco filhos herdeiros, pelo fundador e sua esposa. Reúne-se uma vez por mês e atua segundo um cronograma de ação, com agenda e ata de reuniões. A reunião é presidida pelo Presidente do Conselho, auxiliado por um secretário e ambos são escolhidos anualmente pelos membros do Conselho. No primeiro ano de funcionamento do Conselho, a presidência coube ao filho homem mais velho e, no segundo ano, ao segundo filho homem, sendo que os dois irmãos exercem também atividades executivas na empresa familiar.

O Conselho de Família tem que, entre outros propósitos, acompanhar o planejamento estratégico da empresa familiar, analisar os negócios atuais e futuros, acompanhar as principais reestruturações organizacionais, controlar e avaliar os resultados parciais e globais da empresa e administrar a transição da primeira para a segunda geração. As reuniões de sucessão tem sido conduzidas relativamente bem e, segundo os sucessores, isso se deve à educação recebida da família e ao diálogo franco e aberto entre os irmãos.

As reuniões do Conselho de Família, além de acompanhar o desempenho da Holding, servem também para discutir problemas de família, analisar exemplos de outros negócios familiares, consultar especialistas nos mais diversos ramos, como jurídico, contábil, financeiro, administrativo e outros de interesse. Atualmente, o Conselho de Família já consegue falar sobre divisão de bens e processo sucessório. A distribuição patrimonial da empresa está especificada em contrato e há um código de ética elaborado pelo fundador e sucessores que normatiza não só a distribuição patrimonial como todo o processo sucessório.

Os parentes agregados do negócio familiar, como genros, noras, netos são reunidos após cada reunião do Conselho a fim de mantê-los informados sobre o andamento dos trabalhos e decisões. Sempre que necessário, o representante de cada núcleo familiar realiza consultas com seus pares. Aos parentes agregados é comunicado desde o código de ética até o contrato social e qual é a participação deles no negócio. A implantação do Conselho de Família fez com que a família se reunisse mais em torno do planejamento da sucessão. O Conselho de Família virou uma pequena holding denominada DRAMD, as iniciais do nome dos filhos.

Contrariando os processos sucessórios de uma grande maioria de empresas familiares brasileiras, a Randon tem tido preocupação em planejar o processo sucessório. O fundador, desde cedo, procurou dar uma boa formação aos filhos e tem a lucidez necessária para perceber que não é imortal, e que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação do que deixar seus filhos se digladiarem depois da sua morte.

Pelo último depoimento constante nesta categoria inicial e dado por um dos sucessores, pode-se observar o quanto é dolorosa essa transição do poder de uma geração para outra e o quanto exige do sucedido maturidade e equilíbrio para fazer essa transição de maneira calma e ordenada e também para entender que imortal deve ser a empresa.

O Conselho de Família instituído para gerenciar o processo sucessório parece estar se conduzindo relativamente bem em função de alguns fatores que também são responsáveis pela sobrevivência da empresa e pela possibilidade de competição com as grandes corporações. Entre estes fatores, elenca-se a modernização da empresa em termos de novas tecnologias, tanto no processo produtivo quanto gerencial, a abertura do capital, a profissionalização da gestão, a associação com empresas internacionais, a preocupação com o planejamento sucessório e a conquista do mercado internacional.

Se a Randon, enquanto empresa familiar, vai além da segunda geração ainda é cedo para saber. Diferentemente de outros conceitos de empresa familiar, como os formulados por Bernhoeft (1989), Donnelley (1964) e Lodi (1987), que caracterizam as empresas familiares

em função do controle administrativo exercido com base na propriedade, parece mais significativo considerar empresa familiar como sendo toda aquela que, independentemente do controle administrativo e da propriedade do capital, conserva os princípios básicos que fazem dela ser uma empresa familiar e visionária.

Tais considerações levam a perceber que não se pode confundir empresa familiar como sendo o ideal do fundador que deu certo, como quer Bernhoeft (1987), mas sim por ser fiel a um conjunto de princípios que, se são considerados inalterados, é porque foram capazes de dar respostas adequadas aos problemas de seu tempo. Quer-se então caracterizar a empresa familiar mais pelo conjunto de valores e objetivos essenciais que são conservados de geração à geração e menos pela questão da propriedade e do controle.

É importante salientar que empresas familiares duradouras são aquelas que conseguem fixar bases sólidas de princípios, valores, filosofia e posturas coerentes. Perpetuar uma empresa envolve flexibilidade para mudar, mas firmeza de valores e princípios. Nenhum futuro está desvinculado do passado e do presente, assim como estes não devem se configurar em obstáculos para as mudanças necessárias e provocadas por acionistas, concorrentes, clientes, fornecedores, medidas governamentais e pela sociedade.

7.2.1.8 Os desafios da segunda geração

Caso 1:

A segunda geração tem um perfil diferente do fundador até em função das próprias necessidades do mercado. Antes o fundador centralizava tudo nele, tomava as decisões e controlava as atividades para assegurar que as regras fossem seguidas. (Entrevista 3 – Diretor)

Caso 2:

Hoje o Sr. Raul está com 72 anos e volta e meia fala em se aposentar. Eu não acredito nisso porque a empresa é a vida dele, mas no momento em que ele sair, o processo sucessório já está encaminhado. Os filhos foram bem criados e o respeito mútuo, a lealdade são fundamentais para a consolidação do processo sucessório e com certeza se percebe que há um forte entrosamento entre eles. (Entrevista 2 – Supervisor)

Caso 3:

Os valores que o fundador sempre valorizou estão contidos nos seus sucessores e nas pessoas da empresa. Em função da convivência do fundador com os funcionários, os valores primados por ele estão dentro dos funcionários. É uma pessoa que circula muito na empresa, conversa com os funcionários, conta histórias, relata experiências, conversa francamente com todos. Mesmo com as associações a

maneira de gerenciar Randon ainda é mais forte nas empresas que resultam de parcerias com empresas internacionais. (Entrevista 6 – Gerente)

Esta categoria inicial referencia a preservação dos valores organizacionais instituídos considerados essenciais na empresa como sendo o grande desafio da segunda geração. O sucessor está, ao mesmo tempo, na posição de conservar e mudar. Assim, ele precisa tanto ajustar-se à mudança e ser um catalisador da mudança na empresa como também precisa manter tudo aquilo que deve ser permanente e que constitui a personalidade da empresa: funcionários (valorização, respeito, espírito de equipe), clientes (qualidade, tecnologia) e comunidade (responsabilidade social, imagem).

A segunda geração parece ter um perfil que se assemelha mais com o de um treinador do que com o de um chefe. Ao contrário do fundador, os sucessores não participam do jogo, eles criam um ambiente no qual seus jogadores possam superar-se. Definem os objetivos globais, fixam expectativas, ampliam a capacidade de cada jogador, oferecem motivação e avaliam resultados.

Atualmente, em função das associações que foram sendo realizadas a partir dos anos 70 e mais intensamente na década de 90, ainda o fundador exerce total controle administrativo sobre as empresas por deter 51% da propriedade do capital. Até a década de 70 a Randon era uma empresa de capital fechado, com a propriedade exclusiva das famílias Raul e Hercílio Randon. A partir dos anos 70, a Randon começou a sofrer certas transformações como abertura de capital, diminuição do grau de concentração de propriedade do capital (embora a família Raul Randon permaneça com o controle majoritário), profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do comando com menor participação de familiares no quadro diretivo.

Por essas características acima mencionadas, pode-se classificar a Randon como sendo uma empresa familiar com controle descentralizado e de capital aberto. E, também pela classificação adotada é uma empresa familiar visionária, que preserva valores essenciais, os quais são difundidos pela rede formal e informal de comunicação e materializados em várias práticas gerenciais que priorizam públicos básicos da organização, como empregados, família, clientes e comunidade. Esses pontos serão discutidos nas próximas categorias de análise.

A passagem do bastão do fundador para a segunda geração está sendo preparada para que seja um processo normal, apesar de se saber que todo o processo sucessório é envolto de muitos problemas que emergem principalmente no momento em que de fato o processo sucessório acontece. Os diretores estão imbuídos dos valores defendidos pelos fundadores e

são também porta-vozes destes valores. As pessoas vão aprendendo umas com as outras, há uma passagem destes valores quase que por um processo de osmose.

Há na empresa um espírito de que as pessoas não devem guardar o conhecimento apenas para si, os conhecimentos devem ser socializados, para que idéias e valores sejam absorvidos por todos e preservados ou melhorados. O fundador é um líder e, na concepção dos funcionários, é um espelho para todos. Nas empresas do grupo Randon, há aproximadamente 5000 funcionários e, segundo os funcionários, se cada um ficar com alguma coisa do fundador, isso tudo reunido será maior que o próprio fundador.

Assim como no caso de abertura de capital, as associações têm se constituído em uma fórmula para a sobrevivência da empresa a curto e talvez médio prazo. Talvez a longo prazo possa representar a transformação da empresa em não-familiar. No entanto, questiona-se se o que vai permitir a sobrevivência da empresa familiar será a abertura de capital e/ou a associação com outras empresas internacionais, mesmo com perda de controle de capital e da administração.

É claro, contudo, que, teoricamente, a empresa familiar tenha outras alternativas, como empréstimos internos e externos de longo prazo e reinvestimento de lucros, para aumentar seu capital sem perder o controle. Mas, mesmo que uma empresa familiar fique com uma pequena participação no negócio, será que ela vai deixar de ser familiar em função da desconcentração do capital? O que caracteriza a empresa ser ou não-familiar? É apenas por que tem a origem e a história vinculadas a uma família ou porque mantém membros da família na administração dos negócios? Ou será familiar porque detém o controle administrativo sobre a empresa em função de possuir parcela expressiva da propriedade do capital (não se sabendo em quanto estimar essa expressividade: 5, 10, 15, 20 ou 51%)? Ou ela vai ser familiar não apenas pela propriedade, mas principalmente porque consegue, apesar de tudo, manter um conjunto de princípios básicos que considera fundamentais para a empresa estar no mundo?

Nas próximas categorias de análise, essa força que caracteriza a empresa ser familiar e visionária será melhor explicitada. Por esta categoria de análise, por enquanto, pode-se afirmar que a Randon consegue sobreviver por ser capaz de se modernizar, abrir o capital, profissionalizar a gestão, limitar os membros da família em cargos de diretoria, realizar associações com outras empresas, limitar a retirada de dinheiro pelos familiares, planejar a sucessão, manter a preocupação com o desenvolvimento tecnológico dos processos produtivos e de gestão. A Randon também tem buscado a especialização da empresa ao se desligar de negócios que não têm ligação com o seu core business e em promover a sua

diversificação em atividades ligadas ao seu core business: implementos rodoviários, veículos especiais, autopeças e serviços.

7.2.1.9 O respeito e a valorização dos funcionários

Caso 1:

Homem valorizado e respeitado é um princípio da Randon e está concretizado no plano de participação de resultados, na assistência à saúde, no sistema de transporte e de alimentação, no programa “Aqui Você Pode Crescer”, no programa “Viver de Bem com a Vida”, na homenagem por tempo de serviço, no programa de benefícios, nas atividades sociais e recreativas, na Fundação Randon, na Cooperativa de Crédito, no plano de aposentadoria complementar e em outros programas que buscam a qualidade de vida. A empresa realiza a ginástica laboral durante o horário de trabalho, visando aumentar a qualidade de vida. (Entrevista 3 – Diretor)

Caso 2:

O CER Randon – Centro de Educação Raul Anselmo Randon - é a concretização de um objetivo do fundador, uma vez que ele sempre se preocupou em dar mais força ao trabalhador, no sentido de dar mais educação e mais motivação. (Entrevista 1 - Gerente)

Caso 3:

O homem valorizado é um dos princípios fortes da Randon. O sistema de crescimento profissional dentro da empresa e de privilegiar o funcionário interno valoriza muito a pessoa. Também a participação nos lucros, homenagem por tempo de serviço, “Aqui Você Pode Crescer”, as atividades artísticas e culturais desenvolvidas pelo SER Randon são exemplos de programas que visam preservar o princípio homem valorizado e respeitado. (Entrevista 3 - Supervisor)

A categoria inicial “o respeito e a valorização dos funcionários” refere-se ao valor que a empresa dispensa ao funcionário, a quais programas desenvolvidos pela empresa atentam para este valor e a como ele é percebido pelos sujeitos organizacionais entrevistados.

Observa-se, no caso 1, que entre as ações que melhor sintetizam a preocupação das Empresas Randon com o princípio “homem valorizado e respeitado” tem a ver com a qualidade de vida do funcionário e está presente no programa “Viver de Bem com a Vida”. Trata-se de um programa de prevenção ao uso de drogas no trabalho e na família.

Além de estimular hábitos saudáveis, a empresa se preocupa em oferecer uma alimentação balanceada. O grupo dispõe de três restaurantes, com serviços terceirizados. Os funcionários podem optar por uma alimentação light, calórica ou por lanches. O padrão de qualidade da alimentação é avaliado mensalmente por uma comissão composta por funcionários e nutricionistas. Também a empresa realiza palestras sobre educação alimentar,

maneira correta de combinar os alimentos a fim de prevenir doenças bem como obter maior disposição física.

Visando promover o bem-estar e a prevenção de doenças decorrentes da má postura, as empresas do Grupo Randon desenvolvem estudos de postos de trabalho com avaliação de lay-out, ergonomia do mobiliário, iluminação, entre outros. Nas áreas administrativas, já foi implantada a ginástica laboral como prática diária para evitar as lesões de esforço repetitivo.

No caso 2, a idéia de valorização humana emerge com o significado de que o respeito e a valorização do ser humano estão ligados com o crescimento pessoal e profissional. O desenvolvimento do funcionário através da educação constitui-se numa ação estratégica traduzida na política do aprendizado contínuo, com subsídios permanentes à educação, além de programa de (re)qualificação e desenvolvimento comportamental.

As empresas Randon também incentivam a cultura através dos Centros de Tradições Gaúchas, das Rodas de Chimarrão e do grupo de músicas italianas Ricardo D'Itália. Também projetos artísticos da cidade e região são apoiados visando ao fortalecimento da cultura regional.

Assim, com o objetivo de facilitar o acesso dos funcionários a programas de educação permanente, integrar o aprendizado ao ambiente da Randon, reduzir custos com programas educacionais, dar suporte aos programas de construção de equipes, desenvolver lideranças, facilitar a elaboração e acompanhamento de projetos estratégicos, estender a atuação da Randon como educadora das pessoas e empresas ligadas a ela e de criar ambiente favorável ao aprendizado, o Centro de Educação Randon foi construído em 2001 e recebe o nome de “Centro de Educação Raul Anselmo Randon. – CER Randon”.

O nome Raul Anselmo Randon dado ao Centro de Educação da Randon se justifica como forma de reconhecimento às lições de liderança do presidente e fundador da Randon. Este sempre teve por preocupação mostrar que a função do líder é educar. Assim, como forma de traduzir para todos os funcionários que o fundador acredita que a educação transforma e perpetua as organizações e como forma de mostrar à comunidade o valor que o líder atribui à educação, o Centro de Educação da Randon leva o nome de seu fundador. Com a implantação do Centro de Educação, os funcionários passam a aprender na Randon para aplicar na Randon, sendo que essa filosofia se materializa através de um Programa que existe em todas as empresas do Grupo, denominado “Aqui Você Pode Crescer”.

O crescimento pessoal e profissional e a possibilidade de fazer carreira na Randon são referenciados por todos os entrevistados como sendo uma das práticas que materializa o princípio “homem valorizado e respeitado”. Os funcionários dizem que crescer na empresa é

um dos valores da empresa que vem desde a fundação e está muito alinhado com o perfil do fundador. No dizer de um dos entrevistados, percebe-se a expressividade desse programa: *“Nós temos oportunidade de, à medida que formos estudando, crescermos na hierarquia profissional. À medida que formos evoluindo intelectualmente, a empresa abre portas e nos oferece alternativas de progressão funcional, antes de lançar as suas vagas externamente”*. (Entrevista 1 – Caso 3 - Supervisor).

Por este depoimento, é importante considerar que o novo pacto que surge entre os empregadores e empregados transfere ao funcionário a responsabilidade da sua carreira. Diante disso, os trabalhadores estão se preocupando mais do que nunca em manter atualizadas suas qualificações e em desenvolver novas habilidades, encarando o aprendizado como um processo para toda a vida. Os que assim não procederem estarão sujeitos a serem substituídos por outras pessoas (internas ou externas) que estão se mantendo atualizadas e prontas para assumir suas responsabilidades de trabalho. Diferentemente de outras empresas que têm jogado a responsabilidade pelo aprendizado permanente unicamente aos trabalhadores, a Randon tem encarado esta responsabilidade como sendo também sua e isso se reverte em benefício social para o funcionário.

Pelas muitas declarações dos entrevistados, pelo acompanhamento dos treinamentos realizados na empresa, pelas conversas informais e pela observação nos postos de trabalho, pode-se afirmar que a lealdade do funcionário da Randon para com seu empregador se deve em boa parte à possibilidade de aprendizado contínuo e progressão funcional na empresa .

O caso 3, além de citar alguns programas e/ou atividades já referenciados pelos casos anteriores, apresenta a promoção de eventos sociais, esportivos e recreativos como também sendo ações que validam o princípio “homem valorizado e respeitado”. O convívio social e a integração entre empresas, trabalhadores e funcionários são promovidos pela Sociedade Esportiva e Recreativa Randon – SER Randon –. Esta dispõe de uma sede campestre com uma área de 28 hectares, com quadras de vôlei, campos de futebol, quiosques para churrasco e ampla área verde.

Além da sede campestre, há uma Sede Social “CTG Velha Carreta”, localizada no pátio da empresa, onde são realizadas atividades relativas ao Centro de Tradições Gaúchas e também fica à disposição dos funcionários para realização de festas de interesse pessoal. A SER Randon realiza convênios com diversas empresas comerciais e de prestação de serviços. Também dentro da área física da empresa há estabelecimentos para facilitar a vida dos funcionários, como lava-carros, loja com artigos esportivos, um banco e uma agência de viagens.

Por tudo o que se expôs acima, vê-se que a categoria inicial “o respeito e a valorização dos funcionários” resgata a questão de qualidade de vida no trabalho baseada em humanização e respeito ao indivíduo, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações através de novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipe de trabalho com maior autonomia e melhoria do clima organizacional a fim de tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório.

O princípio homem valorizado e respeitado é atendido na medida em que a Randon oferece uma equidade salarial interna e externa, benefícios, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas, condições físicas seguras, jornada de trabalho flexível, oportunidade de desenvolver carreira, segurança no emprego, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, integração social no trabalho, educação com ênfase à educação profissional, valorização e incentivo à lealdade.

Assim, sob a forma de um elenco de benefícios que a organização administra e pratica em sua política de recursos humanos para a garantia ao acesso de certo padrão de qualidade de vida ao trabalhador, produz no imaginário do trabalhador um valor simbólico de representação do gesto protetor da mãe-empresa.

A representação simbólica da empresa como mãe generosa perpassa o funcionário e penetra no seio da família, abrigando a todos e a todos protegendo, conseguindo desse modo capitalizar não apenas a força física e o tempo útil do trabalhador, mas também sua criatividade, seu poder de reflexão (Schirato, 2000).

Neste sentido, a empresa protetora se apodera do intelecto do trabalhador, não apenas quanto à produção intelectual do trabalho, mas também quanto aos seus processos cognitivos, determinando suas prioridades. A empresa passa a ocupar o ideal do ego, ela é o ego ideal e, pela devoção, hipnotiza, absorve, ocupa todos os espaços de tempo, monopoliza o psiquismo, capitaliza os recursos pessoais do indivíduo, invade seu coração, programa sua vida, determina seu futuro, amortece sua crítica e mantém o empregado ligado à organização através de um forte vínculo afetivo, que representa o surgimento de uma cultura de devoção ou, na linguagem de Enriquez (1990), um “fascínio amoroso”. Segundo Freud, “*o fascínio amoroso e a hipnose representam estados similares. Eles atuam nos mesmos mecanismos de submissão, de ausência de espírito crítico*” (Freud Apud ENRIQUEZ, 1990, p.68).

7.2.1.10 A satisfação do cliente

Caso 1:

Um princípio forte na Randon é a satisfação do cliente tanto interno quanto externo. E, para satisfazê-lo, faz-se necessário conhecê-lo, tratá-lo bem e oferecer-lhe aquilo que ele espera da empresa. O cliente é quem manda e, para saber o que ele quer, nós precisamos ouvi-lo, abrir-lhes as portas. Agradar o cliente, fabricar os produtos dentro das especificidades requeridas é uma preocupação que vem desde a fundação, mas é mais intensificado com o início do planejamento estratégico e da ISO 9000. A marca Randon é forte no mercado e isto decorre em função da atitude que a Randon tem para com seus clientes: respeito, bom atendimento e, principalmente, o apoio dado no pós-vendas dentro e fora do período de garantia. (Entrevista 5 – Analista)

Caso 2:

O cliente satisfeito prolonga a vida da empresa. O cliente fica satisfeito quando sente que a empresa tem consideração para com ele, procura conhecer suas necessidades e, na medida do possível, atendê-lo. O fundador sempre teve os clientes não como compradores, mas como amigos, e os funcionários viam como os clientes eram tratados e passavam a fazer o mesmo. A pesquisa de satisfação de clientes, realizada anualmente, demonstra que 92% dos clientes estão satisfeitos e aponta que o fator mais considerado pelos clientes no produto Randon é a sua durabilidade. E durabilidade tem a ver com qualidade e com tecnologia. (Entrevista 2 – Supervisor)

Caso 3:

A Randon prima pelo atendimento das expectativas do cliente. Há na empresa essa possibilidade de criar novos produtos e de inovar tanto em termos de modelo quanto de tecnologia. Trabalhei em um projeto de um cliente que queria transportar produtos de baixo peso em grande quantidade e que o visual fosse parecido com o modelo europeu. A empresa buscou um engenheiro da Europa e este ficou durante 7 meses trabalhando com os engenheiros de produto da Randon e o produto foi desenvolvido dentro das especificações requeridas. (Entrevista 1 – Engenheiro)

A categoria de análise “a satisfação do cliente” tem como objetivo identificar as práticas que a empresa realiza para manter o cliente satisfeito e as possíveis transformações por que este princípio tem passado principalmente em função da implantação das ISOs. Hoje, sabe-se que os clientes exigem atendimento rápido, alta qualidade e valor para o seu dinheiro. Para atender esse consumidor da melhor forma possível, a empresa oferece produção personalizada em massa, serviços telefônicos gratuitos e gerentes obcecados em ouvir e atender prontamente as suas requisições. E a própria qualidade reflete essa perspectiva de que a qualidade é o que o cliente diz que é.

No caso 1, observa-se que atender os clientes tanto internos quanto externos, da melhor forma possível, é um dos princípios das empresas Randon. O objetivo é atender o cliente com qualidade, com preço justo e com prazos de entrega. Atualmente, a satisfação do cliente é constantemente divulgada e cobrada até porque as empresas do Grupo Randon

trabalham com a ISO e passam por freqüentes auditorias. Hoje, então, é um valor que está muito presente no cotidiano dos empregados, sem com isso deixar de reconhecer que a atenção ao cliente é um valor instituído desde a época da fundação e que tem marcado fortemente a ideologia da empresa.

A satisfação do cliente se concretiza no lançamento de programas visando aproximar as empresas com seus fornecedores, distribuidores e clientes, buscando otimizar o uso de matérias-primas e oferecer as melhores soluções para o transporte. O intercâmbio dinâmico das informações resulta na concepção de novos modelos de produtos e processos dentro das modernas técnicas de engenharia. Esta integração tem resultado em produtos e serviços que, além de atender às necessidades dos usuários, antecipam tecnologias e tendências.

O programa “Portas Abertas ao Cliente” existe desde 1992, com o objetivo de intensificar o contato direto com o cliente, ampliando conhecimentos sobre seu perfil, necessidades e expectativas, resultando ainda em dezenas de melhorias nos produtos e serviços Randon. Outra estratégia para manter o cliente satisfeito são as pesquisas que detectam informações e orientam a gestão empresarial, incrementando ações específicas para melhorar os pontos fracos e cristalizar os pontos fortes.

O caso 2 evidencia que a empresa realiza pesquisas para saber o quanto o cliente está satisfeito com os produtos Randon. A pesquisa de satisfação de clientes visa avaliar a visão do cliente em relação ao produto, à qualidade, à engenharia, ao suporte técnico, ao desenvolvimento de novos produtos, à assistência técnica, ao serviço de pós-venda, à atuação de vendedores e gerentes de venda, à administração dos pedidos, ao atendimento, às entregas e à imagem de modo geral.

Através de pesquisas internas e externas, a empresa procura identificar as necessidades e expectativas dos clientes e identificar o nível de comprometimento do cliente com a empresa. O comprometimento é percebido quando o cliente recomenda a empresa a outros clientes potenciais, pela continuidade de uso dos produtos da empresa e pelo aumento de negócios junto a ela.

Além das pesquisas de satisfação, a empresa possui um sistema interno para atender às reclamações de clientes. Também os dirigentes da empresa, os engenheiros, os supervisores reúnem-se periodicamente com os clientes para dar acompanhamento e identificar insatisfações e desejos. Além disso, a empresa possui o programa de “Visitas de Clientes à Empresa”. Somados a todos estes programas, também a empresa possui os programas “Portas Abertas” e “Casa do Cliente”, que visam atender ao princípio de cliente satisfeito. E se o cliente não quiser se valer de nenhum destes programas ou demonstrar a sua insatisfação

por meio das pesquisas realizadas, pode utilizar a linha 0800 e fazer a sua reclamação gratuitamente.

7.2.1.11 A honestidade, a integridade e a ética nos negócios

Caso 1:

O Projeto Florescer visa formar cidadãos e dar condições dignas para que as crianças cresçam com saúde e atenção. Após implantado na Randon, o Projeto Florescer se estenderá para outras empresas para que cada uma se responsabilize pelas crianças carentes dos bairros ou comunidades vizinhas onde estão instaladas. O Projeto Florescer vai contar com voluntários da empresa e da comunidade. (Entrevista 1 – Presidente)

Caso 2:

A ética é um princípio que vem desde a fundação da empresa. A Randon é uma empresa transparente e que dá confiança mas que também exige confiança. Os funcionários têm acesso a todas as informações e aquele funcionário que diz não ter acesso é porque não buscou. Qualquer funcionário pode consultar via intranet o faturamento da empresa, lucro, salários pagos. Também esses dados são divulgados na reunião mensal de comunicação que tem contribuído para melhorar a comunicação interna e aumentar o espírito de confiança. (Entrevista 2 - Supervisor)

Caso 3:

A Randon possui uma política de doações a entidades beneficentes, sociais, educacionais, culturais, recreativas e de recuperação de dependentes. Também incentiva a participação de seus funcionários em atividades comunitárias e voluntárias. (Caso 3 – Supervisor)

A categoria inicial “honestidade, integridade e ética em todos os negócios” visa demonstrar as ações que a empresa e seus funcionários têm realizado a fim de capitalizar a boa vontade em relação à causa social, ampliar os aliados e colaboradores e mobilizar a sociedade para efetivar mudanças e transformações da realidade.

O grau de aperfeiçoamento da estrutura organizacional, sua eficiência e capacidade de crescer, as condições de trabalho, o controle da poluição, a preservação ambiental, o treinamento e desenvolvimento profissional das pessoas, a satisfação dos trabalhadores são exemplos de patrimônio coletivo, produzido pelo desempenho da função social da empresa. A empresa precisa se integrar aos problemas sociais e buscar soluções conjuntas. O exercício da função social cria um ativo social que transcende os limites da propriedade privada para incorporar-se ao patrimônio de toda a comunidade.

O caso 1 enfoca o Projeto Florescer como uma decorrência madura do processo de responsabilidade social interna e externa da Randon. O Projeto Florescer tem por público alvo

alunos de uma escola estadual e outra municipal, localizadas no mesmo bairro onde está instalada a empresa. O projeto também visa atender os filhos de funcionários da Randon.

A primeira etapa do Florescer atende 80 crianças de 1ª a 4ª séries, divididas em quatro turmas. A cada 12 meses o projeto é ampliado e passa a atender crianças de 5ª, 6ª, 7ª e 8ª séries do ensino fundamental. O ensino médio será pensado e desenvolvido em um segundo momento. A empresa disponibiliza ônibus para transporte das crianças como também as suas instalações para a prática de esportes, dança, teatro, informática, domínio de línguas e reforço escolar. O aproveitamento das crianças na escola será acompanhado por voluntários, e toda a criança que apresentar alguma dificuldade de aprendizagem será acompanhada por profissionais da empresa, como psicólogos, assistente social, médicos, dentistas, nutricionista, etc.

A Randon quer, através do Projeto Florescer, investir na formação de crianças e adolescentes; incentivar a participação voluntária das empresas e indivíduos nas questões sociais; colaborar na prosperidade econômica, social, política e ecológica do planeta; ser exemplo de responsabilidade social, incentivando as outras empresas a investir também; obter dos funcionários maior motivação de modo que possam contribuir com mais qualidade nos serviços e resultados da empresa e também para ter reconhecimento da comunidade.

O Projeto Florescer, através de atividades pedagógicas orientadas, pretende desenvolver o ser e a sua expressão criadora, o ser e o seu corpo, o ser e a tecnologia, as relações intrapessoal e interpessoal, o ser e a sua comunicação e expressão.

O ser e a sua expressão criadora é uma meta a ser atingida pelo Projeto Florescer através do desenvolvimento de atividades artísticas como pintura, cestaria, bordado, reciclagem, tapeçaria, corte e costura, serigrafia, marcenaria, bijuterias, crochê e tricô. O ser e o seu corpo é também um objetivo a ser buscado pelo Projeto Florescer através de atividades esportivas ligadas ao desporto, ao atletismo, à capoeira, ao judô, à natação, à ginástica olímpica, à canoagem, bem como cuidados com a alimentação.

O ser e a tecnologia é um objetivo que pretende ser atingido através de informática, matemática básica, leitura e interpretação de desenhos, mecânica geral e outras atividades conforme necessidades e sugestões das empresas. O ser e a sua comunicação e expressão é desenvolvido através de atividades como oratória, rádio, teatro, dança, laboratório de textos, internet, línguas estrangeiras, jornal informativo e educativo. O Projeto Florescer visa também o desenvolvimento de relações intrapessoal e interpessoal através de atividades como escotismo, questionamentos filosóficos, pluralidade cultural, sexualidade, formação espiritual e moral, habilidades para trabalhar em equipe, gerenciamento das emoções e automotivação.

O caso 2 traz a clareza da informação, a comunicação ampliada em todos os sentidos hierárquicos como uma forma da empresa ser ética. A ética passa pela tomada de decisões associadas às relações com colegas, clientes, fornecedores, comunidade, que, por sua vez, requer informações precisas e atualizadas. As chefias mais e mais estão percebendo que as decisões devem ser mais rápidas e passam a atuar como canais de informação, ou seja, coletam informações das mais diversas fontes para, em seguida, compartilhá-las com os membros da sua unidade.

Hoje, na Randon, dados contábeis e financeiros são regularmente apresentados a todos os funcionários, que passam a aprender a analisar e a interpretar os demonstrativos e a definir orçamentos para a sua unidade. É evidente que alguns diretores, gerentes, supervisores estão encontrando dificuldades em abrir mão do controle da informação. Alguns sentem-se ameaçados em dividir o poder, porém estão percebendo, - alguns mais rapidamente do que os outros -, que o desempenho é melhorado pelo compartilhamento da informação e, quando isso acontece, todos são tidos como mais eficazes. Também a ética está presente na qualidade, na garantia, na confiança que os clientes têm nos produtos.

Um outro tipo de responsabilidade social é explicitado no caso 3, ou seja, ética e responsabilidade social vista como uma prática de caridade, visão que até então prevaleceu na maioria das empresas. A responsabilidade social nas empresas é um conceito que toma força a partir dos anos 90, evolui da filantropia (doação em dinheiro das empresas para entidades ou causas sociais) para uma filosofia de gestão das empresas. É uma decisão voluntária calcada não na legislação, mas na ética, nos princípios e valores da empresa. Atualmente, a prática de responsabilidade social se amplia em empresas ligadas ao movimento mundial de Qualidade. Após o foco no produto, chega-se à preocupação com o homem, o homem funcionário, o homem da e na comunidade.

7.2.1.12 A qualidade e a confiabilidade no produto e na empresa

Caso 1:

Os valores da empresa como qualidade são constantemente lembrados em função das ISOs e do planejamento estratégico. É um princípio que sempre anda junto com o cliente satisfeito e tem a cara do fundador. (Entrevista 5 – Analista)

Caso 2:

Procurar manter a qualidade e a produtividade é um meio da empresa obter lucros e investir nestes mesmos princípios através de tecnologias mais modernas,

aperfeiçoamento de pessoal, participação nos resultados, qualidade, prazos de entrega, garantia, atendimento. (Entrevista 5 - Supervisor)

Caso 3:

Lembro que houve uma época em que uma área de produção apresentava altos custos e impedia a fabricação de um produto competitivo em termos de preço. Ao encontrar o fundador, ele me perguntou sobre a minha área de trabalho. Eu disse-lhe que as vendas estavam baixas devido ao preço em relação à concorrência. O fundador respondeu: não faça porcaria para poder vender mais, procure manter a qualidade dos produtos e os clientes vão acabar comprando justamente pela qualidade do produto e não em função do preço. (Entrevista 1 – Engenheiro)

A “qualidade e a confiabilidade no produto” como categoria inicial permite verificar a importância desse valor no cotidiano dos sujeitos organizacionais entrevistados, se é um compromisso de cada um e se está relacionada com o produzir, com o comprar, com o entregar, com o vender, com o se relacionar.

No caso 1, aparece que o princípio qualidade nos produtos e serviços tornou-se uma obrigatoriedade a partir da implantação das ISOs. Antes, era algo pessoal do fundador e hoje este princípio está nas normas. As ISOs vieram sistematizar processos, mas isso não quer dizer que a qualidade não tenha sido preocupação dos fundadores. Por tudo o que se tem observado, percebe-se que a qualidade é um princípio básico das empresas do Grupo Randon e praticado por todos os funcionários.

O caso 2 mostra que o termo cliente ultrapassa a definição operacional para incluir todos os que interagem, seja interna ou externamente, com os produtos e/ou serviços da organização e por isso abrange funcionários e fornecedores, bem como as pessoas que compram os produtos e/ou serviços da organização. A filosofia da qualidade não se relaciona apenas ao produto, mas a tudo o que a organização faz. Assim, ela se preocupa com o modo como a organização trata as entregas, como responde às reclamações, com a atenção e a presteza com que as solicitações dos clientes são atendidas.

As certificações ISOs pelo Grupo Randon trouxeram uma série de benefícios aos fabricantes, ao exportador, ao governo e ao consumidor. Aos fabricantes, a certificação garante a implantação eficaz dos sistemas de controle e garantia de qualidade nas empresas, diminuindo a perda de produtos e os custos da produção. A certificação aumenta a competitividade, a satisfação do cliente, facilita a venda de produtos e a introdução destes em novos mercados, uma vez que são comprovadamente projetados e fabricados de acordo com as expectativas do mercado consumidor.

Quando a certificação é feita por um Organismo de Certificação Mundial, como no caso da Randon, a certificação é reconhecida em outros países e evita a necessidade de

certificação pelo país de destino e assim protege o exportador de barreiras técnicas ao comércio nacional e internacional. Em relação ao governo, a certificação pode oportunizar que ele crie uma infra-estrutura técnica adequada que auxilie o desenvolvimento tecnológico, melhorando o nível de qualidade dos produtos industriais nacionais.

Também a certificação auxilia o desenvolvimento de políticas de proteção ao consumidor. Em relação ao consumidor, o produto certificado dá maior confiança e é um meio eficaz através do qual o consumidor pode identificar os produtos que são controlados e testados conforme as normas nacionais e internacionais. A certificação assegura uma relação favorável entre qualidade e preço, proporciona a garantia de troca e consertos e permite a comparação de ofertas, auxiliando a escolha dos produtos por parte dos consumidores. Se a marca é conhecida e procurada, evita-se a competição desleal, impedindo a importação e consumo de produtos de má qualidade.

A Master, uma das primeiras empresas do grupo a ser certificada com a ISO, possui alguns grupos participativos que incentivam e motivam os funcionários a dar opiniões e a decidir melhorias no ambiente de trabalho, tais como os Grupos de Modos de Falhas e Análise dos Efeitos – F.M.E.A. Estes grupos são formados por funcionários que atuam no processo produtivo tais como engenharia do produto, processo, projeto, produção e manutenção e se responsabilizam pela análise e ações descritas no procedimento toda vez que um produto novo é desenvolvido.

Além do F.M.E.A., a empresa conta com o Grupo 8 D (oito disciplinas). Este grupo é formado a partir de reclamações dos clientes e tem por objetivo analisar os modos de falhas e seus efeitos. A Randon também possui os Grupos de Melhoria Contínua Kaizen. Os membros destes grupos, em um primeiro momento, recebem treinamento técnico sobre a ferramenta kaizen e, após, fazem melhorias de processo, ergonomia e outras melhorias pertinentes a cada setor. Outro grupo, denominado Times de Seis Sigmas é formado com o objetivo de desenvolver projetos visando à otimização de processos para redução de custos.

O caso 3 recupera a idéia de que a qualidade é um princípio muito antigo na Randon e praticado mesmo antes da implantação dos programas de qualidade. Embora o movimento pela qualidade tenha se popularizado nos 80, sua origem data de 1950, quando o americano W. Edwards Deming mostrou aos gerentes japoneses como melhorar a eficácia da produção, reduzir a variabilidade da produção e torná-la com qualidade uniforme e quantidade previsível através de um controle estatístico. Os gerentes americanos reagiram ao movimento de Deming e criaram o TQM (Total Quality Management).

O Total Quality Management (TQM) é uma filosofia administrativa orientada para a satisfação do cliente mediante o aprimoramento contínuo de todos os processos organizacionais. É importante salientar que muito provavelmente os Irmãos Randon não sabiam deste movimento todo em torno da qualidade. Deming, Juran, Crosby eram nomes desconhecidos e difíceis até de serem pronunciados, quanto mais tomá-los como referência por estes dois descendentes de italianos, nascidos em Tangará do Sul/SC e criados em Caxias do Sul/RS.

Mas se não ouviram falar de Deming e outros gurus da qualidade total, por certo escutavam muito bem o seu cliente. Tinham como princípio a honestidade. Nada que eles fizessem poderia abalar o nome de família. Traziam este princípio de berço. Ser honesto, para os Randon, era satisfazer o cliente, produzir um produto útil, bom e barato. Agir eticamente é uma maneira que a Randon escolheu para obter retorno do capital investido.

7.2.1.13 Os valores e os significados

Caso 1:

A Randon faz parte da minha vida. Trabalho aqui há mais de 30 anos e não posso me imaginar fora da empresa. Gosto da empresa e sinto orgulho de nela trabalhar. Trabalhar aqui é muito bom. Conhecemos o fundador, sua história, sua trajetória, seu caráter, seu dinamismo. (Entrevista 4 – Diretor)

Caso 2:

Hoje os filhos homens do fundador estão na administração das empresas do Grupo e as filhas mulheres não vão chegar lá porque essa é uma cultura familiar. O mesmo acontece com relação a cargos de confiança, são ocupados por homens . (Entrevista 4 – Analista)

Caso 3:

Nos consideramos uma grande família. Tenho a família nuclear e tenho a minha família profissional, que é com quem convivo tanto ou mais que a família nuclear. Eu posso dizer que visto a camisa da empresa, não só visto como ela está tatuada no meu corpo, na minha alma, na minha vida. (Entrevista 2 – Gerente)

Tenho uma ligação muito forte com a empresa. Sinto a empresa como uma grande família. As amizades são mantidas desde muito tempo e os donos dão um tratamento muito informal aos funcionários. O fundador e os sucessores cumprimentam a todos e há um relacionamento muito forte em função de termos vivido e passado dificuldades juntos. O relacionamento interno é como se fosse uma família. (Entrevista 3 – Supervisor)

A categoria de análise “valores e significados” tem por objetivo mostrar as representações que os entrevistados fazem da empresa. A empresa é hoje a grande

protagonista do mundo do trabalho. O trabalho, depois da família e da escola, é o locus do aprendizado de relações interpessoais e de superação de desafios cognitivos e psicológicos, cuja carga simbólica é suporte da própria formação da identidade do indivíduo. Neste sentido, o trabalho não é somente espaço onde se constroem relações de sobrevivência, mas é também o locus da própria formação e expansão da identidade individual e coletiva dos sujeitos organizacionais.

O caso 1 mostra que o grupo Randon, empresa cinquentenária, conserva empregados antigos, que formam uma constelação de “pratas da casa”, ao redor dos quais se vai moldando uma cultura de sólidos vínculos com o passado, difícil de ser penetrada por elementos do presente. Velhos costumes e uma sensação de ambiência familiar introjetam-se em muitos segmentos, obstando muitas vezes o avanço das mudanças.

Analisando os registros de pessoal, observa-se que há empregados antigos, alguns aposentados e que continuam trabalhando na empresa, uma grande maioria trabalharam unicamente na Randon, muitos começaram como aprendizes e tiveram oportunidade de progressão funcional na empresa. Estes empregados que possuem a sua vida e a sua história profissional ligadas à empresa são considerados os “prata da casa”. São pessoas que construíram uma história na empresa, começaram em posições baixas na hierarquia organizacional e escalaram postos de trabalho mais altos. Estimados pela administração superior, percebem a empresa como uma extensão do lar. Gostam imensamente da “casa” e de seus dirigentes, são exemplares na conduta profissional e “vestem a camisa” da organização em qualquer circunstância.

Os veteranos da Randon, ou os também chamados “pratas da casa”, por sua condição de conhecimento e integração ao chamado “espírito da casa”, irradiam opiniões, geram influências, exercem liderança, ditam muitas vezes as regras do jogo e em outras vezes interpretam essas regras de acordo com suas conveniências e aspirações, exercendo assim um poder sobre o tecido organizacional. Os veteranos criam uma aura de segurança e tranquilidade sobre os setores, imprimem uma forte característica integrativa, realçada pelo famoso dito popular “é necessário vestir a camisa da empresa”, estabelecem laços intergrupais e interpessoais importantes e reforçadores do sentimento de solidariedade e trabalho integrativo.

Em épocas de crise, os “pratas da casa” participam ativamente, motivados a dar o máximo de si para reerguer as forças produtivas. Ao lado desses aspectos positivos, os “pratas da casa” contribuem na cota de aspectos negativos tais como a passividade e a acomodação decorrentes do longo período que trabalham na empresa. Muitas vezes capazes de se

considerarem tão donos de si e dos seus cargos, não se preocupam em estimular a criatividade ou aumentar a eficiência. A empresa Randon reconhece a expressiva contribuição que os veteranos exercem na solidificação de valores, mas também procura oportunizar-lhes treinamentos a fim de motivá-los para novos desafios profissionais de modo a revitalizar a cultura organizacional sem contudo perder os princípios-chave que acompanham a organização desde a sua fundação e nem a dedicação de seus empregados mais antigos.

O caso 2 evidencia a natureza técnica da Randon, empresa do setor metal-mecânico, produtora de produtos e componentes de transportes, que influencia os empregados em suas atitudes e comportamentos. Por ser um grupo empresarial que atua no ramo de metalurgia, as unidades de negócios fazem lembrar características masculinas como trabalho viril, máquinas pesadas, matéria bruta, além de que a maioria dos empregados são do sexo masculino. A presença feminina na Randon, comparada com a masculina, é ínfima, apenas 9% e está mais presente nos setores administrativos. Também os cargos hierárquicos superiores são ocupados por homens e uma única exceção aparece no setor de Recursos Humanos, cujo gerente é uma mulher. Assim, a natureza técnica da empresa atrai pessoas do sexo masculino, acostumadas a trabalhos pesados e desejosas de colocar a “mão na graxa” no sentido literal da expressão.

Por conseguinte, a natureza técnica é responsável pelo alto índice de trabalhadores do sexo masculino. A Master possui nem 5% de mulheres, a Jost emprega mulheres no setor administrativo, na Randon Implementos encontram-se mulheres na área de embalagem de peças, nos setores administrativos, na engenharia e em áreas que não envolvam movimentação de containers. O trabalho na fábrica requer força física e, por isso, há uma preferência pelo trabalho masculino.

O caso 3 evidencia dois significados e valores que caracterizam a empresa familiar: o sentimento de família e o vestir a camisa da empresa.

Os entrevistados identificam a Randon como sendo um bom lugar para o trabalho, em função do seu espírito agregativo, das oportunidades de carreira, do espírito de lealdade e do companheirismo. Essas constatações chamam a atenção para o fato de que a empresa através da disseminação de seus valores e de políticas concretas para o seu atingimento, tem permitido um nível mais elevado de comprometimento dos empregados com a empresa e com o trabalho. O comprometimento organizacional é representativo do vínculo do indivíduo com o seu trabalho e com a sua empresa e tem se apresentado como um instrumento eficaz para que o funcionário “vista a camisa da empresa”, conforme o ditado que se popularizou. Alguns funcionários chegam a dizer: “não apenas visto a camisa da empresa como a empresa está tatuada em meu corpo”.

“Somos uma grande família” é uma outra expressão que aparece freqüentemente nas entrevistas realizadas. A imagem de grande família é usada pelos entrevistados com o intuito de reforçar o clima de amizade e confiança que se estabelece entre os diferentes níveis hierárquicos e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Quando os entrevistados evocam esta imagem de grande família, na verdade, estão recuperando o processo de constituição da identidade do grupo organizacional. Pela reconstituição dos fatos que marcaram a vida da organização, pode-se perceber que a cooperação, a ajuda mútua, a solidariedade para vencer situações adversas foram importantes para a identificação do grupo enquanto grupo e para a formação de laços afetivos.

Por ser uma empresa familiar e pelo fato do fundador ainda permanecer na empresa, existe um relacionamento pessoal muito forte tanto com a alta direção da empresa quanto com os funcionários de menor nível hierárquico. Os amigos, a convivência, os problemas partilhados os fazem sentir-se parte de uma grande família. Independentemente do nível hierárquico, os entrevistados dizem vestir a camisa da empresa, outros até acreditam que a camisa da empresa está tatuada no seu corpo tal é a ligação do empregado com a empresa.

A Randon é considerada como sendo uma grande família porque é um lugar onde os entrevistados podem encontrar apoio e compreensão para os problemas, um espaço onde podem dividir alegrias e tristezas, um lugar com fracassos e sucessos, um lugar onde passam a maior parte do seu tempo. A participação do empregado em convenções, congressos, reuniões com sindicatos, associações de classe, clientes e fornecedores, as constantes viagens de negócio, entre outras exigências, requerem dedicação em tempo integral. E, nessa imersão na empresa, o vínculo familiar fica prejudicado pela redução cada vez maior do tempo dedicado à família, aos amigos, ao clube, etc. Todavia, a empresa é mãe generosa, abriga o funcionário e sua família e recompensa o sacrifício dos funcionários, dando-lhes um “colo” e oferecendo-lhes segurança e proteção através de um salário e de um plano de benefícios (Schirato, 2000).

7.2.1.14 As estórias circulantes

Caso 1:

A concordata foi um fato que marcou muito na vida de todos da empresa, mas também serviu como um aprendizado. Alguns critérios foram usados para demitir pessoas como: tempo para aposentadoria, solteiros, casa própria ou morar com os pais, tempo de empresa. (Entrevista 5 - Analista)

Caso 2:

Conheço a história de um funcionário que, quando criança, ajudava a mãe do fundador a alimentar terneiros e galinhas. Entrou para a empresa e hoje é um profissional muito bem sucedido. Um outro funcionário iniciou na empresa servindo cafezinho e hoje ocupa o cargo de gerente. Também conheço muitos colegas que como eu não estudaram e daí a empresa não pode fazer muito por ele. (Entrevista 3 - Operador).

Caso 3:

Quando a Randon foi certificada com a ISO 9000, os funcionários da Implementos tiraram uma foto que hoje está afixada em forma de um grande painel na parte externa da fábrica. O fotógrafo tinha dificuldades de ajeitar quase 2000 funcionários para a foto, mas só foi o Senhor Raul falar ao microfone “vamos nos apertar um pouquinho” que a turma toda se ajeitou para a foto. Parecia um maestro conduzindo uma grande orquestra. Parecia um pai chamando para dar a bênção aos seus filhos. (Entrevista 2 - Gerente)

A categoria inicial “as estórias circulantes” tem por objetivo analisar a importância das estórias na construção do imaginário coletivo e no fortalecimento da cultura organizacional. As estórias são geralmente persuasivas, rápidas e mais bem memorizadas que idéias abstratas e isoladas. As estórias contribuem na internalização de valores organizacionais e estes, uma vez internalizados, constituem-se em pressupostos básicos. As estórias, dentro do contexto organizacional, exercem as funções de script, de mapas e de símbolos (Wilkins, 1984).

O caso 1 narra a história da concordata e esta desempenha a função de script, uma vez que informa aos funcionários sobre quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis e o que eles podem esperar que a organização faça em uma situação de crise. O modelo adotado pela Randon para a dispensa de pessoal na época da concordata foi equacionar os casos individualmente e buscar as soluções para superar a crise com o aproveitamento de sugestões vindas dos empregados remanescentes, uma vez que estes conheciam melhor a empresa e seus problemas do que consultores externos. A concordata ensinou à Randon que, se ela tiver que reduzir pessoal, deve conservar o núcleo-base, aqueles funcionários-chave que sabem e podem ajudar na recuperação da empresa.

O caso 2 reforça a crença de, que na empresa, não interessa a origem das pessoas, todas têm condições de progredir funcionalmente. Funcionários entrevistados contam histórias de outros funcionários que eram muito pobres, humildes e que graças à dedicação ao trabalho conseguiram formar um significativo patrimônio pessoal. Muitas histórias contadas pelos entrevistados parecem reproduzir a vida dos fundadores e todos são vistos como exemplos a serem seguidos. As pessoas mais antigas, que não tiveram oportunidade de progredir funcionalmente na empresa, são tomadas como exemplo para mostrar que quem não

investe na carreira não progride, mas, ao contrário, todo funcionário que estudar e investir na carreira é reconhecido pela empresa. Dessa forma, as histórias relatadas pelos funcionários mais antigos da Randon trazem em seu enredo um conjunto de ações administrativas que faz com que a filosofia administrativa esteja sempre presente entre os funcionários.

O caso 3 reforça a idéia da empresa como uma grande família. A hierarquia, a autoridade que o fundador outorga é muito parecida com a autoridade paterna: ao mesmo tempo em que há respeito, surge também o medo. A autoridade é respeitada pelos empregados ao mesmo tempo que ele é temido: os funcionários sabem o que ele gosta e o que não gosta. É também uma autoridade fisicamente mais próxima: o fundador está sempre circulando pelas empresas. E isso é mais do que suficiente para gerar a aproximação entre as pessoas, uma vez que o fundador é gente que os funcionários podem odiar e admirar enquanto pessoa concreta, com virtudes e defeitos. Também, as estórias sobre as diversas situações difíceis passadas por entrevistados e colegas e o apoio que tiveram da empresa na solução dos mesmos servem para sinalizar o espírito de família que unifica os participantes das várias empresas que compõem o grupo Randon.

A história da empresa volta, de tempos em tempos, não de forma planejada, mas espontaneamente. Os mais antigos, como na família os avós, falam para os filhos e netos e estes para as gerações futuras. Os contadores de história desempenham papéis informais na rede de comunicação. Eles não apenas transmitem informações como também interpretam os significados das informações para os demais.

Além das estórias circulantes, as informações transmitidas durante o Processo de Integração de Novos Funcionários funcionam como mapas e fornecem aos recém-admitidos pistas de como devem agir dentro da organização. Aprendem quais as regras invioláveis e quais as exceções. Na Randon, por exemplo, em uma sessão de integração observada, um supervisor de segurança no trabalho explicou sobre situações e atos inseguros, falha humana e alertou que, embora na Randon impere um clima informal, há certos atos praticados pelos empregados que são imperdoáveis. Um destes atos intolerados pela Randon são as brincadeiras no horário de trabalho. Qualquer funcionário que for encontrado brincando com ferramentas, empurrando, fazendo gracejos e desviando a atenção de colegas é demitido por justa causa. O objetivo destas narrativas é evitar acidentes de trabalho, e as estórias, então, operam de forma que os empregados internalizem o propósito contido nas normas de segurança.

Neste sentido, no discurso da inclusão do candidato ao quadro efetivo da organização, já está incluído o discurso da exclusão desde que não haja identificação do empregado com os

valores e comportamentos instituídos pela empresa. Para tanto, integrar-se à Randon é vivenciar as leis, as normas, os códigos de ética da instituição na convivência adaptativa com os demais pares que nela estão e na repetição indiferenciada das tarefas cotidianas.

Portanto, a adesão do funcionários à empresa é recompensadora não apenas pelo valor objetivo de estar empregado, quando se vive um momento de grande oferta de mão-de-obra e pouca demanda, como também pelo sentimento de pertencimento que o contrato de trabalho com a empresa encerra.

7.2.1.15 O tabu como reforço da cultura organizacional

Caso 2:

Recentemente ocorreram alguns furtos que deixou a todos apreensivos. Isto prejudica o clima de confiança entre os colegas, pois se quisermos formar um espírito de família temos que deixar objetos pessoais a vista de todos sem medo que sejam furtados. Nós precisamos valorizar a liberdade que temos e a confiança que é depositada em nós. (Entrevista 2 – Operador)

Por ser uma empresa familiar sempre foi preocupação do fundador evitar falatórios de que na empresa pudesse acontecer fatos envolvendo homens e mulheres e virem abalar a imagem da família Randon. (Entrevista 2 - Operador)

Caso 3:

As máquinas fabricadas pelo senhor Hercílio são relíquias preservadas pelos funcionários. Os funcionários usam a figura do Senhor Raul para manter inalterado uma série de elementos que compõem o ambiente físico. Os gerentes mais antigos alertam aos mais novos que o senhor Raul não quer que façam modificações. Existem algumas coisas intocáveis, verdadeiras zonas erógenas. (Entrevista 5 - Gerente)

A categoria inicial “o tabu como elemento reforçador da cultura organizacional” tem por objetivo evidenciar de que forma eles aparecem nos discursos dos entrevistados como um elemento reforçador de valores e crenças da organização.

O caso 2 apresenta dois fatos que têm a função de orientar o comportamento das pessoas na empresa para a preservação do sentimento de família. Um dos discursos do caso 2 orienta para a questão da honestidade com os objetos alheios, e o segundo evidencia o interesse por funcionários do sexo masculino na empresa. Por este segundo discurso percebe-se que, se a empresa contrata funcionários do sexo masculino em função do serviço ser pesado e mais apropriado para a força masculina, também é verdade que no pensamento dos dirigentes a presença do sexo feminino poderia comprometer a imagem da empresa. Um dos

entrevistados afirmou que *“por ser um trabalho em que predomina homens, as mulheres consideradas de família não se sujeitam a este tipo de trabalho e preferem buscar empregos em empresas prestadoras de serviço e comércio”* (Operador Multifuncional – Caso 2).

A preferência pelo sexo masculino também se observa na história contada por um entrevistado, que diz ter ingressado na empresa porque uma colega sua de trabalho havia se candidatado a uma vaga disponível e não foi aceita por ser mulher. A pessoa responsável pelo recrutamento e seleção havia dito: *“se você conhece um homem habilitado para a função pode mandar preencher ficha de emprego na Randon”*. Esse funcionário diz estar hoje na empresa mais em função do sexo do que propriamente pela sua competência profissional, visto que sua colega tinha mais experiência profissional do que ele. Da mesma forma, ao se observar um painel com uma foto dos funcionários afixado na parede da empresa Implementos, pode-se verificar o predomínio de funcionários do sexo masculino. Atualmente as mulheres são encontradas em setores administrativos e poucas na linha de produção. Também as mulheres, na sua maioria, não ocupam cargos de chefia.

O caso 3 mostra que preservar as máquinas construídas por um dos fundadores é uma forma encontrada para imortalizar a imagem de um homem criativo, genial e inteligente. Um dos entrevistados relata que foi contratado após a concordata para dar maior eficiência ao processo produtivo e percebeu que, em algumas áreas da empresa, era necessário fazer investimentos em equipamentos mais modernos e mudar processos. Porém, ao implementar as mudanças necessárias sentiu forte resistência dos funcionários, pois estes não queriam e não permitiam que algumas máquinas mais antigas construídas por um dos fundadores fossem sequer mudadas de lugar, quanto mais trocá-las por outras mais modernas.

Um outro exemplo similar ocorreu quando a Randon deixou de produzir pistões para basculantes e passou a comprar de terceiros. Aquele grupo de máquinas acabou por ficarem obsoletas e o novo gerente de produção quis vendê-las para desocupar o espaço. Os funcionários de imediato se colocaram à frente do maquinário e não deixaram que as máquinas fossem retiradas e vendidas. Compreendendo que a reação não era tanto em relação à inovação tecnológica, mas sobretudo à preservação da memória do fundador, o novo gerente teve que mudar de estratégia para demarcar um novo território. Além de retirar as máquinas uma a uma, espaçadamente, teve que transferi-las para um depósito. Após 5 anos de permanência no depósito e quando não eram mais lembradas pelos funcionários, algumas daquelas máquinas antigas foram vendidas e outras foram mantidas para fazer parte de um acervo histórico que será futuramente construído com o objetivo de preservar a memória dos fundadores.

Assim, os contadores de estórias reforçam as crenças básicas e defendem os valores simbólicos dos heróis, como na caso da Randon, a defesa dos instrumentos de trabalho criados por um dos fundadores. O tabu como um dos elementos da cultura organizacional coloca em evidência o aspecto disciplinador da cultura com ênfase no proibido.

7.2.1.16 Os Mitos

Caso 1:

Hoje o fundador está mais no Conselho Administrativo da Holding e delegou aos filhos e diretores contratados as funções executivas. Há uma mudança de papéis, o pai que antes cuidava de tudo sozinho agora já precisa ser cuidado.(Entrevista 2-Vice-Presidente)

Caso 2:

Os filhos têm uma preocupação muito grande com ele e nós diretores também, não que ele seja um homem doente, mas com seus 72 anos já requer mais cuidados na alimentação, no sono e menos preocupação. (Entrevista 4 - Diretor)

Caso 3:

O que nos prende à Randon não é só salário mas principalmente o sentimento de grande família, o clima interno é bom, os setores são abertos não só no sentido de ter-se tirado as paredes físicas mas sobretudo as paredes mentais. Sei que tudo o que tenho devo à Randon mas também sei que me doe para a empresa, pois nunca deixei de viajar de madrugada, passar fins de semana fora de casa e até já emprestei dinheiro para a empresa. O fundador é uma referência positiva, é um humanitário.(Entrevista 6 – Analista)

O modelo de gestão da empresa Randon implantada pelos fundadores está fundamentado em valores que resgatam o compadrismo, o paternalismo, o assistencialismo, a solidariedade grupal, a amizade e até a garantia de estabilidade no emprego. Na Randon existe uma cultura de adesão e simpatia, os empregados gostam do seu ambiente de trabalho e o fundador ocupa um lugar de destaque no imaginário dos funcionários.

Os três casos evidenciam o mito da grande família. Originalmente usado como forma de compreensão de fenômenos ocorridos nas sociedades tradicionais, o mito é definido por Enriquez (1997) como narrativa exemplar que pretende explicar a origem do mundo e seu funcionamento. De acordo com Pierre Ansart (1978), tanto as sociedades modernas, como as sociedades tradicionais, produzem seus imaginários sociais, seus sistemas de representações, através dos quais eles estabelecem simbolicamente suas normas e seus valores.

É compreensível, portanto, que a fim de entender os processos de criação simbólica - já que esses nem sempre são conscientes e racionais - o trabalhador faça uso de arquétipos. De acordo com Jung (1960), os arquétipos são estruturas características da camada mais profunda do inconsciente: o suprapessoal ou coletivo. Essas estruturas, possivelmente, seriam sedimentos de experiências repetidas pelos homens ao longo do tempo. Não são experiências pessoais, mas de nossos ancestrais, coletivas, que dizem respeito a toda raça humana e que são herdadas por nós.

Se se for buscar na literatura uma explicação para entender o mito da grande família, esta pode ser apreendida por dois eixos teóricos que fundamentam a concepção de família. O primeiro eixo teórico é buscado na concepção clássica e usual do termo família, que se refere como sendo o núcleo elementar da sociedade, fundamental para a reprodução e a sobrevivência da espécie humana. Por essa perspectiva teórica, a ajuda mútua, a cooperação, a solidariedade, a afetividade são elementos caracterizadores da família e condição para a própria sobrevivência dos indivíduos.

Já nos estudos de Lévy-Straus (1970), aparece o binômio dominação/submissão e é um outro eixo teórico que pode explicar o mito da grande família. Para Lévy Strauss (1970), o núcleo das instituições de parentesco não é a família nuclear ou biológica, mas uma constelação de papéis que pode incluir os filhos adotivos e os naturais. Para este autor, a essência do parentesco está nas relações e não na unidade familiar ou nos indivíduos que a compõem. A definição social sobrepõe-se à relação biológica. Da mesma forma, a imagem da grande família, para os empregados da Randon, é formada pelo clima informal, amigável, assemelhando-se ao ambiente de uma casa. Assim como em casa, a figura que protege os empregados é o pai (fundador) e também é quem detém autoridade.

Na Randon, a figura do “pai” pode ser encontrada não só no fundador, mas também nas pessoas mais experientes, nas pessoas com mais poder e naquelas que cresceram profissionalmente dentro da empresa. Estes “pais” são os que protegem e se preocupam com os empregados e, na verdade, assumem a função de padrinhos. Mas o pai de todos os pais é o fundador, Senhor Raul Randon.

Assim como na maioria das relações pai-filho, o pai protege e ampara o filho quando ele precisa, mas preserva sempre a relação de dependência, fortalecendo o binômio dominação/submissão. A figura paterna cria e reproduz um vínculo de dependência, porém as pessoas envolvidas neste processo não tomam consciência dessa relação. Assim, são obrigadas a respeitar todas as exigências impostas em relação a prazos de fabricação, prazos de entrega, controle de qualidade, cumprimento de metas, cooperação mútua, extrapolação de

horário de trabalho, como sendo algo natural e corriqueiro. Também o temor das pessoas parece residir na ameaça da perda de reconhecimento que a organização tem pelo funcionário.

7.2.1.17 Os Rituais

Caso 1:

A bigorna pertenceu ao avô e que dera de presente ao filho como sinal de que estava pronto para exercer a profissão de ferreiro. O fundador guarda a bigorna com muito carinho. Ela tem uma importância histórica e é um símbolo usado na Randon. Hoje, na forma de troféu, é entregue a todos os funcionários que completam 25 anos de casa, é entregue “aos velhos da casa”.(Entrevista 5 - Analista)

Caso 2:

Receber a bigorna nos 25 anos de empresa é um acontecimento muito importante tanto para quem recebe, quanto para quem entrega e também para quem assiste. Todos ficam muito emocionados. Eu até chorei ao receber das mãos do Senhor Raul aquele troféu. (Entrevista 3 – Operador)

Caso 3:

O fundador é uma pessoa que quer o novo mas, por outro lado, quer que algumas coisas sejam mantidas e valorizadas. Os filhos, para satisfazerem a vontade do pai, estão pensando em construir um Memorial cujo acervo será constituído pelas máquinas antigas que tanto o fundador quanto os funcionários prezam. (Entrevista 5 – Gerente)

A existência humana é cíclica, assim como também é cíclica a vida profissional de um indivíduo. O fim de uma etapa remonta a uma nova etapa e leva a um terceiro momento que é a rotina, a normalidade, até que ocorra outra passagem. A comemoração dos 25 anos de empresa é um rito que enaltece a mudança de um estado para outro. Se antes eram apenas diretores, gerentes, escriturários, supervisores, analistas, operadores, pintores, agora são considerados os “pratas da casa”.

Os casos 1 e 2 evidenciam que, ao entregar o troféu - réplica de uma bigorna - que em um dia muito distante o pai do fundador entregou ao filho como símbolo de que ele estava pronto para o exercício de uma profissão, repetindo o mesmo ritual, o fundador entrega a bigorna aos funcionários que completam 25 anos de empresa. O significado talvez não seja o mesmo, pois depois de 25 anos dentro de uma mesma empresa, não se pode dizer que o funcionário está pronto para exercer a profissão, mas talvez possa significar que tudo o que o funcionário sabe e conquistou profissionalmente até hoje ele deve à empresa que lhe forjou para ser um grande profissional e um grande homem.

O caso 3 mostra a necessidade do ritual para fazer a passagem de um momento para outro. Quando uma máquina antiga é substituída por uma mais moderna, os empregados experimentam a perda de sentido, o que gera desconforto psicológico. Para reagir a esse sentimento, os funcionários tendem a se agarrar ao passado para dar um sentido à vida à medida que novos símbolos são criados e outros quebrados, negados ou substituídos. Este sentimento de vazio, de estranhamento, de dor coletiva é próprio em situações de mudanças, mas que devem ser amenizadas por alguns rituais a fim de auxiliar as pessoas a lidar com a perda e também a transformar o antigo significado em um novo significado.

Na Randon, um dos rituais planejados para fazer esta transição do antigo para o novo - principalmente no que se refere à substituição de máquinas manuais por informatizadas, de trabalho humano por robôs - foi a criação de um Memorial. Segundo Terrence Deal (1985), o sentimento de dor e a sensação de perda demonstram que o indivíduo não é apenas uma vítima da mudança, mas também um reproduzidor da cultura mudada, porém de forma inconsciente.

Na concepção de Deal e Kennedy (1982), o rito é a repetição de um gesto passado realizado por um deus, por um antepassado ou um herói de uma cultura. A repetição dos gestos - o ritual - caracteriza a intencionalidade de repetir os gestos iniciais: o sagrado. O ritual de 25 anos na empresa repete o ato criador inicial de introduzir os funcionários antigos no sagrado, no interior do mito.

7.2.1.18 As cerimônias e os símbolos

Caso 1:

Foi escolhido o girassol como símbolo do Projeto Florescer porque esta flor é o resultado da reunião de centenas de outras flores. A flor costuma seguir o trajeto do sol como que para assimilar a sua cor amarelo vibrante. O girassol é uma flor que, por suas utilidades, parece completa: podemos usá-la na culinária, na adubação, na ornamentação, na acústica, na produção de tintas entre outras coisas. (Entrevista 1 - Presidente)

Caso 2:

A bigorna é o símbolo do começo da Mecânica Randon. As peças eram esquentadas em um forno à carvão e com uma marreta eram moldadas. A empresa contava com instrumentos rudimentares como forno à carvão, bigorna, guilhotina e dobradeira de ferro. A fábrica não tinha piso, os funcionários deitavam-se no chão e na poeira para a montagem de carretas. Não havia máquinas e o trabalho se tornava difícil e exigia muita força física. Volta e meia a gente machucava mãos, pés e unhas. A gente sofria muito. (Entrevista 3 - Operador)

Caso 3:

A bigorna é o símbolo da Randon. Esta ferramenta era utilizada pelo pai dos fundadores em sua ferraria. É uma ferramenta primária de forjaria de área mecânica, da área de conformação de peças. Representa o início da Randon, a transformação de uma ferraria em uma indústria mecânica. (Entrevista 4 – Diretor)

Acontecimentos que integram o calendário empresarial, como festas de aniversários, homenagem por tempo de serviço, aposentadoria, festas de fim de ano, comemoração de datas especiais, entrega de prêmios e troféus requerem práticas litúrgicas e cuidados especiais na maneira de fundadores e dirigentes vestirem-se, sentarem-se, dirigirem-se aos participantes. A seqüência temporal das ações, ambientação física e pequenos atos muitas vezes quase imperceptíveis contêm certos rituais que promovem a aura psicológica do evento, o calor, o ritmo, a magia, o encantamento dos participantes.

As cerimônias e os símbolos utilizados pela Randon exercem poder sobre seus funcionários e reforçam a cultura organizacional, uma vez que empregam uma carga litúrgica que impregna os participantes com valores simbólicos de forte efeito integrativo. Medalhas de honorarias, troféus, festas sociais, agradecimentos de dirigentes, comemorações, inaugurações, discursos, láureas de mérito, prêmios, reconhecimentos, cenários decorados recompõem carências ditadas pela base psicológica do funcionário e conferem ao poder formal efeitos mágicos e sagrados.

Na cerimônia em comemoração àquelas pessoas que completam 25 anos de empresa, o fundador entrega a bigorna, réplica de um instrumento de trabalho que fora do seu avô, em demonstração e agradecimento do quanto as pessoas foram e são importantes na história da Randon. A Randon homenageia os funcionários que completam 25 anos de empresa com uma planejada cerimônia. As normas do cerimonial e de protocolo ostentam o prestígio e o poder que o fundador outorga aos “pratas da casa”, também conhecidos como os “velhos da casa”, ou “os veteranos”.

Pelo discurso dos entrevistados nos três casos e também pela observação das cerimônias realizadas, pode-se dizer que são símbolos utilizados pela Randon a bigorna, o girassol, símbolo do Projeto Florescer, as cores verde, amarelo e vermelho do Projeto Viver de Bem com a Vida e o pino-rei, símbolo do mesmo projeto, a logomarca Randon e a marca Randon.

No entanto, um dos símbolos mais significativos usados pela empresa é a bigorna em forma de troféu, entregue aos funcionários que completam 25, 30 e 35 anos de empresa. A bigorna significa o comprometimento dos funcionários com a organização e auxilia a

comunicar o reconhecimento desse comprometimento pelos dirigentes aos demais membros da organização. A bigorna é um símbolo forte e traduz sacrifício, suor, esforço, labor, luta. É um símbolo usado para significar que projetos, planos ou sonhos se conquistam com muita luta, com muita persistência e com muita determinação.

O símbolo da bigorna entregue aos homenageados resulta da necessidade humana do fundador em partilhar com os outros o que pensa e sente deles em relação à empresa. A bigorna como símbolo toma lugar do sentido de trabalho, devoção, vida dura, construção da empresa atual. Assim, o sentimento de posse de um instrumento rudimentar de trabalho torna visível e público que é possível sonhar e realizar. A bigorna é a representação tangível e observável de uma idéia intangível: devoção e amor ao trabalho.

Um outro símbolo utilizado pela organização é a figura do girassol, que identifica o Projeto Florescer. Assim como o girassol, originário da América Central e hoje presente em todo o globo terrestre, o idealizador do projeto quer que a empresa Randon seja uma multiplicadora de idéias de comprometimento social, na comunidade local e na região, tornando-se uma poderosa agente de mudança. Como o girassol, que segue o trajeto do sol em busca da luz, da energia e da vida, o Projeto pretende formar seres flexíveis, dotados de uma incansável vontade de saber e capazes de ir em busca de seus sonhos.

O projeto Viver de Bem com a Vida é identificado pelo uso das cores verde, amarelo e vermelha e do pino-rei. A cor verde identifica a maioria dos trabalhadores, em diversos países, que não possuem problemas com as drogas; a cor amarelo é uma faixa intermediária em que funcionários começam a ter problemas com drogas, mas que podem ser revertidos através de atividades que propiciem a adoção de condutas saudáveis. A cor vermelha representa funcionários com dependência às drogas e com necessidade de tratamento especializado. Outro símbolo usado neste programa é o pino-rei, peça fabricada pela Master. A imagem do pino-rei é utilizada, para demonstrar que, assim como o pino-rei é fundamental para a carreta, o funcionário é imprescindível para a empresa.

A logomarca é a representação, em uma só composição gráfica, do nome, símbolo visual e logotipo. No caso da Randon, sua logomarca usa o sobrenome de seus fundadores Raul e Hercílio Randon. Usa como símbolo visual um triângulo, que se assemelha às placas de veículos, representando assim, a imagem de veículos, transportes, estradas...

Pelo exposto, percebe-se que os símbolos, assim como as cerimônias, veiculam um significado vivo e subjetivo. O símbolo exerce no indivíduo uma poderosa atração e fascínio e atua como agente de liberação e de transformação da energia psíquica (Enriquez, 1997).

7.2.1.19 Estratégias de comunicação oral com o público interno

Caso 1:

É importante os funcionários estarem informados do que está sendo feito, onde querem chegar, qual é o trabalho a ser feito, que estratégias devem usar, que metas querem atingir, que dificuldades terão que enfrentar, que facilidades a empresa possui para a consecução de metas e outras informações para guiar o comportamento. A empresa tem se valido de reuniões, de informativos internos e quadros de avisos para estabelecer a comunicação interna. (Entrevista 5 - Analista)

Caso 2:

Podemos dizer que a comunicação informal é bastante utilizada, talvez em função das características iniciais da empresa, ser bem familiar. Às vezes ocorrem conflitos, mas estes não tomam proporções exageradas porque nós buscamos de imediato a resolução dos mesmos. Por existir um espírito afetivo entre os funcionários, sempre que há problemas, divergências de opiniões, problemas de relacionamento, procuramos conversar e esclarecer os fatos. Também procuramos nos informar através de reuniões, internet, intranet, quadros de avisos e material informativo. (Entrevista 1 – Gerente)

Caso 3:

O sistema de comunicação da empresa mudou muito desde a sua fundação. Antigamente os empregados eram ouvidos através das chefias intermediárias e não chegava muito o clamor dos funcionários nos níveis hierárquicos decisórios. Hoje a empresa adota reuniões mensais com todos os funcionários. A comunicação é descentralizada a fim de que possamos participar de processos de decisão, ainda que em níveis limitados. (Entrevista 3 - Operador)

A categoria inicial “estratégias de comunicação oral com o público interno” visa identificar quais ações, programas, instrumentos que a Randon vem utilizando para estreitar as relações com o seu público interno. A Randon tem se valido de instrumentos e meios de comunicação orais, escritos, audiovisuais, eletrônicos e promoção de acontecimentos para se comunicar com o público interno, motivá-lo e mantê-lo coeso aos valores e objetivos organizacionais.

Dentre os instrumentos utilizados pela empresa, pode-se destacar os instrumentos de comunicação oral (conversas informais, telefone, discursos, reuniões), instrumentos de comunicação escrita (cartas, material informativo, relatórios, memorandos, boletins, jornal da empresa, quadro informativo, murais), instrumentos de comunicação audiovisual (vídeos, filmes, videoconferência), instrumentos de comunicação eletrônicos (correio eletrônico, boletins eletrônicos, internet, intranet), campanhas e programas (campanhas de segurança, campanhas de qualidade de vida, programa de portas abertas para empregados e familiares, programa de integração de novos empregados) e eventos (cursos de formação, concursos,

exposições, seminários, visitas, homenagem por tempo de serviço, entrega de prêmios, atividades sociais, esportivas, culturais e recreativas).

O caso 1 expõe os métodos orais utilizados pela empresa para promover a comunicação administrativa e institucional interna. Dentre os métodos orais de comunicação utilizados pela empresa, vai-se reportar às reuniões, instrumento apontado pelos entrevistados como um dos mais utilizados e que tem mais despertado a atenção dos funcionários.

O programa “Reuniões Mensais de Comunicações” é um encontro motivacional, informativo, que integra a gestão e os funcionários, com o objetivo de acompanhamento de metas e resultados, comprometimento e diálogo. As reuniões têm por finalidade levar informações claras e uniformes a todos os funcionários, proporcionando uma visão de responsabilidade compartilhada, comunicação sistêmica e transparente.

O encontro de comunicação é também uma ferramenta de gestão para implementar ações estratégicas. Estas reuniões são abertas por um responsável pela realização da reunião naquele mês (no caso de supervisores e gerentes) na qual são expostos os fatos passados, os assuntos em andamento, os cenários futuros, há um espaço para perguntas e debates e a reunião encerra com uma mensagem da diretoria. As reuniões constituem oportunidades para troca de informações e também funcionam como instrumento de integração. As reuniões são realizadas na última semana do mês e os dirigentes destas reuniões têm o cuidado de planejá-las adequadamente de forma a torná-las objetivas, atrativas e produtivas.

O caso 2 expõe a comunicação informal como sendo característica da empresa Randon. Ao lado das reuniões, as conversas informais têm se constituído em um poderoso instrumento, uma vez que permitem uma comunicação mais descontraída e mais rica por envolver uma grande variedade de elementos significativos, como tonalidade de voz, postura corporal, linguagem.

As conversas informais constituem a rede informal de comunicação, que abriga a rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos. Entre a emissão e a recepção da informação, há um processo de perda da mensagem, gerando distorções importantes. A Randon entende ser difícil ignorar ou combater a rede informal e, por isso, preocupa-se em realizar um acompanhamento e uma avaliação a fim de corrigir possíveis distorções criadas no meio do caminho. Há, portanto, um esforço sinérgico da empresa em ampliar os canais de comunicação.

O caso 3 evidencia a necessidade de disseminar informações estratégicas em todos os níveis hierárquicos. Hoje, com a introdução de metodologias mais participativas, práticas como a do planejamento estratégico elaborado pela alta direção, controle administrativo

centralizado, informações estratégicas restritas aos níveis hierárquicos superiores estão dando lugar para o planejamento estratégico participativo, descentralização de decisões e fluidez de informação.

As antigas reuniões de planejamento estratégico, feitas uma vez por ano pela cúpula administrativa, não têm mais função. O planejamento cada vez mais requer um processo de discussão permanente a fim de permitir o comprometimento de todos os funcionários com os resultados. Neste contexto, as chefias têm o importante papel de criar a cultura da comunicação e da participação, criar mecanismos para mobilizar esforços, delegar competências, motivar, propiciar o debate, ouvir sugestões, compartilhar objetivos e metas, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

Neste sentido, a Reunião de Apresentação do Planejamento Estratégico, realizada no final de cada ano, com a participação da diretoria e da gerência, para a consolidação do plano estratégico e, na metade do ano para a sua revisão, precisam ser repensadas. Apenas informar aos empregados dos objetivos e estratégias definidos não é a mesma coisa que pensar junto para a formulação destes. A falta de participação, de conhecimento e de discussão de objetivos e estratégias leva os trabalhadores simplesmente à execução de tarefas e a objetivos imediatos da atividade individual e não possibilita a oportunidade de os trabalhadores se ligarem a objetivos estratégicos. A comunicação, neste contexto, aumenta a possibilidade para que pessoas de áreas estritamente operacionais passem a participar de processos de decisão, ainda que em níveis limitados.

Envolver os funcionários nas decisões requer fazer colapsar a antiga concepção tayloriana de separar o planejamento da execução para dar lugar ao conceito de que todos interagem com o mundo real e procuram significações e respostas para os fenômenos que observam nos vários contextos em que estão inseridos (econômico, político, social, tecnológico e cultural). Mas, para que a participação seja real, a comunicação precisa deixar de ser instrumental e assumir a função de diagnosticadora de problemas de realidade. Precisa desenvolver processos de interação e assumir uma postura dialógica, capaz de levar o trabalhador não apenas a desempenhar sua competência técnica como também a desenvolver a sua consciência de cidadão.

No momento em que os funcionários são convidados a participar, um dos resultados mais perceptíveis é o sentimento de orgulho e o nível de motivação dos funcionários envolvidos. Esta prática aponta um caminho: a valorização da pessoa em si. Assim, em vez de meras ferramentas para a empresa atingir seus objetivos, as reuniões também podem e devem

se propor a ajudar as pessoas a se tornarem mais criativas e a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho.

Transformar reuniões de planejamento estratégico em processos comunicativos significa permitir que todos os funcionários tomem conhecimento do que a empresa faz, como faz, para quem, com que finalidade e por quê. Embora se perceba uma intenção de que, em futuro próximo, todos os funcionários participem do planejamento estratégico, emitindo opiniões, avaliando e planejando, ainda o planejamento estratégico da Randon está a cargo dos diretores, gerentes e supervisores e é apenas comunicado para os demais funcionários quando da realização das reuniões mensais de comunicação.

7.2.1.20 Estratégias de comunicação de massa utilizadas para a comunicação interna

Caso 1:

A maior parte das comunicações na Randon apóia-se nos canais orais e escritos. Os veículos orais mais utilizados são os contatos pessoais e reunião mensal de comunicação. Os meios de comunicação escritos compreendem instruções, ordens, manuais, quadro de avisos, boletins, jornais, relatórios e cartazes. Também o uso do telefone, intranet, sirenes, exposições, apresentação de peças teatrais, vídeo, demonstrações, CCQs, eventos, discursos, programa de visitas constituem o universo comunicativo da Randon. (Entrevista 2 – Vice-Presidente)

Caso 2:

Na empresa há informativos internos, quadros de avisos, rádio interna com o objetivo de informar, esclarecer, modificar e adaptar o nosso comportamento às normas traçadas, influenciar atitudes e conjugar esforços individuais com vistas à execução de metas programadas. (Entrevista 5 – Supervisor)

Caso 3:

A Randon dispõe de um quiosque de informação onde realiza mostras de fotografias, de trabalhos artísticos/culturais e também onde são transmitidas informações através de vídeo de eventos realizados, premiações recebidas, destaques empresariais. (Entrevista 4 – Diretor)

Os valores organizacionais são transmitidos tanto pela rede formal quanto informal de comunicação. O sistema de comunicação informal compreende a livre expressão e manifestação dos trabalhadores não controladas pela administração formal, enquanto que a comunicação formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. Os canais formais de comunicação são os instrumentos oficiais pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes, as quais visam assegurar o funcionamento eficiente da empresa.

O caso 1 evidencia que a empresa utiliza alguns instrumentos de comunicação de massa, como o jornal interno, a rádio informativo Randon, peças teatrais, história em quadrinhos e vídeo empresarial com o objetivo de disseminar valores, aproximar as pessoas, informar e entreter .

A rádio-empresa, atualmente suspensa por problemas técnicos, tem sido usada para divulgar notícias sobre novos programas, sucessos alcançados pela empresa e outros comunicados que prendem a atenção dos funcionários enquanto almoçam. A Rádio Informativo Randon é um veículo utilizado para informações rápidas e programações musicais. Geralmente é acionada nos intervalos de almoço e janta, nas áreas próximas ao restaurante dos funcionários.

Peças teatrais também são utilizadas, cujos atores são os próprios funcionários que apresentam enredos relacionados à própria rotina de trabalho, como conflitos com colegas e chefias, problemas de segurança no trabalho, qualidade de vida, entre outros. As histórias em quadrinhos têm sido utilizadas para aumentar o envolvimento e o comprometimento dos funcionários com os programas e políticas de qualidade total.

O Randonário, jornal interno, ilustrado e com uma linguagem bastante simples, vem servindo há alguns anos como veículo de comunicação entre os funcionários e utilizado para disseminar valores e diretrizes por toda a organização. Nas empresas do grupo, circula o jornal interno “Randonário” da Randon Implementos, uma publicação trimestral dirigida aos funcionários e familiares. Reporta os fatos e eventos da empresa, destacando e reconhecendo iniciativas de funcionários, com matérias educativas e orientativas.

Também a empresa adota os boletins informativos diários “Randon Informa”, “Fras-le Informa”. As empresas do Grupo Randon têm liberdade e flexibilidade para realizar atividades de comunicação conjunta ou separadamente, considerando a cultura, as características de seu público e a situação econômica de cada empresa. Nas publicações institucionais e corporativas, veiculadas externa ou internamente, deve aparecer a logomarca de cada empresa com a logotípia Randon, indicando que fazem parte do conjunto de empresas Randon.

O Jornal O Randonário e os boletins informativos exercem importante papel para os objetivos e metas de integração interna, segurança no trabalho, aperfeiçoamento do clima organizacional, preservação da cultura, transparência normativa, desenvolvimento e treinamento de pessoal, controle de qualidade, lazer e associativismo, introdução de mudanças e aumento de produtividade.

O Balanço Social é uma publicação bienal, dirigida aos funcionários e familiares, clientes, acionistas, imprensa. O Balanço Social apresenta as iniciativas e os investimentos das empresas Randon em benefícios sociais aos funcionários, comunidades e meio ambiente. Da mesma forma, os relatórios anuais servem para manter os públicos da empresa informados sobre as suas atividades. A finalidade primeira de um relatório anual é uma prestação de contas da empresa aos públicos.

O vídeo empresarial e o CDRom têm sido utilizados tanto para expressarem como reforçarem os valores da organização. Tanto o vídeo quanto o CDRom, além de garantirem um controle absoluto sobre a transmissão da mensagem, têm um poder de multiplicação, já que podem ser enviados para todos os lugares. Estes instrumentos, além de servirem de suporte na realização de treinamento, de lançamento de produtos, também estão sendo usados na realização de tele-reuniões, têm servido para transmitir mensagens tanto de caráter institucional quanto informativo e também estão sendo usados sob a forma de release. Outra aplicação para o vídeo, em se tratando de imagem corporativa, é a participação em projetos comunitários, culturais ou dissertando sobre um determinado tema como o programa “Viver de Bem com a Vida” distribuído para instituições de ensino. Em nível interno, promovem a divulgação dos princípios corporativos e dos programas de ação que reforçam estes princípios. Em nível externo, são utilizados para divulgar a Randon em exposições, feiras, recebimento de troféus.

Também a Randon usa muito a internet e a intranet para se comunicar internamente. A intranet é utilizada pela empresa para fornecer informações sobre lista de livros e fitas disponíveis na biblioteca/videoteca, cardápios, informações sobre convênios e benefícios aos funcionários tais como dentistas, farmácias, médicos, ambulatórios, funerárias e outros.

Os funcionários encontram na intranet, entre outras informações, informes sobre políticas e formulários para solicitação de trabalhos, índices econômicos do mercado de interesse da empresa, linhas de ônibus do serviço de transporte da empresa, políticas de RH, como homenagem por tempo de serviço, rescisão contratual, férias, readmissão, 13º salário, pagamento quinzenal, auxílio maternal e outros, reembolsos e políticas de desenvolvimento.

Também a empresa disponibiliza pela intranet informações sobre eventos e convênios realizados pela SER Randon, informações sobre plano de saúde, convênios, etc. Os funcionários, também na página da Randon, podem utilizar os classificados para vender, alugar ou doar produtos e serviços. O “Banco Faz de Tudo” é um espaço na intranet utilizado como banco de serviços, no qual os funcionários oferecem seus serviços para pintura, reformas, consertos, mudanças e outros. O Correio Eletrônico é outro veículo de comunicação

utilizado para agendar reuniões, compromissos e treinamentos, para envio e recebimento de mensagens.

Os quadros de avisos são instrumentos de comunicação, afixados em posições privilegiadas no que se refere ao trânsito de empregados e às possibilidades de serem visualizados. São aproveitados para informações rápidas, atuais e curtas. Nestes quadros, a empresa costuma divulgar informações sobre campanhas, eventos, cardápios dos restaurantes, informações de RH, vagas do programa “Aqui Você Pode Crescer”, dados de eficiência, produção e outras informações.

O caso 3 comenta sobre o quiosque de informação da Randon. Trata-se de um espaço criativo, ágil, dinâmico, prático, eficiente e atraente. Revela o cotidiano da empresa, mas, principalmente, redescobre, dá vida e entusiasmo aos até então esquecidos funcionários. São empregados que aparecem para o público em geral da empresa, iluminados, em destaque, dando opiniões sobre situações, resolvendo problemas. Entram em cena rostos estranhos que vão se tornando familiares e, aos poucos, vai se delineando uma imagem de uma organização integrada em suas atividades e objetivos, com pessoas motivadas em busca de uma mesma missão.

O quiosque de informação da Randon aumenta a comunicação horizontal, uniformiza as mensagens, interpreta a vida cotidiana das situações de trabalho, realça aspectos importantes do relacionamento humano. Há temas como inaugurações, eventos, visitas, festas de confraternização, eventos esportivos, treinamentos, premiações e outros que se prestam ao uso deste espaço de informação.

A clareza e abertura na comunicação interna compreende, entre outros aspectos, a liberdade de expressão e a oportunidade de sugerir e criticar. A comunicação interna na Randon, privilegiada por meio de reuniões de comunicação, internet, intranet, quadros de avisos, jornais, boletins, painéis, conversas informais adquire relevância para o comprometimento no trabalho, uma vez que, com a reestruturação produtiva, todo o processo deve ocorrer de forma mais ágil, atendendo à velocidade das mudanças que se impõem às empresas do grupo Randon.

Com a ampliação do sistema formal de comunicação, a Randon, ao invés de informações filtradas que predominavam no modelo tayloriano, viu fazerem-se necessárias ações de comunicação mais no sentido ascendente da linha hierárquica, de modo que sugestões, críticas e conflitos sejam aproveitados pela organização, para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, aumentar a produtividade e atender adequadamente aos clientes e

aos outros públicos de interesse, como fornecedores, acionistas, comunidade, funcionários e seus familiares.

7.2.1.21 Estratégias aproximativas de comunicação interna

Caso 1:

A empresa desenvolve campanhas e programas de comunicação com o objetivo de sensibilizar e motivar os empregados. Também atividades lúdicas constituem uma das preocupações da empresa e visam proporcionar lazer, cultura e entretenimento aos empregados. (Entrevista 3 – Diretor)

Caso 2:

Eventos sociais, artísticos, recreativos, culturais, esportivos são realizados pela empresa em conjunto com a SER Randon. Existem muitas festas, mas nem todos participam, até porque, quando são corporativas, elas se tornam um tanto chatas, as melhores são aquelas promovidas pelos setores. (Entrevista 4 – Analista)

Caso 3:

A SER Randon se preocupa com atividades sociais, como baile tradicionalista, roda de chimarrão, festa de encerramento das atividades, Festa de Natal, Festa do Dia da Criança. Desenvolve também atividades esportivas, como campeonatos do SESI, futebol de campo, futebol sete, bocha e bolão. A SER Randon também administra alguns benefícios, como empréstimo do galpão Velha Carreta, utilização de sede campestre para festas de funcionários; serviços de despachante, lavagem de automóveis, lavanderia, loja (produtos variam conforme a época: material escolar, doces, brinquedos). (Entrevista 1 - Engenheiro)

A competição global, as transformações tecnológicas e as constantes mudanças nas necessidades do mercado, em termos de produtos e serviços, requerem comprometimento de dirigentes e funcionários com os valores da organização, com a mobilização para possíveis situações de mudança, caso elas sejam necessárias por motivos externos à organização, sem colocar em risco a própria organização.

Para a continuidade e a perpetuidade, a organização exige rigidez no cumprimento de normas, regras, propostas estabelecidas e a agilidade da mudança. A Randon, ao perceber a necessidade de manter uma força de trabalho comprometida com os objetivos da empresa e ágil nas respostas às modificações que se processam em um ambiente de grande complexidade, tem utilizado a comunicação, a valorização, a motivação e a satisfação dos empregados como prioridades corporativas.

Assim, para assegurar o compromisso do indivíduo com a organização, através de um sistema bem planejado de comunicação, a empresa estabelece políticas para direcionar o relacionamento com os empregados e, em contrapartida, espera que eles trabalhem como

parceiros da empresa, com lealdade e cooperação. Em resumo, são bons empregados aqueles que zelam pelo cumprimento das normas institucionais e, para garantir a manutenção e a perpetuidade da empresa, lançam mão da iniciativa que consideram mais adequadas. Por conseguinte, esse movimento de mudar e conservar visa ao endosso da cultura existente na organização, quando a situação exige adaptabilidade e/ou continuidade ou, então, exige mobilidade quando há necessidade de respostas rápidas a estímulos externos que, de certa forma, ameaçam a organização.

São, portanto, dois os atributos essenciais que a comunicação deve promover para permitir a inserção e manutenção do indivíduo na organização: adaptabilidade e mobilidade. Em outras palavras, isso significa que o funcionário deve se enquadrar a comportamentos que lhe permitam estar com a empresa, estar nela como ela é e mudar com ela para a sobrevivência dela.

O caso 1 fala de campanhas e programas de comunicação utilizados pela empresa para sensibilizar e motivar os empregados. Alguns programas especiais de comunicação são desenvolvidos como o Programa Dialogando, Gente Randon em Cena, Programas de Visitas de Familiares, Visitas Institucionais e Promoção de Acontecimentos.

O programa “Dialogando - Pessoas e Idéias se Encontram” é uma atividade mensal, que reúne diretores e funcionários para responder perguntas sobre a empresa, ouvir sugestões/idéias, em uma conversa informal.

O programa “Gente Randon em Cena” é dirigido aos funcionários das empresas Randon que fazem aulas de teatro e produzem peças com temas organizacionais e comunitários.

O programa “Visita de Familiares” visa proporcionar a integração dos familiares com o ambiente de trabalho dos funcionários e também é uma forma para divulgar o potencial da empresa. Desde que bem planejadas, essas visitas trazem resultados positivos tanto para a motivação do empregado quanto para a ampliação da imagem da empresa junto aos familiares. O programa de “Visitas Institucionais” realiza-se quando a Randon abre as portas para mostrar seu potencial humano e tecnológico a empresas ou entidades que demonstram interesse nesta troca de experiências. A “Promoção de Acontecimento” é utilizada pela empresa para comemorar datas especiais e promover a imagem da Randon perante os seus públicos de interesse.

Grupos de teatros, corais, grupos musicais, grupos de danças constituem uma forma de expressão cultural. Tais atividades requerem muito empenho e determinação para a sua organização. A empresa precisa ultrapassar a simples ajuda financeira e abranger cuidados em

relação à identificação de líderes informais que possam efetivamente se engajar nas promoções até que os grupos encontrem seu caminho e andem por sua conta própria.

O caso 2 evidencia que a Randon, através de promoção de eventos e de programas especiais de comunicação, procura fazer com que a empresa se transforme em um ambiente humano afetivo, à medida que os sistemas de comunicação favoreçam a integração. Comunicações fáceis, amplamente abertas nos dois sentidos da via hierárquica – ascendente e descendente – contribuem para a integração. A informação é condição básica para a motivação no trabalho e deve circular livremente de modo a acompanhar tanto as estruturas formais da empresa como também as estruturas informais.

A empresa tem procurado demonstrar agradecimento e reconhecimento pelo trabalho de seus funcionários por meio de alguns eventos, como o Jantar de Natal com Funcionários e Cônjuges. Este evento é realizado na semana que antecede o Natal e tem por objetivo integrar as pessoas e reconhecer o trabalho realizado à empresa.

Outro evento é a Festa de Natal das Crianças, realizada anualmente pela SER Randon, com o apoio das Empresas Randon. A festa visa promover a integração de todos os funcionários, estagiários e familiares, com a realização de shows, concursos, brincadeiras, distribuição de brindes e culmina com a chegada do Papai Noel que entrega presentes aos filhos dos funcionários que tenham até 12 anos de idade.

Também a empresa costuma comemorar datas especiais, como Dia do Trabalho, Dia das Mães e Dia dos Pais. Nestas datas, são prestadas homenagens a grandes grupos com base no princípio “Randon, somos todos nós”.

A empresa realiza também concursos para escolha do Cartão de Natal, com objetivo de integrar e promover a participação dos filhos dos funcionários. Através deste Concurso, é escolhido o melhor cartão e este será o Cartão de Natal enviado aos clientes, fornecedores, entidades financeiras e a todos os funcionários das empresas Randon. Além disso, fazem-se muitas campanhas internas promovidas em função dos programas de gestão pela qualidade, “Viver de Bem com a Vida” (programa que visa combater o fumo, o álcool e o consumo de drogas), “Programas de Meio Ambiente”, “Programa de Participação nos Resultados”, “ISOs” e “Programa Crescer”.

Um outro acontecimento importante que acontece na empresa é a homenagem por tempo de serviço. É uma política que abrange todas as empresas do Grupo Randon e objetiva reconhecer a contribuição e comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento da empresa. Nos 25 anos de empresa, o funcionário recebe um troféu em forma de bigorna banhada em prata com inscrição referindo a homenagem e identificação do homenageado,

viagem e 15 dias de férias. Nos 35 anos de empresa, o funcionário recebe uma jóia de 18k e uma bigorna banhada a ouro, com inscrição. Nos 40 anos de empresa, o funcionário recebe uma carreta em miniatura banhada a ouro e um plano de saúde vitalício extensivo ao cônjuge. A solenidade de homenagem é realizada anualmente e consiste na entrega dos presentes, troféus e leitura do currículo dos homenageados, seguido de um jantar com a presença dos homenageados, seus cônjuges, sua chefia imediata, diretores e gerentes das Empresas Randon.

A Sociedade Esportiva e Recreativa da Randon promove campeonatos, rodas de chimarrão, festa do Dia da Criança, festa de Natal, jantares buscando a integração dos funcionários. Um amplo e bem organizado plano de atividades sociais contribui para o estabelecimento de um clima saudável e integrativo. O lazer, principalmente na forma de eventos que reúnem grupos, seções, setores, empresas do grupo, cumpre a função de cadeia interativa, pela qual sedimentam-se a amizade, a solidariedade grupal, a união, o companheirismo e o conagraçamento. A SER Randon possui espaços próprios para associativismo – clubes, quadras esportivas, áreas verdes – uma infra-estrutura possível de fomentar a participação.

É evidente que o engajamento e a participação ocorrem quando os funcionários são motivados e envolvidos no planejamento e, para tanto, a SER Randon organiza um eficiente esquema de comunicação e uma programação de boa qualidade. A Randon participa de maneira indireta, por meio do incentivo à diretoria da entidade de modo que haja um engajamento dos empregados na implementação das ações, afastando-se a empresa para uma posição de retaguarda, oferecendo a ajuda indispensável em forma de contribuição pecuniária e infra-estrutura de apoio. A retirada estratégica da empresa no planejamento de eventos culturais, sociais, esportivos acaba por atrair um número significativo de participantes.

O caso 3 mostra que sede campestre, quadras de esportes, centro de tradições, grupos de teatro e de música, grupos de danças são iniciativas que visam fazer da empresa não apenas uma comunidade de trabalho, mas uma comunidade humana. As cooperativas funcionam como instrumento efetivo de comunicação. São habituais na empresa a festa do Dia da Criança, do Dia do Trabalho, de Natal. A empresa realiza exposição de produtos novos a fim de oportunizar que o empregado se veja no produto acabado. Essa estratégia tem resultado em benefício para o empregado e para a empresa.

Pesquisas de clima interno são realizadas periodicamente pela gerência de recursos humanos. No entanto, a área de comunicação interna precisa se envolver mais com recursos humanos a fim de ampliar o escopo da pesquisa de clima interno e não se limitar a medir apenas satisfação e insatisfação no trabalho, mas resgatar valores, crenças e identidades. Deve

investigar como os funcionários vêem a empresa, o conhecimento que têm dela e da sua inserção no mercado, o discernimento que possuem sobre os principais concorrentes, as mudanças que estão ocorrendo no mercado e como a empresa está se preparando para enfrentá-las.

Atender, portanto, as demandas impostas pelos requerimentos dos trabalhadores, vai exigir investimento e mobilização dos staffs de comunicação e do gerencial para pensar os produtos de comunicação empresarial como uma ação estratégica. Para agir estrategicamente, faz-se necessário avaliar os canais formais e informais de comunicação que a empresa disponibiliza para chegar até os seus públicos, abrir novos canais a partir da análise da demanda específica, questionar constantemente as ações e instrumentos utilizados, desenvolver novas metodologias para avaliar a eficácia dos processos, produtos e ações de comunicação organizacional que buscam atingir os valores declarados como prioritários pela organização: qualidade, produtividade, competitividade, valorização humana, atenção ao cliente e retorno ao acionista.

Pelo discurso dos entrevistados, percebe-se que o que faz um empregado engajar-se e participar de maneira produtiva na vida organizacional diz respeito a uma série de atividades voltadas para a segurança e a qualidade de vida dos funcionários. Estas atividades têm se mostrado capazes de formar um sistema de compensações de natureza material e psicológica. O sistema normativo orienta os rumos do grupo, as grandes metas e, através de um sistema de comunicações ágeis, transparentes, fluentes em todos os sentidos hierárquicos, gera um clima saudável e propício à participação.

As formas de participação ascendente – CCQS, caixa de sugestões, grupos informais oferecem a oportunidade para que muitos empregados se sintam partícipes do processo decisório. As formas culturais também acionam as bases da participação. Também a predisposição do trabalho em equipes apóia-se na solidariedade e no espírito associativo, fatores decisivos para a eficácia de muitos serviços. Da mesma forma, o reconhecimento por mérito é uma simbologia que toca de perto os sentimentos e incentiva a participação. Uma sólida política de lazer apoiada e conduzida pela Associação dos Funcionários irradia entusiasmo, emulação e alegria.

7.2.1.22 As práticas de RH Corporativas

Caso 1:

As pessoas podem crescer profissionalmente dentro do Grupo Randon através de programas internos de desenvolvimento de pessoas, previstos no planejamento estratégico. Um dos princípios imutáveis da Randon é continuar priorizando a formação de base uma vez que a pessoa, crescendo dentro dos princípios da empresa, trabalha de forma mais comprometida, há uma doação maior da pessoa à empresa e tem um ganha/ganha dos dois lados. O Programa Crescer envolve atividades de educação e, além dos funcionários, é beneficiada a cadeia que agrega valores à empresa, como comunidade, distribuidores, clientes. (Entrevista 2 – Vice-Presidente)

Caso 2 :

A Randon é uma empresa que se preocupa com os funcionários e isso é demonstrado no prêmio dos 25 anos de empresa. É uma forma da empresa mostrar que não apenas quer sugar o sangue do funcionário e quando o funcionário não corresponde mais dispensá-lo e colocar outro no lugar. Quando um funcionário não tem mais condições de permanecer em um posto de trabalho, a empresa procura remanejar. (Entrevista 3 – Operador)

Caso 3:

A educação continuada é cada vez mais importante para se ter uma empresa competitiva. As novas tecnologias que estão sendo utilizadas no processo produtivo requer domínio de informática e conhecimento do idioma inglês para a leitura de projetos técnicos. A nova era baseada na microeletrônica trouxe a automação e a flexibilização e estas não são exequíveis com funcionários com uma média de escolaridade de 4 anos. (Entrevista 3 - Diretor)

As oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional são fatores relevantes tanto ao nível da empresa quanto do funcionário. A Randon, consciente de que a questão da qualificação é um ponto central para fazer frente à Terceira Revolução Industrial, vem investindo em educação formal de ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, pós-graduação e cursos profissionalizantes. Atualmente, cada funcionário recebe em média 70 horas/treinamento por ano.

Tendo em vista a preocupação da empresa com a qualidade, com a produtividade e com as inovações tecnológicas, no final do ano 2000, a Randon inaugurou o Centro de Educação Raul Anselmo Randon com o fim de dar suporte às necessidades de desenvolvimento de competências e de vantagem competitiva.

Atualmente, a empresa adota o Modelo de Desenvolvimento de Equipes, que é um programa de treinamento desenvolvido em sete etapas, com uma duração de 70 horas. No entanto, essa cultura de desenvolvimento de pessoal começou a ser implantada na década de 90. Até então a empresa não adotava tal prática e o treinamento era oferecido como um prêmio e não era visto como uma necessidade básica. A Randon, antes de instituir a cultura de desenvolvimento de pessoas, realizou um levantamento e constatou que, dos 1700

funcionários de uma das empresas do Grupo, 800 eram analfabetos. A primeira providência foi um curso de alfabetização, logo em seguida promoveram cursos supletivos de 1º e 2º graus e atualmente inclui, além do ensino médio e fundamental, incentivo à graduação e a pós-graduação.

O caso 1 relata que as empresas do grupo Randon destinam, no Planejamento Estratégico, um percentual sobre a renda líquida prevista, para ser utilizado em programas de desenvolvimento de recursos humanos. A direção da empresa acredita que pessoas qualificadas representam o seu diferencial competitivo e por isso investe no desenvolvimento do potencial humano. São oferecidos subsídios integrais para o ensino supletivo e educação fundamental, subsídios de 50% para o ensino médio, graduação e pós-graduação e 70% para cursos de idiomas (inglês e espanhol). Além do ensino formal, a empresa desenvolve programas de qualificação, requalificação profissional e desenvolvimento comportamental. Faz parte da política de desenvolvimento de pessoal o programa de visitas técnicas (país e exterior), programas de integração de novos funcionários e programa de Aprendizagem Industrial. É desenvolvido, ainda, um programa especial para formação de novos executivos, focado na preparação dos profissionais que conduzirão os negócios no terceiro milênio.

O Programa “Aqui Você Pode Crescer” foi implantado na empresa com o objetivo de informar sobre as vagas existentes, proporcionar oportunidades de progressão profissional em qualquer setor e empresas do grupo, aumentar as perspectivas de crescimento, evitar conflitos e baixa produtividade gerados pela contratação externa em cargos que podem ser preenchidos internamente, proporcionar oportunidade ao funcionário em trabalhar em local que melhor se adapte aos seus interesses pessoais e profissionais, despertar talentos e estimular o autodesenvolvimento.

O “Aqui Você pode Crescer” é um programa que tem aplicação em todas as empresas do Grupo Randon: Randon Participações SA, Randon SA Implementos e Sistemas Automotivos – Unidade de Caxias do Sul, Randon Veículos Ltda., Fras-le SA, Master Sistemas Automotivos Ltda., Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda., Suspensys Sistemas Automotivos Ltda., Randon Sistemas de Aquisição S/C Ltda. – Unidade de Caxias do Sul, Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados das Empresas Randon, Sociedade Esportiva e Recreativa Randon.

Todos os cargos da empresa podem ser preenchidos através do Programa “Aqui Você Pode Crescer”, com exceção do nível gerencial. A divulgação é realizada por meio de murais e via intranet, e a seleção é feita por triagem, entrevistas coletivas, entrevistas individuais e testes (práticos, provas situacionais, de conhecimento técnico e específico).

O caso 2 comenta sobre “A Homenagem por Tempo de Empresa”, programa de reconhecimento profissional, com ações de valorização e reconhecimento aos funcionários das empresas Randon que completam 10, 25, 35 e 40 anos de empresa. No evento dos 25 anos, os funcionários recebem como prêmio uma viagem com um acompanhante, quinze dias de licença-prêmio e um troféu. O troféu é a réplica da bigorna que se encontra na entrada da empresa. Esta homenagem é realizada anualmente, evento que reúne homenageados, familiares e dirigentes da holding. Funcionários com 10, 35 e 40 anos de empresa também recebem a distinção, porém com prêmios diferenciados.

Um dos entrevistados, ao lembrar a comemoração dos 25 anos, diz se dar conta de que o momento de aposentadoria se aproxima, que a saúde é precária e que seqüelas graves decorrentes do trabalho profissional lhe impedem de usufruir o prêmio conquistado. A falta de audição, o nervosismo permanente fazem dele um homem sem perspectivas de um futuro melhor e sente medo da aposentadoria. Percebe que deu muito de si para a empresa e que muito lucro a empresa obteve com seu trabalho, mas que esta lhe retribui com uma bela homenagem. Segundo o funcionário, se a empresa *“suga o empregado, também é capaz de reconhecer isso e prestar-lhe uma homenagem”*. Outro reconhecimento que a empresa confere é de *“não dispensar o funcionário depois de velho, mesmo que este não apresente o mesmo rendimento de quando ingressou na empresa, ainda muito jovem e cheio de sonhos e ilusão de futuro”*.

É um discurso dialético, pois, ao mesmo tempo que o funcionário sente-se que foi “sugado” pela empresa, reconhece que esta se preocupa com ele e a admira. O problema de audição gerado por condições e atos inseguros, segundo o discurso do empregado, é amenizado com homenagens e pela preocupação da empresa em fazer com que os funcionários cumpram as normas de segurança. Entre as providências que a empresa vem tomando, através do setor de segurança e medicina do trabalho, incluem o uso obrigatório de equipamentos de proteção, remanejamento de funções e setores de trabalho e acompanhamento médico.

A homenagem, o prêmio, a recompensa, o reconhecimento, a valorização são estratégias da empresa moderna para impedir a percepção objetiva dos fatos e das situações, bem como dos próprios desejos e sentimentos dos empregados. Ao mesmo tempo em que as estratégias procuram impor o comportamento desejado pela empresa, também distorcem a capacidade de os trabalhadores pensarem objetivamente e impedem a sua realização enquanto pessoa. O trabalhador, ao não pensar, não se dá conta da realidade e tem dificuldade de atingir sua maturidade psicológica, sua consciência crítica e sua autonomia, dando origem a um

processo denominado “falsa consciência”. A falsificação da consciência torna-se uma realidade proposta e perseguida pelas organizações, porque o indivíduo que é expropriado de parte de sua vida psíquica torna-se um instrumento dócil e fácil de ser conduzido.

O caso 3 aponta para um novo perfil dos funcionários a fim de adequar a empresa às novas exigências de um mercado globalizado. Mas esta mesma globalização, que abre as janelas do mundo para a empresa, vem acompanhada de uma forte pressão no sentido de exigir que a organização aprimore processos de qualidade e torne-se mais competitiva perante a economia mundial. E, diante deste contexto, faz-se cada vez mais importante o envolvimento dos funcionários aos novos processos de gerenciamento e produção, às novas formas de produtividade e às novas responsabilidades assumidas pelos funcionários em processos de decisão grupal e individual. Todas estas transformações têm alterado substancialmente o perfil dos requisitos básicos a serem cumpridos pelos trabalhadores para que possam continuar a fazer parte da organização.

Ao lado de todas estas mudanças, há um lado positivo que não pode ser negado, principalmente no que diz respeito à reciclagem de conhecimento das pessoas. A educação continuada oferecida pela empresa, através de centro de treinamento próprio, é uma delas. Um outro fator positivo é que aumentou a possibilidade para que as pessoas, uma vez profissionalizadas, assumam novos cargos dentro da mesma organização ou empresas do Grupo. Também, para as pessoas de áreas estritamente operacionais, oportuniza que participem de processos de decisão, ainda que em níveis limitados, mas que antes não o faziam.

Mas, ao lado destes pontos positivos, não se pode deixar de considerar o seu lado nefasto. Se a tecnologia anunciava a possibilidade de aliviar a carga de horas trabalhadas, em favor de mais qualidade de vida para as pessoas, caiu por terra. Na verdade, o que aconteceu é que as pessoas passaram a trabalhar mais nas mesmas oito horas diárias. E, muitas vezes, continuam trabalhando, antes ou depois do expediente, através de e-mails, telefones celulares, teleconferências... Enquanto isso, na produção, não basta apenas produzir, é preciso conhecer a linguagem da máquina e saber ler projetos de produtos em outros idiomas - já não basta dominar apenas o idioma inglês, faz-se necessário também dominar o alemão, o espanhol, o francês -. Por outro lado, as organizações sindicais apresentam certo enfraquecimento diante do processo de enxugamento pelo qual passam as empresas nos últimos anos. E o funcionário dá graças ao deus Raul pelo privilégio de manter-se empregado.

A empresa, para manter o controle sobre os indivíduos, desenvolve uma relação dialética de recompensas/restrições e não é sem razão que o trabalhador desenvolve uma

relação sadomasoquista com a empresa, ou seja, ao mesmo tempo em que busca recompensas materiais, promoções, crescimento profissional, prêmios, metas e, em função disso, desencadeia um processo interno de angústia e stress; de outro lado, sente prazer pelo reconhecimento que a organização faz de sua potencialidade e do seu esforço, satisfazendo dessa forma o desejo de ser amado (Pagès, 1990).

Assim, o treinamento através de programas de formação gerencial, o uso de técnicas de dinâmica de grupo, o treinamento de lideranças, os jogos simulados, bem como as técnicas de administração participativa como trabalho em equipes, CCQ, TQM, procuram o controle dos trabalhadores, especialmente no que diz respeito aos seus valores, seus pensamentos e seus sentimentos.

Ao manter a ordem, através da padronização de valores, crenças, sentimentos e necessidades, garante os objetivos maiores da empresa como lucros, manutenção do poder, conservação de privilégios estabelecidos, sejam eles econômicos, políticos, socioculturais ou educacionais. Os indivíduos perdem sua identidade e se massificam, conferindo a um grupo reduzido o direito de decidir e pensar por eles inclusive o que pensar, o que sentir e como viver.

Significa, portanto, que os indivíduos, uma vez condicionados por recompensas salariais, incentivos emocionais, internalização de valores organizacionais pelos processos de socialização, ritualizações, cerimônias, treinamentos, comunicação e por outros elementos da cultura organizacional, passam a se comprometer com a empresa, sentindo, pensando e agindo da forma que a empresa quer.

A organização dá-se o direito de exigir de seus funcionários que assumam os valores definidos por ela, bem como tenham sentimentos coerentes com aqueles por ela desejados. Da mesma forma, exige um pensamento único, o “credo” da organização, conjunto de princípios tomados como invioláveis, define em que se deve fundamentar o pensamento e a ação de seus membros. A empresa assume o papel de mãe, protetora e controladora, exigindo de seus membros um compromisso de lealdade em relação aos seus objetivos, mesmo e especialmente quando não houve participação dos funcionários na sua definição e tampouco quando não usufruem dos benefícios gerados com sua “colaboração”. Os indivíduos moldam-se à organização e pouco ou quase nada dos funcionários é solicitado quanto às suas mentes e seus valores.

Max Pàges (1990), em um estudo realizado em uma empresa multinacional, constatou que a política de altos salários e de promoção, ao mesmo tempo que oferecia segurança, também gerava insegurança. Mas, quanto mais a empresa oferecia proteção e realizava

satisfações materiais e de prestígio, mais o funcionário se prendia psicologicamente à organização. Pàges (1990) percebeu que os privilégios contidos nas políticas de RH funcionavam como um dos elementos que serviam para ocultar a contradição entre os objetivos da empresa e os objetivos dos trabalhadores.

Assim, as políticas de RH funcionam como processos de mediação, ocultando as contradições. Estas políticas atuam em instâncias econômicas, políticas e sociais de modo a negar, abolir e apagar o conflito da linguagem da organização. Em resumo, as políticas organizacionais buscam a padronização dos valores dos membros da organização bem como do que pensam, como pensam, o que sentem e como vivem, não somente na organização, mas também na família, na comunidade, no sindicato, na igreja, nos partidos políticos, etc.

7.2.1.23 A organização do trabalho

Caso 1:

A empresa não tem interesse em dispensar pessoas com experiências mas também não querem ter funcionários com mais de 60 anos de idade. A aposentadoria suplementar já foi implantada na empresa e é uma realidade que todos precisam encarar. (Entrevista 5 – Analista)

Caso 2:

Tenho um zumbido constante no meu ouvido. Já pensei em colocar a cabeça embaixo de uma máquina de pensar e acabar com a vida. No momento em que ia tomar esta atitude pensei na família e desisti. Foi quando resolvi procurar ajuda da empresa. (Entrevista 3 – Operador)

Caso 3:

Equipamentos de segurança visual e auditivos são obrigatórios na empresa. Hoje nós já temos a ginástica laboral para evitar lesões por esforços repetitivos. São providências que, se a empresa não tomar quando vê os seus funcionários começam a ficar doentes e a faltar no trabalho. Mas o pior é o stress, o nervosismo, as cobranças, isso deixa qualquer sujeito louco. (Entrevista 6 – Analista)

Os casos de doenças relacionadas ao trabalho começaram a se multiplicar no Brasil, no final dos anos 80. A partir desta data, passou a se ter noção de que empregados não necessariamente expostos a condições de risco também estão sujeitos a desenvolver problemas de saúde ligados a sua atividade profissional. Em 1990, o Ministério da Saúde adotou a Norma Regulamentadora (NR 17), que introduziu na legislação brasileira o conceito de ergonomia, ou seja, a organização do posto de trabalho de forma a não prejudicar o trabalhador.

Em ergonomia, a preocupação primeira foi estudar o componente físico da carga do trabalho, como ruído, iluminação, calor, desgaste energético, etc. Mais tarde, foi introduzido o componente mental da carga de trabalho, relativo à preocupação e à informação necessária à execução do trabalho. Mais recentemente pareceu indispensável fazer a inclusão de um outro componente na carga de trabalho: a carga psíquica. Assim, além das tradicionais lesões por esforços repetitivos (LER), hoje classificadas como distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (Dort), as doenças do trabalho incluem problemas relacionados ao bem-estar psíquico.

A NR 17 cria mecanismos de prevenção às LER/DORT, mas não prevê regras de proteção à saúde mental do trabalhador. A Psicossomática, nestes últimos 30 anos, tem estudado o que se passa na “cabeça das pessoas” e o que acontece em seus organismos. Há numerosos exemplos na literatura médica de que a doença física é desencadeada por ocasião de um impasse psíquico, de uma situação afetiva insustentável. Excetuando-se as intoxicações, acidentes e infestações parasitárias ou microbianas, muitas enfermidades estão ligadas com o funcionamento psíquico.

No domínio da psicossomática e da psiquiatria, a saúde mental, por ter implicações sociais e políticas incontroláveis, tem apresentado dificuldades em ser definida. No entanto, sabe-se que a saúde mental não está relacionada com ausência de angústia e muito menos está relacionado a uma vida de conforto constante e uniforme. Portanto, mais importante do que adequar os postos de trabalho e organizar as rotinas para facilitar a execução das tarefas é promover um livre funcionamento em relação ao conteúdo da tarefa.

Práticas isoladas, geralmente relacionadas com aspectos físicos do trabalho, realizadas por uma grande maioria de empresas, não surtem efeitos se não estiverem inseridas em um contexto mais amplo, ou seja, em um contexto que leve em consideração a organização do trabalho como um estruturante psíquico, capaz de agastar o homem de doenças mentais e físicas. A empresa que deseja ter trabalhadores produtivos, criativos e dispostos a traçarem objetivos e metas e com saúde física e mental precisa dar espaço para que este concretize suas aspirações, suas idéias, sua imaginação, seu desejo. A saúde é a existência da esperança, das metas, dos objetivos que podem ser elaborados. O que faz as pessoas viverem é o desejo e não só as satisfações.

Por desejo entende-se como sendo a ausência de algo, é um sintoma de privação. O desejo, na verdade, é a busca de uma falta e a sua articulação se dá no nível do simbólico, no nível da fantasia, diferentemente da satisfação, que está no plano do instinto. O objetivo do instinto é abolir a tensão causada pela necessidade. Se consegue atingir o objetivo, o

indivíduo experimenta prazer. Enquanto o desejo está ligado a traços de memória e encontra a sua realização na reprodução fantasiosa das percepções que passam a ser sinais dessa satisfação, a necessidade, por sua vez, surge de um estado de tensão interna e encontra a sua satisfação pela ação específica que fornece o objeto adequado. Portanto, o desejo não pode ser reduzido à necessidade, uma vez que não é uma relação com o objeto real, mas depende da fantasia que é individual e não controlável externamente. Quando o desejo desaparece, surge a depressão, situação perigosa não somente para o funcionamento psíquico, mas também para o físico. Em um estado depressivo, o corpo representa menos defesas e fica doente mais facilmente.

O caso 1 tem a ver com o duro processo da aposentadoria, temido por muitos funcionários da Randon. O trabalho pode ser causa de doenças, de intoxicações, de acidentes, de desgastes, mas também o não-trabalho pode ser tão ou mais perigoso para a saúde. Por isso é que se considera o trabalho como um estruturante psíquico.

Cotidianamente, todo o trabalhador é submetido a excitações vindas do ambiente e do seu próprio organismo. Quando a excitação se acumula, dá origem a uma tensão psíquica. O trabalhador dispõe de algumas vias de descarga para libertar as energias retidas: psíquica, motórica e visceral. Assim, um indivíduo pode descarregar a energia pulsional através de representações mentais agressivas. Uma outra pessoa pode descarregar esta energia usando sua musculatura. Se uma destas vias não pode ser usada, a energia pulsional não pode se descarregar a não ser pela via do sistema nervoso autônomo e pela desregulação das funções somáticas. Neste último caso, é a via visceral que é acionada.

Deduz-se, então, que o ser humano é submetido ao mesmo tempo a excitações externas e internas, tem uma história de vida que se concretiza em aspirações, desejos, motivações e necessidades psicológicas únicas e pessoais e, em função de sua história, dispõe de vias de descargas preferenciais, que diferem de indivíduo para indivíduo. Quando, no entanto, a organização do trabalho é flexível e permite que o trabalhador organize e adapte o trabalho aos seus desejos, às necessidades de seu corpo, às variações do seu estado de espírito, proporciona uma diminuição da carga psíquica de trabalho, transformando um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante.

O caso 2 evidencia que um percentual significativo de trabalhadores da Randon apresentam problemas de saúde adquiridas no ambiente profissional. A deficiência na audição é um dos maiores problemas enfrentados pelos funcionários que ficam expostos a situações adversas de trabalho e sem uso de equipamentos protetores.

A empresa tem se mostrado preocupada com o elevado número de doenças profissionais e, com o fim de reduzi-las, tem condicionado o uso de equipamentos protetores ao prêmio de participação nos resultados. Assim, todo funcionário que for notificado pela CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) pelo não-uso de equipamentos de proteção tem descontos no plano de participação. Uma outra forma que a empresa encontrou para minimizar o desconforto provocado pelas doenças profissionais foi através do remanejamento dos funcionários em cargos e postos de trabalho.

O caso 3 apresenta a ginástica laboral, praticada pelos funcionários durante o horário de trabalho. Esta inclui um conjunto de atividades físicas realizadas com o fim de buscar a qualidade de vida do trabalhador através da promoção da saúde. A saúde é considerada como uma situação de bem-estar físico, social e psicológico e não apenas como ausência de doenças.

As atividades de ginástica laboral constituem-se em um espaço efetivo das relações humanas e dá lugar para o desenvolvimento do autoconhecimento através de práticas corporais e trocas com o grupo. Também promove maior sensibilização às questões pessoais em relação ao grupo de trabalho, proporciona uma aproximação e um aperfeiçoamento para o trabalho coletivo e cria um espaço importante de envolvimento do grupo. Assim, diante, muitas vezes, de um ambiente de trabalho individual, burocrático e solitário, estimula a solidariedade, a cooperação e a superação pessoal, grupal e intergrupal.

A ginástica laboral é um programa da Medicina e Segurança do Trabalho. Este setor também desenvolve acompanhamento físico dos funcionários e ministra palestras sobre atitudes posturais, hábitos e adaptações no local de trabalho. Avaliações ergonômicas de postura são realizadas nos postos de trabalho para verificar possibilidade de incidência de lesões por esforços repetitivos. A elaboração de relatórios e propostas de soluções são realizados após o processo de avaliação ergonômica a fim de minimizar ou eliminar os problemas com a saúde advindos de posturas anti-anatômicas ou disposição inadequada de móveis e equipamentos.

O serviço especializado de saúde e medicina do trabalho atende exclusivamente emergências, acidentes de trabalho, exames clínicos e laboratoriais de admissão, periódicos e demissionais, servindo como importante componente do processo de seleção dos trabalhadores e no controle dos índices de rotatividade e de absenteísmo. As atividades desenvolvidas pela Medicina de Segurança no Trabalho são importantes, uma vez que colocam em evidência doenças causadas por reflexos involuntários ligados ao esforço repetitivo sob pressão do tempo.

Mas, se a carga física é danosa à saúde do trabalhador, vai-se encontrar em Christopher Dejours (1994), psiquiatra e psicanalista, nascido na França e doutor em Medicina do Trabalho e em Psiquiatria, explicações para a carga psíquica no trabalho. Tendo por orientação teórica a Teoria Psicanalítica de Freud, Dejours desenvolveu a Teoria da Psicodinâmica do Trabalho, cuja hipótese central é que a relação homem versus trabalho é de sofrimento e doença embora o trabalho possa também ser fonte de prazer e saúde. A grande contribuição de Dejours (1994) foi introduzir a dimensão psicológica no estudo das relações do ser humano com a organização do trabalho e identificar a presença do homem concreto, vivo, sensível, reativo, sofrido e animado por uma subjetividade, no contexto das organizações.

Dejours (1994) estuda as estratégias individuais e coletivas usadas pelos trabalhadores para preservar o equilíbrio psíquico ou a normalidade (equilíbrio precário) entre constrangimentos do trabalho desestabilizante ou patogênico e defesas psíquicas. Descobre através de pesquisas realizadas como a neurose das telefonistas e dos mecanógrafos (1963) e os problemas psicopatológicos dos mecânicos de estrada de ferro (1971), entre outras pesquisas realizadas, que o equilíbrio, a estabilidade e a normalidade são, antes de tudo, uma luta do indivíduo contra a doença mental. A normalidade é permeada pelo sofrimento, e o sofrimento é o espaço de luta entre a sanidade e a loucura. A loucura, quando surge, origina-se de uma predisposição, ou seja, mais da organização da personalidade, da história e do passado de cada indivíduo do que da situação de trabalho, sendo esta apenas desencadeadora da doença.

Ao analisar a relação do indivíduo com a organização do trabalho, a preocupação da psicodinâmica do trabalho foi entender a forma pela qual o equilíbrio mental do indivíduo é ameaçado e quais as conseqüências para a sua saúde mental. Estes estudos mostraram que as pressões que provocam desequilíbrio psíquico e põem em risco a saúde mental dependem das condições de trabalho, capazes de provocar prejuízos não somente ao corpo mas também a mente. São consideradas condições de trabalho as físicas como o barulho, temperatura, vibração e irradiações ionizantes; as químicas, como poeiras e vapores; as biológicas, como vírus, bactérias e fungos. Quando se fala em organização do trabalho, está-se referindo à divisão de tarefas envolvendo a hierarquia no local de trabalho.

Segundo Dejours (1994), em sua relação com a organização do trabalho, para preservar a saúde mental e aliviar o sofrimento, o trabalhador lança mão de estratégias defensivas que podem ser coletivas ou individuais. As defesas coletivas são construídas pelo coletivo de trabalhadores marcados pelas pressões organizacionais e se caracterizam pelo

desenvolvimento de comportamentos estereotipados e/ou alienados. As estratégias individuais, entre elas a repressão, atuam na própria fonte da pulsão e produzem sintomas que são jogados para o corpo, gerando as doenças psicossomáticas e o stress em resposta às pressões da organização.

Dejours (1994) parte do pressuposto que a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica cujo impacto é o aparelho psíquico. O sofrimento no trabalho, de natureza mental, surge quando ocorre um impacto decorrente de uma história individual, portadora de projetos, de esperança e de desejos e uma organização de trabalho que os ignora. O trabalho repetitivo, comum nas empresas Randon, cria insatisfações cujas conseqüências não se limitam a um desgosto particular, mas se constitui de certa forma em descompensações mentais ou doenças somáticas.

As descompensações mentais surgem em virtude de que regras foram, em grande parte, impostas e impeditivas de o trabalhador fazer modificação nas tarefas no sentido de torná-las mais adequadas a suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos. Para proteger a sua saúde mental, o trabalhador, principalmente em tarefas repetitivas como de soldador, pintor, frezador, chapeador, torneador e outras dessa natureza, transfere os sintomas para o corpo, provocando o que normalmente se chama de Lesão por Esforço Repetitivo (LER) específico em cada profissão, ou o stress, que apresenta características peculiares em diferentes profissões.

A vida psíquica e a saúde física dependem do funcionamento integrado dos diferentes órgãos do corpo humano. Dejours (1994), no entanto, afirma que o sofrimento mental, em certos casos, até pode se revelar propício à manutenção da produtividade. Não seria o sofrimento em si, mas as estratégias de defesa que o trabalhador utiliza para lutar contra ele. Estes esquemas defensivos são importantes uma vez que ajudam os trabalhadores a se protegerem psiquicamente.

Neste sentido, Dejours (1994) afirma que, embora o homem não goste do sofrimento, ele não deve ser banido da vida humana, uma vez que o sofrimento é o grande desafiador do homem e o impele na busca criativa de possibilidades de jogar com ele. A cada sofrimento enfrentado e superado, o indivíduo se reconstrói, se reestrutura, o que, para Freud, é o trabalho da pulsão. Assim, ao descobrir formas criativas e úteis de significar o sofrimento, o indivíduo adquire reconhecimento e identidade, e a produção prazerosa do trabalho nada mais é que a sublimação derivada do sofrimento. Quando o homem busca o trabalho desafiador (sofrimento) e o supera (prazer), adquire reconhecimento e identidade (sublimação) e dá

sentido à existência. O desafio gera, pois, a produção criativa que, por sua vez, gera o reconhecimento e a saúde mental.

Pela Teoria Psicodinâmica do Trabalho, pode-se deduzir que a relação conflituosa entre a organização do trabalho e o aparelho mental deve ser resolvida para que promova não só a felicidade dos trabalhadores, mas também a produtividade e a motivação no trabalho. Essa dicotomia vai se resolver com o envolvimento do indivíduo em um trabalho mais intelectual e menos repetitivo e pela criação de um espaço de palavra onde há possibilidade de uma relação dialógica entre direção e os demais membros da organização. No entanto, não é necessário apenas o enriquecimento de tarefa e sim um ambiente com melhores condições para o trabalhador exercer a sublimação através do seu trabalho. Desta forma, o indivíduo atinge os seus objetivos de satisfação e até mesmo de felicidade através da sua realização no trabalho e, por consequência, realiza os objetivos da organização.

Pela Psicanálise, a motivação difere, na sua essência e nos seus processos, da motivação baseada em benefícios contidos na política de recursos humanos para satisfazer necessidades humanas. A necessidade nasce de um estado de tensão interna e encontra sua satisfação pela ação específica que fornece o objeto adequado, enquanto que a motivação de que trata a psicanálise trata do desejo, da busca de algo ausente. Não se trata da busca de um objeto (tenho sede, tomo água), mas está no nível da fantasia, da imaginação, é algo inconsciente, diferenciado para cada indivíduo e nunca é satisfeito. Portanto, tentar substituir desejos dos indivíduos, satisfazê-los de acordo com as necessidades da organização é impraticável. Pode-se, no entanto, impedir que os funcionários tenham acesso aos seus desejos através de barreiras e constrangimentos externos, mas com certeza isso provocará um processo de frustração que poderá explodir em reações de apatia ou agressividade.

Neste sentido, quando as organizações, através de sua política de RH, tentam padronizar as necessidades individuais, transformando os funcionários em tipos padronizados, em vez de identificá-los como pessoas, se, por um lado facilita o controle, por outro lado, diminui e impede o desenvolvimento mental, o desenvolvimento da consciência crítica e a responsabilidade do indivíduo com ele próprio, com a sociedade e com o seu trabalho na empresa. Assim, a empresa, ao criar pessoas devotas, seguidores obedientes e conformados, impede o desenvolvimento efetivo da produtividade, da melhoria da qualidade e do desenvolvimento social, econômico, político e cultural da sociedade e do próprio indivíduo.

7.2.1.24 As trajetórias de vida dos fundadores, sucessores e funcionários

Caso 1:

Trabalhei com meu pai, Abramo Randon, dos 14 aos 18 anos de idade com enxada, machado e bigorna. Meu pai aprendeu a arte de forjar ferro na oficina de Carlin Fabbris, ferreiro que lhe serviu de mestre. Ao completar 20 anos de idade, meu pai recebeu das mãos do meu avô, Senhor Cristóforo Randon, uma bigorna como prova de que estava pronto para o exercício da profissão de ferreiro, profissão que exerceu até o fim de sua vida. (Entrevista 1 – Diretor-Presidente)

Meu pai é uma semente que gerou todo esse patrimônio não tanto no aspecto financeiro, mas social. Admiramos sua força de vontade, seu empreendedorismo, sua visão de futuro. Está sempre programando um novo projeto, tem uma cabeça de um jovem de 40 anos. Está sempre disposto e vai com a mesma vontade assistir a uma apresentação artística das netas, a uma posse, a um evento comunitário. Ele valoriza tudo e participa de tudo. Tirando a Randon da vida do meu pai, sua vida não teria mais sentido. A empresa é uma extensão dele próprio e entendemos que é difícil para ele abrir mão disto tudo que ele construiu com muito sacrifício. (Entrevista 5 – Analista)

Caso 2:

“Eu sempre gostei de fábrica, me criei entrando e saindo da fábrica, falava com engenheiros e gostava de ver o produto sendo fabricado. Era algo que me provocava emoções e satisfações”. “Acredito que nós, filhos, optamos por engenharia por estarmos sempre dentro da fábrica. O meu irmão mais novo teve incentivo da família para cursar engenharia mecânica a fim de dar continuidade aos negócios”. “Iniciei a trabalhar na empresa quando tinha 17 anos e a empresa entrara em concordata. Trabalhava meio turno e no outro estudava. Meu pai queria que eu cursasse Odontologia, mas eu não queria morar longe de casa e acabei por fazer o Curso de Serviço Social na Universidade de Caxias do Sul. Trabalhava de graça para obter experiência. Passei por vários setores da empresa. (Depoimentos dos sucessores, filhos de um dos fundadores que está no controle do Grupo Randon)

Os filhos do fundador iniciaram suas atividades nos níveis mais inferiores para conhecerem como funciona uma fábrica. Fizeram estágios em todos os setores da empresa e carregavam peças iguais aos outros funcionários. Isso é uma forma de passar dificuldades para valorizar as conquistas e também para conhecer os dois lados: capital e trabalho. Os filhos do fundador não foram colocados no poder, não sentaram naquela cadeira sem antes conhecer toda a linha de produção, controle de qualidade, conhecimento de mercado e de custos. O fundador fez seus filhos passarem por todos os setores e disse vocês vão começar aqui para chegar lá. Fez os filhos verem quanto custa o produto, como é feito, como é comercializado, como é avaliado, como é aperfeiçoado. (Entrevista 2 - Supervisor)

Caso 3:

“Sou formado em Engenharia Mecânica, iniciei na empresa em 1970 como engenheiro mecânico. Mais tarde fui gerente de manufaturas, gerente da divisão de veículos. Em 1979 passei a Diretor Adjunto e, desde 1998, sou diretor corporativo da Randon Participações SA; diretor-superintendente da Fras-le, gerente geral da Master e gerente geral da Jost”. “Iniciei na Mecânica Randon como bolsista do SENAI em 1970. Trabalhei nas áreas de manutenção, ferramentaria, fabricação de máquinas, matrizaria, gabaritos, ou seja, nas áreas de apoio à produção. Sou formado

em Direito e pós-graduado em Gestão da Qualidade e hoje sou supervisor de Métodos e Processos e Manutenção”. “Sou formado em engenharia mecânica, trabalho há 26 anos na empresa, entrei como estagiário e após formado fui convidado para assumir o cargo de engenheiro projetista de produtos, mais tarde passei para assistente de engenharia, engenharia de vendas, gerência da engenharia e hoje sou diretor industrial da Randon. Estou na empresa há 28 anos”. “Sou Engenheiro Mecânico com pós-graduação em Administração de Produção. Entrei na Randon como um aprendiz. Vi a Randon como uma empresa em que poderia crescer profissionalmente. Comecei na empresa fazendo pequenos projetos. Depois fui evoluindo assim como também a empresa foi crescendo. Em 1975, a empresa se transferiu para as novas instalações e começou a aumentar. Na época tinha carência de engenheiros. Então procurei fazer uma graduação nesta área para ser aproveitado pela empresa e acompanhar a empresa na sua evolução. (Entrevista 3 – Operador)

A descrição do primeiro dia de trabalho de um funcionário:

Saí do meio rural no dia 20/04/1973 e vim para a cidade com fé e coragem de encontrar um emprego. Já era casado e tinha uma filha com dois anos de idade. Com minhas economias, consegui construir uma casinha no meio do mato. No dia 18/05/1973, comecei a trabalhar na Randon. Me apresentei vestindo uma calça de brim que se usava na colônia, uma camisa estampadinha, um chapéu de palha com abas redondas e um chinelo nos pés. Era o que eu tinha e me parecia estar bem arrumado. Neste meu primeiro dia de trabalho percebi que as pessoas se vestiam de forma diferente e eu me olhava e me perguntava: o que estou fazendo aqui na cidade, morando naquela casinha sem água, sem luz, com uma filha pequena e contando com alguns mantimentos que trouxera da colônia: feijão, milho para moer e fazer farinha de milho para a polenta, uns potinhos de chimia e mais nada. O pouco dinheiro que tinha investira na fabricação da casa, uma residência de 5 metros por 5 metros e que dividia com um cunhado e sua mulher. Com a esposa, uma filha e uma pequena casinha dividida com outro casal foi o início da minha vida e da minha luta na cidade. Não tinha relógio e escutava um rádio pequeno para saber as horas. Após os primeiros 15 dias de trabalho, recebi o pagamento e a primeira coisa que fiz foi comprar um despertador. Lembro que, na época, não tinha crédito nem para comprar 1 kg de açúcar. Mais tarde já consegui comprar a parte da casa que era do cunhado, fiz uma casa nova e mais tarde comprei uma casa de material da vizinha. Hoje não posso me queixar da vida, só sei que nesta vida já sofri muito e até passei fome para chegar aqui. Eu construí a Randon e ela me construiu. Do meio rural só trago más lembranças e muitas mágoas. Quando meus pais morreram dei a minha parte da herança para o meu irmão. Não precisava mais daquele pedacinho da terra deixado por meus pais. Meus pais não puderam me ajudar quando eu mais precisava deles, mas hoje compreendo que eles não tinham o que fazer por mim. Meu pai só sabia trabalhar no cabo da enxada e nunca havia saído da colônia. Antes de sair de casa, matei um porquinho e minha mãe disse: faz uma lata de banha para comer com polenta e foi com isso e outras coisinhas que a gente sobreviveu nos primeiros meses de cidade. Também contei com a ajuda de um vizinho que era bem de vida e quando matava galinhas me dava o pescoço, as pernas e o fígado e nós fazíamos uma festa com isso. (Entrevista 3 – Operador)

O caso 1 contém duas narrativas: uma do fundador e outra de um dos filhos e serve como ponto de referência para avaliar a trajetória de vida do fundador e o desenvolvimento da ideologia patriarcal.

A educação patriarcal é cultivada através da educação dispensada aos filhos e às filhas. Os homens são preparados para trabalhar e sustentar a família enquanto a mulher é educada para ter filhos, ser boa mãe e uma dedicada dona de casa.

Na família de Cristóforo Randon (primeira geração) e de Abramo Randon (segunda geração), os filhos, desde criança, ajudavam o pai no sustento da família, enquanto que as filhas ficavam restritas às atividades do lar. A educação até a 5ª série do ensino fundamental era suficiente no conceito da época.

Já na família de Raul Randon (terceira geração), os filhos foram incentivados a frequentar um curso superior. Os homens, de preferência, deviam cursar uma faculdade de Administração ou Engenharia para dar continuidade aos negócios do pai, enquanto que as mulheres eram incentivadas a cursar uma faculdade que lhes desse condições de exercer uma profissão liberal, uma vez que, para os pais, a vocação primeira da mulher era ser mãe.

E assim a ideologia patriarcal foi sendo cultivada. Também a educação patriarcal é desenvolvida por meio de brincadeiras infantis e esportes. Ao homem é ensinado a ser membro de um time, a perder e a ganhar, enquanto que as meninas praticam esportes individuais como ballet, ginástica, que não garantem um aprendizado de equipes e o desenvolvimento de liderança.

A formação patriarcal do fundador é um fator relevante na determinação dos papéis na estrutura familiar. Na Randon, o filho mais velho é vice-presidente, o filho do meio é vice-diretor e o filho mais novo é gerente de uma unidade industrial da Randon Implementos em São Paulo. Uma filha é médica e não trabalha na empresa e a outra filha é Assistente Social e Advogada e trabalha meio expediente na Assessoria Jurídica, sem cargo de chefia.

Os fundadores sempre mantiveram como princípio básico de vida a humildade, a simplicidade, a ética e o amor pelo trabalho. O fundador é um empreendedor e representa a primeira fase de desenvolvimento da empresa, onde a atenção aos detalhes e o controle centralizado são considerados fundamentais para o sucesso da empresa.

A administração adotada pelos fundadores é paternalista, com pouca delegação de responsabilidade, avaliação subjetiva, protecionismo. Os fundadores cursaram até a 5ª série do ensino fundamental, mas isso não se constituiu em empecilho para vislumbrar o futuro, para fazer prospecção de mercado e para administrar os escassos recursos financeiros.

Um dos fundadores tinha uma excelente visão de negócios, de comércio e o outro era um engenheiro nato. Projetava um produto e fabricava. Até as máquinas necessárias para a fabricação dos produtos eram projetadas e fabricadas por ele. O primeiro torno da Randon foi fabricado pelo fundador. A primeira máquina de prensar também foi invenção dele.

Pode-se, assim, perceber que um dos fundadores dominava a área técnica e o outro a área comercial e administrativa. Um deles era um cientista nato, um autodidata, um curioso, um gênio e um genioso. Eles faziam tudo sozinhos: cuidavam de assuntos de mercado,

produção, contabilidade, contatos internos e externos, envolvendo-se com todos os detalhes do cotidiano da empresa. Eram motivados pelo prazer de criar, de verificar o surgimento de novos negócios, amplitude de mercado.

O fundador que permanece no controle do Grupo Randon é uma pessoa muito presente nos eventos realizados pelas empresas do Grupo e os funcionários o conhecem, falam com ele e se dirigem a ele como uma pessoa comum. Ele é um tipo carismático, sensível, observador, capta com facilidade sentimentos, angústias, desejos, intenções e frustrações das pessoas que o rodeiam, canalizando os anseios gerais e aproveitando determinadas ocasiões para explorar, com competência, os acontecimentos do universo empresarial.

Além de criativo e empreendedor, o fundador chama a atenção pela expressividade gestual e corporal e provoca nas pessoas que dele se aproximam respeito, admiração, interesse e estima. Assim, o grande carisma do fundador e as histórias contadas pelos funcionários mais antigos sobre os primeiros anos da Randon, as dificuldades e a persistência dos Irmãos Randon, os valores prezados pelos fundadores, como o do respeito pelos funcionários, possibilitam que os valores sejam perpetuados.

O caso 2 contém depoimentos dos sucessores sobre suas trajetórias de vida profissional e também observações de um funcionário sobre a entrada dos herdeiros na empresa. As falas constantes neste caso servem para elucidar como se deu o ingresso da segunda geração na empresa, tanto na visão dos próprios sucessores como na visão dos funcionários que trabalham tanto sob a administração da primeira quanto da segunda geração.

Uma das filhas desde cedo optou por ser médica e o pai achava que a filha estaria bem encaminhada no futuro se escolhesse Medicina. A uma outra filha o pai sugere que ela faça Odontologia porque sabe que ela quer casar e ter filhos. Quando o pai vislumbra uma profissão na área da saúde para as filhas é porque ele tem dificuldades de encará-las como dirigentes empresariais, pois as considera educadas para a administração de um lar e não de uma empresa.

A discriminação que as filhas sofrem na Randon é disfarçada, é dissimulada, é velada e como tal é difícil de ser identificada até mesmo pelas próprias herdeiras. Estas, por sua vez, acham normal que os filhos assumam o poder, uma vez que, pela condição de serem mulheres, não são tão disponíveis para o trabalho quanto são os irmãos. A diferença fundamental entre herdeiros e herdeiras parece ser que os homens foram preparados para trabalhar na empresa enquanto que elas foram estimuladas a seguirem uma carreira liberal e não administrativa.

O início da atividade profissional dos filhos do fundador acontece em uma empresa privada de médio porte. O ingresso na empresa familiar se dá logo após a concordata, em um período difícil e de grandes transformações. As filhas, diferentemente dos filhos, não iniciaram a vida profissional em empresa não pertencente à família.

O ingresso de uma das herdeiras na empresa do pai se dá durante o período da concordata e deixa de trabalhar na empresa do pai quando do nascimento dos filhos. O retorno da herdeira para a empresa se dá então após o nascimento dos filhos e com dois cursos superiores: Assistente Social e Direito. Atualmente, atua na Assessoria Jurídica com o intuito de aprender. Faz parte do Conselho de Família.

O fundador não permite que a filha desempenhe a função de Assistente Social na empresa com o argumento que a filha, por ser sócia, não teria a credibilidade dos funcionários e estes a veriam como uma demagoga, uma vez que o interesse estaria na empresa e não nos funcionários. Sem poder convencer o pai que poderia ser Assistente Social na empresa, a herdeira começa a cursar Direito. Mas, apesar de formada em dois cursos superiores, a prioridade é a família e diz poder disponibilizar à empresa um turno do dia, mas com a intenção de ajudar e aprender. E, com o intuito de ajudar na empresa e aprender, uma vez que não dispõe de tempo integral para a empresa em função dos filhos, parece ter medo de colocar a sua capacidade à prova.

A outra filha herdeira, desde o segundo grau, dizia que queria fazer Medicina. Hoje é médica especialista em pediatria renal e não exerce nem um cargo na empresa, participa apenas do Conselho de Família. Os herdeiros querem dar liberdade para os filhos escolherem a profissão de seu interesse e não querem influenciá-los a seguirem uma profissão para trabalharem na empresa. O Conselho de Família, após a morte do fundador, vai contar com cinco assentos destinados para cada um dos filhos. Na segunda geração, o Conselho de Família será assim constituído, sendo que, na terceira geração (constituída pelos primos), os primos/herdeiros é que devem resolver como agir.

O crescimento profissional dos filhos na empresa do pai deu-se de forma gradativa. Eles, para chegarem ao cargo em que estão hoje, primeiro tiveram que trabalhar como aprendizes, precisaram conhecer processos, produtos, custos, mercado e também trabalharam em empresas não pertencentes ao grupo.

A entrada dos filhos na empresa se dá nos anos 80/90, com o respaldo dos outros diretores, que viam neles pessoas capazes e competentes. A entrada dos herdeiros na empresa caracteriza uma fase em que a empresa experimentou novos estilos gerenciais, implantação dos processos de qualidade total, formação de parcerias com empresas multinacionais na

forma de joint ventures e implantação da Holding. O aprendizado interno (sem cargos) e o externo (com cargos assumidos) possibilitou que a entrada dos filhos se desse de forma natural e não traumática, tanto para eles próprios quanto para a organização em si.

A segunda geração está implantando um sistema de gestão de pessoal mais técnico e menos paternalista. Lentamente estão começando a afastar os antigos colaboradores do empreendedor e partir para um sistema profissionalizado. As ligações afetivas são mais fracas. Quem até hoje fez parte da organização por ser amigo do fundador ou por ter uma história compartilhada com ele, com a entrada da segunda geração na empresa esses motivos não são mais requisitos essenciais para a sua permanência na empresa.

A geração dos filhos do fundador representa a fase do empresário e esta se diferencia da primeira fase, que representa o empreendedor. O empresário participa de entidades de classe, dedica mais atenção ao lazer e à família. Gasta também mais rapidamente o dinheiro que o empreendedor acumulou, mas não teve coragem de gastar em função da preocupação com o futuro, tendo em vista uma origem de dificuldades.

O irmão mais novo da família está sendo preparado para ser um modelo de perfil profissional para as próximas gerações. Este perfil precisa ter formação universitária, cursar um MBA no exterior, trabalhar em uma empresa de preferência multinacional e daí, então, estará preparado para assumir cargos executivos na empresa familiar.

O filho mais velho do fundador participa de atividades comunitárias e de entidades de classe. É presidente da Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, tal como seu pai o fora quando era alguns anos mais jovem que o filho. O outro filho do fundador está mais voltado para resultados, seu perfil é mais financeiro do que institucional.

Os três filhos do fundador, que atuam como executivos, são formados em Engenharia Mecânica. O ideal dos sucessores é conseguirem aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática, mas principalmente precisam entender que o seu papel é administrar uma empresa maior e com problemas diferentes daqueles enfrentados pelos fundadores. Os sucessores passaram por todos os setores operacionais antes de ocuparem a posição de hoje na empresa. Da mesma forma, os diretores eram gerentes e muitos até entraram na empresa como estagiários.

Além de um curso superior, o exercício de atividades em outras empresas também é importante para a formação profissional dos herdeiros, uma vez que permite uma visão de outros estilos administrativos que não aqueles do fundador e seus executivos. O desenvolvimento profissional também acontece através de cursos de aperfeiçoamento no Brasil e no exterior, participação em associações de classe, viagens ao exterior, participação

em feiras técnicas e outras formas de aperfeiçoamento, seja técnico, administrativo ou comportamental.

Os filhos do fundador estão muito integrados com os profissionais que exercem funções de comando dentro da empresa. Quase todos os diretores têm mais de 20 anos de empresa. As pessoas que hoje estão em cargos de chefia construíram a carreira dentro da Randon e eles têm uma participação e um envolvimento muito grande com a empresa.

Pelo discurso dos sucessores, percebe-se que há uma ligação entre a dinâmica da família e da empresa e procuram agir com honestidade, união e respeito mútuo. Estes cuidados são necessários para amenizar possíveis conflitos que possam surgir na administração da empresa.

É na figura da mãe que os herdeiros buscam apoio quando entram em conflito dentro da empresa. A mãe busca harmonizar os relacionamentos entre familiares no ambiente profissional além de exercer forte influência nas decisões que envolvem a empresa. Quando grandes decisões são tomadas, a influência da mãe no rumo do processo é sempre marcante devido a sua sensatez.

Segundo Bork (1986), cada filho tem um papel na estrutura familiar e parece se reproduzir na estrutura da empresa. O filho mais velho é muito especial por ele concretizar o desejo de paternidade. Como é o primeiro filho, é esperado que assuma a responsabilidade e tome conta dos irmãos mais novos. E, por ser mais velho, gosta de estar no controle das coisas. As crianças do meio não têm nada de especial, pois não são as primeiras e nem as últimas e apresentam dificuldade de se sentirem reconhecidas. O filho mais jovem também é especial por sinalizar o final da vida produtiva do casal.

O fundador, por ainda estar na empresa e o processo sucessório não ter se consolidado efetivamente (atualmente percebe-se que há um afastamento parcial do fundador das atividades), necessita ter habilidades com a segunda geração e vice-versa. O sucessor precisa, de um lado, implementar as mudanças sem romper com as características que permitiram o sucesso até aquele momento da empresa. *“Ser filho é mais difícil do que ser executivo em uma empresa familiar”*, declara um dos filhos do fundador.

A segunda geração deve ter sensibilidade para modernizar ou adequar a administração às novas exigências, mas respeitando algumas características positivas e determinantes no sucesso da organização. Percebe-se que, na Randon, há reconhecimento e respeito dos sucessores pelo fundador, principalmente em função do seu espírito empreendedor. A relação entre pai e filho é de respeito mútuo. Os sucessores reconhecem o grande significado

psicológico que o negócio tem para seu pai e são capazes de entender e esperar atitudes nem sempre racionais em suas relações com a empresa.

O caso três aborda a trajetória de vida de alguns funcionários da Randon. Os funcionários, de um modo geral, são pessoas humildes que iniciam nos escalões mais inferiores da empresa e atingem níveis hierárquicos superiores porque acreditam que podem crescer na Randon e para a Randon. De maneira geral, todos os funcionários se conhecem e são conhecidos da família Randon. A origem das famílias é conhecida e isto influencia na seleção de pessoal. Muitos funcionários antigos da Randon vieram do meio rural em busca de melhores condições de vida na cidade. Seu primeiro e único emprego é a Randon e devotam a ela tudo o que conquistaram para si e sua família. Essas pessoas possuem uma história de vida que parece reproduzir a história do fundador e isso é mais do que suficiente para os funcionários empreenderem esforços consideráveis em prol da organização.

Esse imaginário construído em torno do sentimento de grande família, lealdade, trabalho árduo, sacrifícios pessoais é responsável para que os funcionários imaginem que um dia podem ter uma Randon em suas vidas, bastando para isso seguir os caminhos trilhados pelo fundador: trabalho, dedicação, responsabilidade, confiabilidade, respeito, gosto pelo que faz e ação com honestidade e ética. Quando isso acontece, o indivíduo internaliza os objetivos da organização como sendo seus, e essa identificação com a empresa cria paradoxos entre a emancipação do indivíduo enquanto sujeito da história e uma tendência do mesmo apresentar-se como parte do objeto material da empresa.

Quando o indivíduo incorpora a empresa como sendo ele próprio, quando se identifica com as condições materiais vigentes no contexto do trabalho, isso implica perda do sentido real da ação exercida e do respectivo significado do trabalho. Ocorre a alienação e esta, por sua vez, leva o indivíduo a representações sociais sobre o trabalho pouco significativas ou com significado ambíguo. Neste sentido, o comportamento do indivíduo passa a ser controlado através de adequado controle de estímulos ambientais, e a ideologia da empresa tal qual ela difunde e pratica e tal qual o indivíduo reproduz, funciona não apenas para compensar a submissão do indivíduo ao trabalho, mas também para mobilizar suas aspirações profundas de modo a fazer com que os seus valores e seus interesses sejam colocados a serviço da empresa.

Portanto, o indivíduo, pelo medo de perder o emprego, de não ter o reconhecimento dos dirigentes ou pelo temor de perder privilégios, pode se identificar com a organização como um mecanismo de defesa e, quando a identificação é utilizada de forma exacerbada, pode criar uma excessiva dependência em relação à situação, às pessoas com que procura se

identificar ou às práticas organizacionais. Essa postura de devotamento à empresa gera reflexões nada críticas sobre as posturas inadequadas de gestão, estrutura administrativa, desempenho de papéis, sistemas de remuneração, processos comunicativos manipulativos e dos mecanismos de dominação.

Percebe-se que, ao invés da coação física ou da necessidade material ou moral, tão presentes na Administração Clássica, os indivíduos, pela identificação com os objetivos e políticas da organização como sendo seus, passam a se ligar à organização por laços psíquicos que eles nem sabem explicar, desencadeando um processo interno dialético de amor-ódio, prazer-sofrimento, satisfação-angústia, segurança-insegurança.

Quanto maior a angústia provocada pelas diversas exigências sobre o indivíduo, maior a identificação com a empresa-mãe. E essa imagem protetora dilui os conflitos trabalho-capital, e a empresa familiar visionária, ao reproduzir o paradigma maternal, induz os empregados a retribuírem com fidelidade, no desempenho do trabalho, os benefícios oferecidos pela empresa protetora.

Reproduz, portanto, a imagem da grande família feliz e tal imagem, quando utilizada, reforça o clima de cooperação, solidariedade, afetividade, confiança, pretendendo, com isso, o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na imagem de grande família feliz, o conflito é substituído pela cooperação, pela solidariedade para vencer condições adversas, para alcançar metas propostas, para crescer profissionalmente, enfim para ajustar o trabalho ao aparelho de produção.

A empresa-mãe desenvolve em seu interior relações autoritárias que, além de reproduzirem o consenso acrítico, são responsáveis por estabelecer o binômio dominação-submissão. Conclui-se que o mito da grande família revela duas concepções antagônicas, porém complementares: a concepção de solidariedade, de cooperação e a percepção oculta da dominação e submissão.

7.2.2 As Categorias Intermediárias

As inferências produzidas pelas 24 categorias iniciais e seus significados emergentes em cada caso foram agrupadas em 7 categorias intermediárias. Estas provêm de um processo de derivação baseado na inferência de relações entre significados e julgamentos contidos nas alusões, afirmações, negações e nos ocultamentos decifrados.

A partir das categorias iniciais foram levantadas novas categorias, as quais possuem um caráter mais abrangente que as iniciais. Trechos das entrevistas foram selecionados para

contribuírem no esclarecimento das inferências produzidas e serão apresentadas na mesma ordem do Quadro 2.

7.2.2.1 O empreendedorismo dos fundadores

Categoria Inicial	Idéia Principal	Categoria Intermediária
1.A fundação da empresa	A criação mais importante dos fundadores era a empresa.	I – O empreendedorismo dos fundadores
2. A expansão física da empresa	A construção de uma nova fábrica e a profissionalização da empresa familiar.	
3.A abertura de filiais e aquisições	A construção de um grande mercado com a instalação de filiais em todo território nacional.	

Quadro 3: O processo de derivação da categoria intermediária “o empreendedorismo dos fundadores”

Caso 1:

A Mecânica surge com o objetivo de ir além da oficina de Abramo Randon e começou com a fabricação de máquinas agrícolas, de eixo para reboque, evoluiu para a fabricação de freios a ar e evoluiu para a fabricação da carreta, do reboque e não muito tempo depois para a fabricação dos semi-reboques de um e dois eixos e mais tarde de três eixos. É uma empresa que visualiza o futuro. Nasceu para ser forte.(Entrevista 4 – Diretor)

Caso 2:

A oficina mecânica precisava evoluir para uma indústria, desenvolver estudos e projetos de novos produtos. Foi necessário contratar novos técnicos e profissionais de várias áreas. Foram criados setores de trabalho e a empresa começou a se estruturar administrativamente. Era preciso passar menos tempo debruçado sobre as pranchetas desenhando produtos, criando estratégias específicas e gastar mais tempo pensando sobre o projeto da organização. (Entrevista 2 – Supervisor)

Caso 3:

A Fras-le é uma empresa recente do grupo Randon. Antes era uma empresa fornecedora da Randon e hoje faz parte do grupo. Com exceção da Fras-le, nota-se que há um lastro cultural semelhante entre as empresas do grupo. E mesmo na Fras-le já se percebe que as pessoas começaram a se adaptar ao sistema de gerenciar Randon. Daqui há alguns anos não haverá mais diferença entre a Fras-le e as demais

empresas do grupo, não por uma imposição de mudança de cultura mas por um processo de aculturação. (Entrevista 2 - Gerente)

As categorias iniciais 1. “a fundação da empresa, 2. “a expansão física da empresa” e 3. “a abertura de filiais e aquisições” deram origem à categoria intermediária denominada “Empreendedorismo dos Fundadores”. Esta categoria evidencia os primeiros 20 anos da empresa, caracterizados pelo trabalho intenso de oficina mecânica, reaplicação dos lucros no crescimento da empresa e diversificação das linhas de produtos. Refere-se aos fatores externos responsáveis pelas ampliações e modernizações tecnológicas da Mecânica Randon, combinados com o mundo interno dos fundadores. Portanto, os fatos externos e o empreendedorismo dos fundadores foram os responsáveis pela criação e pelo desenvolvimento da empresa em estudo.

A história da empresa é importante de ser analisada porque mostra como a empresa começou, como evoluiu, como conseguiu deixar de ser uma pequena oficina mecânica para se transformar em um complexo grupo industrial, como foi gerenciada a passagem da fase inicial mecanizada para a de uma empresa informatizada, como lidaram ou estão lidando com a transição da gerência fundadora para a segunda geração, como atuaram com eventos críticos como recessão econômica, planos econômicos e concordata.

O caso 1 mostra que o objetivo principal dos fundadores era fazer uma empresa, era construir uma organização para dar certo no futuro. A preocupação maior não era tanto em acertar o mercado com um produto rentável. Se fosse isso, a primeira dificuldade – destruição da empresa pelo incêndio – teria sido um fato capaz de levar os fundadores a desistirem da idéia de fabricar máquinas tipográficas.

Mas o sonho não era a fabricação de máquinas impressoras, o resultado dos esforços empreendidos para reerguer o novo pavilhão fabril não era a implantação tangível de uma grande idéia, a expressão da personalidade empreendedora, a grandeza do ego ou o acúmulo de riquezas pessoais. O maior desafio era a possibilidade de criar uma empresa e ir além daquela simples ferraria com que seu pai, com fogo, marreta e a bigorna forjava o ferro e tirava o sustento da família.

O caso 2 mostra que a Randon não foi ou é visionária porque iniciou com uma grande idéia ou um produto inicial promissor. Os Irmãos Randon queriam ter o seu próprio negócio. Compraram um torno, começaram a fabricar máquinas tipográficas e logo de início sentiram o gosto do fracasso. Um grande sonho de futuro se transforma em 12 máquinas construídas e um patrimônio incendiado.

O caso 3 relata a expansão que a empresa teve com a aquisição de novas empresas em termos de ampliação dos negócios e ramos de atividades bem como a expansão de mercado e a implantação de uma rede própria de distribuição e de assistência técnica com a instalação de filiais e escritórios regionais.

A Mecânica Randon nasce em um ambiente econômico que facilitava a sua expansão, dado que no período de 1951/1954 foram canalizados recursos consideráveis para os setores de transportes e energia. Neste período, foi reestruturado o Plano Rodoviário Nacional, foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (hoje BNDES), foi realizada reforma cambial, aumentando a capacidade competitiva dos produtos brasileiros nos mercados externos e foi instituída a reserva de mercado para os produtos nacionais substitutos dos importados. Somado a esses fatos, no ano de 1966, surgiu a Lei da Balança, que regulava o peso por eixo dos veículos de carga e obrigava todos os veículos médios e grandes a terem freio a ar nas quatro rodas (Morais, 1999).

A fundação da empresa e seus primeiros anos de atividade intensa para manter-se no mercado e sobreviver é a fase que, segundo Gersick et. al. (1997), corresponde à primeira etapa do ciclo vital da empresa familiar, denominada de início da família empresária. Esta etapa representa o começo e a sobrevivência da empresa e, por sua característica peculiar, exige intensa atividade profissional, longas jornadas de trabalho e muita perseverança dos fundadores e dos primeiros empregados.

Os feitos heróicos dos fundadores da Randon estão evidenciados na capacidade de assumir riscos, no trabalho árduo, na vida espartana, na força da personalidade, na habilidade comercial e técnica, na energia voltada à expansão da empresa, na perseverança diante das dificuldades.

Levinson (1996) afirma que o empreendedor é alguém que possui conflitos não resolvidos com seu próprio pai e que inicia uma empresa porque não quer manter rivalidade com outras figuras de autoridade. Muitos criadores de empresas viveram uma infância de privações por parte de suas figuras parentais, sejam elas econômicas ou afetivas e isso influencia na escolha adulta de ser seu próprio patrão, buscando ser o dono de seu destino. O desejo de autonomia tem ligação com as fases iniciais da vida de um indivíduo (CATRY & BUFF, 1996), ou seja, o mundo interno da pessoa está relacionado com aquilo que ela consegue ou não construir externamente.

Seguindo o raciocínio de Levinson (1996) e de Catry e Buff (1996), de que a maioria dos fundadores viveram uma vida de privações, os Irmãos Randon não foram diferentes. Receberam de seus pais uma educação muito rígida e voltada para o trabalho. Desde muito

cedo, na infância, deixavam as brincadeiras infantis para auxiliar o pai em uma modesta ferraria destinada à fabricação de ferramentas agrícolas. Deviam obediência ao pai, com quem aprenderam a forjar o ferro, a dominar um conhecimento profissional, acrescido mais tarde com conhecimentos de mecânica e carpintaria.

Uma das máximas na teoria administrativa é que uma empresa inicia graças à visão extraordinária de um empresário, que vê longe e funda a empresa para ganhar dinheiro com a idéia de um produto visionário ou da percepção de um nicho de mercado inexplorado. Seguidamente encontram-se na literatura administrativa, exemplos de empresas que foram bem-sucedidas porque começaram bem em termos de tecnologia, de produto atraente, de potencial de mercado, de administração do ciclo de vida do produto.

A empresa construída pelos Irmãos Randon desmistifica esta máxima de que, para começar uma empresa, é preciso ter uma grande idéia. A pesquisa de Collins e Porras (1998) já havia constatado que poucas empresas visionárias começaram com uma grande idéia e algumas até iniciaram com erros. Como outras empresas visionárias e, mesmo as estudadas por Collins e Porras (1998), a Randon, desde o início, concentrou-se principalmente em se superar e ir além da oficina mecânica de Abramo Randon.

Os casos estudados por essa categoria de análise mostram que os criadores da Randon são pessoas altamente persistentes e nunca desistiram da idéia da empresa. Para os fundadores, a criação mais importante era a empresa, não era a execução de máquinas tipográficas ou ganhar dinheiro com uma oportunidade fugaz de mercado, mas o sonho era criar uma empresa duradoura, uma empresa que pudesse resistir ao tempo.

Concentrar a idéia na empresa foi mais importante do que concentrar esforços no produto, uma vez que os produtos, serviços, grandes idéias, líderes carismáticos ou visionários um dia morrem ou se tornam obsoletos. Mas, se uma empresa tiver capacidade organizacional para mudar constantemente e evoluir além dos ciclos de vida dos produtos e continuar sendo visionária durante anos e anos, décadas e décadas e de geração a geração, é por certo uma empresa visionária.

7.2.2.2 A morte e a sobrevivência da empresa familiar

Categorias Iniciais	Idéia Principal	Categorias Intermediárias
4. A concordata	A concordata e a sua superação deve-se à preservação de princípios instituídos desde a época da fundação.	II – A morte e a sobrevivência da empresa familiar
5. Alianças estratégicas	As joint-ventures oportunizaram novas tecnologias e novos mercados.	
6. Inovações gerenciais	O planejamento estratégico, o trabalho em equipes, o horário flexível e a participação nos resultados são inovações gerenciais apontadas pelos entrevistados e caracterizam a presença da segunda geração na empresa.	

Quadro 4: O processo de derivação da categoria intermediária “a morte e a sobrevivência da empresa familiar”

Caso 1:

A concordata foi um acontecimento traumático tanto para quem saiu quanto para quem permaneceu trabalhando na empresa. Muitas pessoas foram demitidas, não foi por problemas pessoais, mas sim em função da conjuntura do momento. Quem tinha mais conhecimento, mais experiência, mais vivência, melhor formação profissional teve mais chances de permanecer. A concordata foi quase a morte da empresa. (Entrevista 1 – Diretor Presidente)

Caso 2:

As Associações que a Randon fez com a Avitor Meritor e Jost trouxe o que há de mais avançado em tecnologia na Europa e Estados Unidos. A Suspensys é uma outra joint venture e foi desmembrada da Implementos como as demais empresas do grupo. As alianças embora já tivessem iniciado com os fundadores tem muita ligação com a entrada da segunda geração na empresa e se caracteriza pelo esforço conjunto do fundador e dos filhos. As alianças decorrem de uma atitude mais madura que surge em função da profissionalização da empresa. (Entrevista 4 - Diretor)

Caso 3:

A geração dos filhos do fundador está introduzindo novas metodologias de trabalho como planejamento estratégico, programa de participação nos resultados, horário flexível, mas dentro dos mesmos princípios de valorização do ser humano. A empresa desenvolve o MDE que é um programa para formação de equipes, realizado no próprio centro de treinamento da empresa e durante o horário de expediente. Este programa visa o trabalho em equipe e tudo o que dele possa decorrer: maior participação, maior delegação de autoridade, maior profissionalização, maiores desafios, melhores resultados. O treinamento visa desenvolver a liderança e o espírito de trabalho em equipe. (Entrevista 5 – Gerente)

A categoria intermediária “a morte e a sobrevivência da empresa familiar” foi obtida através do agrupamento das três categorias iniciais: “a concordata”, “as alianças estratégicas” e as “inovações gerenciais”, que, unidas, apresentam os fatos mais significativos vivenciados pela empresa e representa o trabalho conjunto do fundador e dos sucessores na empresa familiar.

O caso 1 relata a concordata. Na visão dos entrevistados, a concordata foi superada porque a empresa manteve um grupo de pessoas dedicadas para com a organização, bem como colocou em prática valores sempre tidos como essenciais na empresa, ou seja, manter a lealdade para com funcionários, clientes e fornecedores. A concordata serviu para mostrar que os valores pregados pela empresa como “homem valorizado e respeitado” não ficava só no discurso, mas se constituía em mecanismos organizacionais concretos para estimular a valorização e o respeito pelos funcionários.

As reuniões de comunicação, o planejamento estratégico, a preservação do “núcleo-base”, o desenvolvimento interno das pessoas, a informação clara e transparente aos empregados, fornecedores, credores, clientes e, especialmente ao mercado de capitais sobre o plano de recuperação e os resultados alcançados, são exemplos concretos de mecanismos que evidenciam os princípios básicos da Randon, que se mantiveram inalterados mesmo em situação de crise. Outro mecanismo concreto é o de não contratar consultorias externas, uma vez que elas não sabem e não conhecem melhor a empresa e seus problemas do que o “núcleo base”, os especialistas internos.

O caso 2 trata a questão das alianças estratégicas e permite verificar que o desafio da Randon, neste período pós-concordatário, foi o de se tornar uma empresa grande (enquanto Grupo) e média (enquanto unidade de negócios), ao mesmo tempo. Assim, permite à Randon ser grande quando isso é vantajoso e média quando for o inverso.

A criação da Holding, controladora de sete empresas – Randon Implementos, Randon Veículos, Fras-le, Master, Jost Brasil, Suspensys e Randon Sistemas de Aquisições - retoma o foco principal de negócios e redimensiona as empresas do Grupo a atuar nas áreas de

implementos rodoviários, veículos especiais, autopeças e serviços. A Holding desmembra suas áreas de atuação para se descentralizar e se diferenciar e, através das joint-ventures, capacita-se em termos de inovações tecnológicas, novos produtos, aprimoramento de processos gerenciais, bem como prepara-se para negociar e manter relacionamentos mundiais.

O caso 3 aborda a questão do planejamento estratégico, do trabalho em equipes, do horário flexível e da participação nos resultados como estratégias de inovação gerencial, que marcam a entrada dos filhos na empresa familiar.

O planejamento estratégico parte da premissa de um ambiente em constante mutação, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização e que, por sua vez, determinam possíveis variações na missão socioeconômica da empresa, através de um contínuo processo de antecipar mudanças, baseadas na monitoração constante dos pontos fortes e fracos da organização.

A estruturação por equipes desenvolve o sentimento de pertencer a um grupo com identidade própria e compromisso comuns. No grupo, as pessoas são vistas como membros cooperadores de uma atividade comum, desempenham vários papéis e funções, dando espaço para a criatividade e a auto-organização.

Embora a Randon tenha sido uma das primeiras empresas da região a adotar a participação nos resultados, isso não significa que a possibilidade de os trabalhadores conhecerem o desempenho empresarial, econômico e financeiro, além de conceder a oportunidade de questionar a gestão e dela participar tenha acontecido de forma natural e isenta de apreensão por parte dos dirigentes da empresa.

Pode-se afirmar que a sobrevivência e o crescimento da empresa se fez por decisões organizacionais, como o desenvolvimento de equipes, o planejamento estratégico, o programa de participação nos resultados, as políticas de pessoal e gerenciamento, os valores centrais da organização. A genialidade dos Irmãos Randon não tem a ver com o fato de um ser engenheiro e o outro um administrador nato, mas tem a ver com a capacidade e a habilidade de moldar uma indústria mecânica inovadora, conhecida como Randon.

Com isso não se quer dizer que a Randon não teve produtos incríveis ou boas idéias. É claro que sim e seus donos sempre acreditaram em oferecer produtos e serviços úteis para seus clientes. Mas os produtos, os serviços, assim como as boas idéias, são copiadas e, por mais visionárias que sejam, um dia se tornam obsoletos.

Da mesma forma que os produtos e serviços, os líderes, não importa o quão visionários sejam, um dia morrem, adoecem e saem da empresa. Porém, uma empresa é

visionária antes de tudo pela capacidade organizacional que donos e diretores conseguem imprimir e pela habilidade de mudar e evoluir além dos ciclos de vida dos produtos existentes.

Os três casos demonstram que a concordata foi um episódio crucial na história da Randon e este fato é referenciado por todos os entrevistados como o fato mais marcante vivido pela empresa, ao lado da construção da nova indústria, do planejamento estratégico e das joint-ventures.

Pela concordata e por outros fatos passados vê-se que os fundadores da Randon eram pessoas persistentes e aprenderam cedo a lidar com fatos desagradáveis, como produto fracassado (máquinas tipográficas), incêndio da empresa, concordata, planos econômicos e outros tantos fatos que povoam a vida das empresas familiares que começam sem capital, apenas com o trabalho e a coragem.

Mas, mesmo diante de tantas adversidades, Hercílio e Raul Randon continuaram tentando e experimentando até descobrirem como criar uma empresa inovadora e sustentada pela marca Randon. Hercílio, com capacidade nata para ser engenheiro, e Raul, para desbravar mercados, poderiam ter atingido suas metas agindo como engenheiro ou como administrador, mas não foi isso que eles fizeram. Em vez de Raul e Hercílio ficarem compelidos ao torno, à oficina, ao desenho para solucionar dificuldades e criar ou aperfeiçoar peças, eles projetaram uma organização, criaram um ambiente profissionalizado, estável, seguro e capaz de levar à criação de grandes produtos.

7.2.2.3 A sucessão na empresa familiar

Categorias Iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
7. A formação de Conselho de Família	O Conselho de Família é um mecanismo que visa colaborar no processo de transição de uma geração a outra.	III – A sucessão na empresa familiar
8. Os desafios da segunda geração	Preservar e mudar é um dos grandes desafios da segunda geração.	

Quadro 5: O processo de derivação da categoria intermediária “a sucessão na empresa familiar”

Caso 1:

A sucessão precisa ser bem estruturada, bem conduzida para que não desmanche a empresa, e o capital que hoje comanda a empresa possa comandar sempre sem prejudicar as empresas. Foi feita uma Holding para conduzir o processo de sucessão e esta possibilita que todos os filhos tenham uma retirada de dinheiro por mês e possam viver bem trabalhando na empresa ou fora dela sem precisar que o dono morra para usufruírem de seus bens. (Entrevista 1 - Presidente)

Caso 2:

Caberá a esta segunda geração a responsabilidade de perpetuar valores como a valorização do ser humano, a ética, a atenção ao cliente, a inovação tecnológica e gerencial. Está na responsabilidade deles também conservar estas características humanitárias e a preocupação com seu quadro funcional. Estes são desafios para a nova geração, manter aquilo que deve ser mantido e mudar aquilo que deve ser mudado. (Entrevista 1 - Gerente)

A categoria intermediária “a sucessão na empresa familiar” resulta do agrupamento das categorias iniciais “a formação do conselho de família” e “os desafios da segunda geração”. A idéia básica desta categoria intermediária é verificar como está sendo preparada a passagem do bastão da primeira para a segunda geração e a que princípios básicos a segunda geração pretende dar continuidade.

O caso 1 explicita a formação do Conselho de Família como uma alternativa racional para planificar a continuidade da empresa. Em um processo de sucessão, é necessário que ocorra a delegação e esta traz à tona sentimentos de que toda pessoa é substituível e de que também outros podem ser excelentes dirigentes. A formação de um conselho de família para gerenciar o processo sucessório exige uma relação de confiança e de transferência de poder. É uma iniciativa que vai contra o estabelecimento de mitos, uma vez que a dimensão humana de finitude e limitação está presente.

O caso 2 trata da questão da preservação dos valores instituídos pelo fundador. Na visão dos sucessores, a Randon não muda seus princípios porque são princípios que sedimentaram todo o crescimento da empresa e das pessoas e têm a cultura que dá sustentação a eles. Estes princípios vão se internalizando na mente dos funcionários porque não são impostos e sim construídos por todos no decorrer dos tempos.

Pela perspectiva histórica, pelo processo de sucessão e através de pesquisa documental em jornais internos da Randon, percebe-se a existência de valores que remontam à época da

criação e outros que foram instituídos durante a fase empreendedora dos fundadores e que se mantêm até hoje na Randon.

Pela análise documental de um informativo interno da Randon, publicado em 18/06/1977, vê-se que a empresa divulga ser propósito da Randon “*manter princípios de qualidade, de fortalecimento do conjunto, de proteção e valorização da pessoa humana vinculada à organização, de forma que seja econômica e socialmente forte e promotora de trabalho e bem-estar social*”.

É preocupação também da Randon “*manter-se integrada à sociedade a que pertence, como um de seus órgãos, a fim de não se dissociar do meio no qual atua e que, sem dúvida, a protege e desenvolve. Sabemos que, se ambos promoverem a interação social, o bem social é uma consequência natural, situação que promove o homem, tornando-o apto a constituir família e criar seus filhos em prol de um Brasil cada vez maior e melhor*” (Informativo Randon, n.º 18 de junho/1977) .

Estes mesmos princípios hoje estão presentes não apenas no planejamento estratégico como também eles são referenciados pelos sucessores e funcionários como princípios construídos desde os primeiros anos de fundação da empresa. O que diferencia os valores atuais daqueles que remontam aos idos dos anos 50 parece estar apenas na redação, porque a essência parece continuar a mesma. Estes princípios, capazes de atravessar décadas e gerações de dirigentes e diretores, dizem respeito à valorização da empresa em relação ao cliente, ao funcionário e à sociedade. A partir das próximas categorias, vai-se analisar como os princípios se apresentam para os funcionários, o que eles significam e como estão sendo vivenciados no cotidiano da empresa e da família.

Pelas entrevistas efetuadas e pelas observações realizadas, percebe-se que nem todos os princípios declarados como prioritários pela empresa são de fato considerados como tal pelos entrevistados. Ao se solicitar que os funcionários falassem sobre os princípios básicos da Randon, alguns dos princípios declarados como prioritários pela empresa não possuem a mesma significação para os questionados. A seguir são considerados cada um destes valores ou princípios básicos, como sendo categorias de análise.

7.2.2.4 Os valores centrais da empresa familiar

Categorias Iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
9. O respeito e a valorização pelos funcionários	A empresa vê o funcionário com a capacidade de pensar, escolher, decidir e participar.	IV – Os valores centrais da empresa familiar
10. O cliente satisfeito	A organização se beneficia quando os funcionários se baseiam na voz do cliente para tomar decisões.	
11. A honestidade, a integridade e a ética nos negócios.	A honestidade, a integridade e a ética se traduzem na função de produzir utilidades para os públicos e não apenas lucro para os acionistas.	
12. A qualidade e a confiabilidade no produto e na empresa	Qualidade gera confiabilidade na empresa e nos produtos desde que encarada como uma tarefa a ser vivenciada todos os dias, por cada um, em toda a empresa.	

Quadro 6: O processo de derivação da categoria intermediária “os valores centrais da empresa familiar”

Caso 1:

A Randon é uma marca muito conhecida no mercado e tem uma imagem de produto forte, durável, confiável. Em todas as ações que fizemos, até mesmo quando atendemos o telefone, é a imagem da Randon que está sendo construída. A imagem da empresa é muito cuidada porque ela vale por aquilo que ela representa. Há um cuidado por todos da empresa para que a marca Randon não sofra desgaste e se torne uma marca comum igual às outras. (Entrevista 5 - Analista)

Caso 2:

O cliente satisfeito é um dos valores que vem desde a época da fundação e está internalizado na cultura da empresa. É por certo um valor que faz a Randon ser bem sucedida. A Randon sempre foi focada para a qualidade, para o cliente, para a ética,

para as pessoas e não colocando o lucro em primeiro lugar. Se a empresa contar com objetivos claros e funcionários satisfeitos, motivados, valorizados, respeitados, reconhecidos, o resultado é uma consequência natural. (Entrevista 2 – Supervisor)

Caso 3:

Homem valorizado e respeitado é um princípio que vem do fundador. Ele é um homem simples, que começou no meio dos funcionários, trabalhando lado a lado com eles, pegando na marreta, na pistola para pintar sem ter horário para entrar e sair da empresa. O fundador sempre valorizou e respeitou as pessoas e em função disso todo mundo tem respeito e admiração por ele. (Entrevista 4 – Diretor)

Pelo caso 1, fica evidenciado que preservar a boa imagem é compromisso de todos. Os entrevistados entendem que a imagem se preserva a cada momento, através de decisões, ações e atitudes. E por essas ações, decisões e atitudes, o resultado é uma marca de valor, que exprime positivamente o nome da empresa em mais de 80 países em que a empresa comercializa os seus produtos.

A formação da imagem se dá quando um determinado público – seja ele o consumidor, o empregado, o fornecedor, o distribuidor, o acionista, a comunidade - recorre a uma série de referências pessoais para verificar se uma determinada idéia, produto ou serviço divulgado pela empresa merece a sua aceitação e o seu interesse. As idéias consideradas verdadeiras formam as crenças e, a partir delas, associadas à idéia da empresa ou produto, constrói-se a imagem daquele público em relação à empresa. Essa imagem pode diferir de público para público, uma vez que os públicos, além de possuírem experiências diferenciadas, possuem também objetivos diferentes. Por isso, o peso das ações realizadas pela empresa, os seus valores e a sua identidade terão grande influência para a formação e sustentação da imagem junto aos seus diferentes públicos. Conhecer os critérios que os públicos usam para avaliar as ações de uma empresa torna-se importante em um mundo cada vez mais interconectado.

A imagem se faz nas mínimas ações. Ao atender uma chamada telefônica, a pessoa que atende assume a responsabilidade integral pela imagem da empresa, imagem que se delinea apenas por uma voz, mas que é suficiente para fixar a imagem da empresa que, naquele instante, representa. Assim, a demora com que se atende a uma chamada e/ou respostas vagas são suficientes para a transmissão de uma imagem desfavorável da empresa.

A história da Randon mostra que, em casos desagradáveis, como foi a concordada, a imagem foi um fator valioso para a recuperação da empresa junto aos públicos de interesse. Se a Randon tem uma imagem de líder no segmento de implementos é porque está sempre à

frente na questão de inovações tecnológicas e procura atender ao máximo as necessidades dos consumidores. Uma empresa é a qualidade do seu produto somada à imagem que projeta na opinião pública. E essa imagem é tanto mais confiável quanto mais respaldada pela transparência nas informações. Uma empresa que sonega informações, não leva a sério reclamações, não reconhece e nem corrige seus erros, caminha para a ruína, principalmente naqueles momentos críticos, como foi o caso da concordata.

O caso 2 evidencia que, entre os princípios que regem a filosofia empresarial da Randon, está o “Cliente satisfeito”. É um princípio que impulsiona a gestão empresarial no sentido de se manter permanentemente atenta às necessidades e expectativas de quem usa os produtos Randon. É um princípio que vem desde a época da fundação da Randon, e os funcionários o incorporaram como sendo um pressuposto básico.

As pesquisas realizadas com os distribuidores e clientes são fontes importantes para a empresa detectar satisfações e insatisfações dos clientes. Os assistentes comerciais e a área de assistência técnica visitam distribuidores e clientes e colhem opiniões a respeito da empresa. Além das visitas, a empresa desenvolve o programa portas abertas para distribuidores e clientes e nestes encontros a equipe de engenharia tem oportunidade de fazer a avaliação sobre os produtos fabricados e colocados no mercado. A satisfação do cliente é tida como um princípio fundamental para a Randon, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, repetição de compras, aceitação de outros produtos na mesma linha de produto, comunicação boca-a-boca positiva, lucratividade e participação no mercado.

Estritamente ligada ao critério da satisfação do cliente está a preocupação com a qualidade. Esta envolve operações e processos internos, bem como avaliações sistemáticas dos clientes. A procura pela qualidade e satisfação do cliente significa desde manter pisos limpos, evitar retrabalhos, manter baixos os custos de estoques até atender bem o telefone e prestar um excelente atendimento pós-venda. Se, nos anos 70, 80, a preocupação das organizações era com a produção, a partir dos anos 90, as mudanças que ocorreram em todos os níveis fizeram com que progressivamente as organizações colocassem o cliente em seu devido lugar, ou seja, como determinante principal do sucesso da organização.

Pelo caso 3, observa-se que na Randon há um forte espírito de solidariedade, de sacrifícios pessoais e até familiares, para o crescimento da empresa. A Randon passa a ser o sobrenome dos funcionários, porque ele dá status, é um nome sério e conhecido por todos. A reputação do nome da família no mercado, a responsabilidade social da empresa às questões sociais da comunidade, são fatos que fazem a Randon ser uma empresa diferente. O sentimento de família é percebido na medida em que os fundadores convivem muito

informalmente com os funcionários. Fundadores e dirigentes conhecem a vida dos funcionários e se interessam pelo seu presente e futuro.

Pelo discurso dos entrevistados, observa-se haver uma série de programas que conquistam a confiança do empregado à empresa, como plano de saúde com cobertura total, patrocínio de cursos superiores e de pós-graduação em áreas de interesse da empresa, programa “Aqui Você Pode Crescer”, programa “Viver de Bem com a Vida”, programa de Participação nos Resultados, programa de Reuniões de Comunicação, homenagem por tempo de serviço. A empresa é descrita como a própria casa e alguns funcionários afirmam que se trata de uma grande família. Há uma Fundação Assistencial que congrega os funcionários e suas famílias através de ações na área de saúde, da alimentação, do transporte, da previdência complementar, do desenvolvimento pessoal e profissional, dos esportes, do lazer, da cultura, participação nos resultados, prevenção ambiental, reconhecimento e premiação por tempo de serviço e por boas idéias, combate ao fumo, ao álcool e às drogas.

Até então a imagem da Randon esteve ligada com durabilidade do produto, qualidade e valorização do funcionário. Atualmente a empresa tem buscado vincular a sua imagem à noção de responsabilidade social, uma tendência que parece ser irreversível no mundo empresarial. As empresas mais e mais estão sendo cobradas por mais transparência nas suas ações. E se preço, qualidade, prazos é o patamar mínimo de competitividade, a responsabilidade social poderá vir a fazer a diferença. Mas, para ser diferente, não basta a empresa cumprir com obrigações legais, mas deve sim adotar políticas sociais que possam criar valores e exemplos não só a outras empresas como às comunidades que são impactadas por estas ações.

A responsabilidade social será um diferencial positivo entre as empresas quando, além de ser ética nos seus negócios, preocupar-se com questões que digam respeito ao trabalho infantil, ao trabalho forçado, à saúde dos trabalhadores, à segurança no trabalho, à liberdade de associação e negociação coletiva, à não-discriminação racial, sexual, religiosa, étnica, à preservação ambiental, à qualidade de produtos e serviços. A tudo isso a empresa socialmente responsável adiciona um imperativo ético, ou seja, faz parte dos seus esforços, além dos exigidos pela lei e pela economia, perseguir metas a longo prazo que sejam boas para a sociedade.

7.2.2.5 A cultura organizacional na empresa familiar

Categorias Iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
13. Os valores e os significados	Representações que os funcionários constroem sobre o contexto de trabalho.	VI – A cultura organizacional na empresa familiar
14. As estórias circulantes	Narrativas que informam sobre a organização, reforçam o comportamento e enfatizam como este se ajusta ao ambiente da organização.	
15. O tabu como reforço da cultura	Evidencia aspectos disciplinadores da cultura organizacional.	
16. Os mitos	Estórias baseadas nos valores organizacionais mas não sustentadas por fatos.	
17. Os rituais	Atividades planejadas com vistas a tornar a cultura tangível e coesa.	
18. As cerimônias e os símbolos	Cerimônia é um evento planejado e envolve um conjunto de rituais, ritos e símbolos.	

Quadro 6: O processo de derivação da categoria intermediária “a cultura organizacional na empresa familiar”

Caso 1:

A responsabilidade social comunitária da Randon se traduz em participação nas Entidades de Classe, Projeto Florescer, geração de empregos, movimentos contra a violência e outros. A responsabilidade social da empresa perante os acionistas, clientes, fornecedores, Estado e comunidade deriva da função de gerar e manter direta e indiretamente oportunidades de trabalho digno. (Entrevista 2 – Vice-Presidente)

Caso 2:

Esta foi a primeira empresa que trabalhei com carteira profissional e se pudesse indicaria os netos para nela trabalhar uma vez que a minha filha já trabalha em uma das empresas do grupo. O trabalho faz parte da minha vida. Não é um bem imóvel

que realiza a pessoa e sim o trabalho. O trabalho me faz sentir útil, necessário e a empresa precisa de gente que trabalhe. A empresa teve muito a minha participação para se tornar o que é hoje. (Entrevista 3 – Operador)

Caso 3:

Atividades esportivas, sociais, recreativas e culturais organizadas pela Randon e Associação dos Funcionários são instrumentos usados para valorizar o ser humano e também se constituem em cerimônias ritualizadas para sedimentar o valor corporativo. A empresa nos dispensa um tratamento familiar e todos nós fazemos parte do time Randon, somos conhecidos pelo nome, trabalhamos e confraternizamos juntos. (Entrevista 4 – Diretor)

A categoria intermediária “a cultura organizacional na empresa familiar” foi obtida através do agrupamento de seis categorias iniciais: “os valores e os significados”, “as histórias circulantes”, “o tabu como elemento reforçador da cultura organizacional”, “os mitos”, “os rituais”, e “as cerimônias e os símbolos”. A ideia principal dessa categoria intermediária é identificar elementos subjacentes relativos à cultura organizacional, na sua maioria inconscientes, que surgem através dos discursos proferidos pelos entrevistados como respostas às vivências na organização.

As empresas do Grupo Randon, por estarem localizadas numa mesma planta física, portanto, próximas uma das outras propiciam uma interpenetração de culturas não apenas por conta da proximidade das unidades, mas principalmente em função de um sistema de valores que é divulgado e praticado em todas as empresas do grupo.

O modelo de gestão adotado pela Randon procura implementar a ideia de participação com desbloqueamento de canais formais, abertura de fluxos de comunicação e incentivo à cooperação mútua. Da mesma forma, a experiência de mais de 50 anos da empresa Randon costuma pesar sobre a comunidade interna e externa, irradiando valores de coesão interna, solidariedade grupal, companheirismo, respeito às normas e à hierarquia e apego aos costumes.

Falar em cultura organizacional significa levar em consideração uma série de elementos concretos e abstratos que apontam a maneira da empresa agir em relação aos empregados, aos fornecedores, à comunidade, ao meio ambiente, aos acionistas, aos consumidores, enfim aos públicos que a empresa esteja diretamente ou indiretamente ligada.

Entender, portanto, a cultura de uma organização, além de possibilitar verificar a natureza das relações internas e externas, também fornece pistas de práticas e estratégias utilizadas com o fim de conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e de viver a organização, igualando os indivíduos e escamoteando as diferenças e conflitos inerentes ao sistema. Assim, a cultura organizacional funciona como um poderoso mecanismo de controle, que é exercido através dos elementos formadores da cultura organizacional como os ritos, os

rituais, as cerimônias, os heróis, as histórias, os valores, as crenças, os tabus, as normas e os processos de comunicação.

Assim, no caso 1, observa-se, no discurso de um dos entrevistados, a importância que a empresa confere à responsabilidade social, esta traduzida em relações éticas tanto nas políticas comerciais como no trato com os stakeholders. Neste sentido, a transparência da empresa deve se dar em todos os níveis e com todos os públicos, uma vez que ela é ética ou não é, não existe meio termo.

Dentro desse contexto de empresa ética, cidadã, socialmente responsável é que se pode pensar na verdadeira função social da empresa. Em direito, função significa o poder de agir no interesse de outrem e não em proveito próprio. Segundo ainda Comparato (1990), é poder-dever do proprietário de dar aos bens de produção uma destinação compatível com o interesse da coletividade. Desta forma, a empresa atua não apenas para atender aos interesses dos sócios, mas de toda a coletividade e principalmente dos empregados.

A função da empresa parece implicar a mudança do próprio direito de propriedade e impõe-lhe um novo conceito. Não se pretende entrar em uma discussão estrutural e jurídica sobre as relações de trabalho, no entanto necessária para ser levantada em outro momento, uma vez que todo o significado do mundo do trabalho pode ter uma nova dimensão dentro desse novo pensar da empresa.

Vê-se que a empresa moderna mais e mais preenche as necessidades intelectuais, sociais e psicológicas do indivíduo e o trabalho passa a não ser apenas sinônimo de sobrevivência, mas o seu significado é muito mais amplo. O trabalho, ao lado da família e da escola, passa a se configurar no locus do aprendizado de relações interpessoais e de superação de desafios. O trabalho passa a se constituir um estruturante psíquico, é uma fonte privilegiada de identidade, uma vez que o indivíduo constrói sua auto-imagem quando age, quando atua e supera obstáculos e desafios.

No entanto, um grande perigo para o indivíduo é se confundir com a empresa, é começar a acreditar que ele é tudo aquilo que os vários adereços empresariais e benefícios corporativos lhe proporcionam. Quando os limites territoriais empresa-funcionário se fundem, o indivíduo passa a ser um cidadão daquela empresa, como expressa o discurso do caso 2 e também em um outro discurso de um dos entrevistados que assim falou: *‘Nós confundimos muitas vezes nossa identidade com a identidade da empresa e nos apresentamos como sendo fulano de tal, da Randon. A Randon passa a ser o nosso sobrenome, porque ele dá status, é um nome sério, e conhecido por todos’*. (Entrevista 4 – Diretor)

No imaginário do trabalhador, estabelece-se uma relação de dependência, e a empresa representa para ele o acesso a um status social ao qual sozinho não conseguiria chegar. Com a complementação de mais um sobrenome ao próprio nome, o nome da empresa, ele passa a ser um cidadão qualificado, o fulano de tal da empresa tal. No imaginário do empregado, a empresa é o seu suporte social, econômico, financeiro e sobretudo o diferencial entre o desempregado e o empregado. É um cidadão privilegiado, cidadão da empresa Randon. E isso é mais do que suficiente para se tornar um trabalhador devotado, competente e dedicado à empresa que lhe complementa o nome de batismo e que lhe dá uma identidade distinta de tantos outros indivíduos sem nome e sobrenome.

O ideal seria que o funcionário pudesse se movimentar enquanto indivíduo, enquanto cidadão e não como instituição, como organização. Se o funcionário recebesse integralmente aquilo que lhe é de direito e se tivesse maturidade e autonomia para dispor desse salário da forma que achasse mais conveniente, seria mais autônomo, seria sujeito do próprio destino.

A empresa, ao se posicionar como uma grande mãe protetora, gera filhos dependentes, trabalhadores inseguros e sem vida pessoal. Ambos perdem: a organização, por acumular filhos devotos e imaturos para o mercado, e o funcionário, porque não aprende a se movimentar em outros contextos que não sejam os limites da empresa. Daí porque a escola, a creche, o banco, a agência de viagem, o restaurante, o transporte, o seguro de vida, o empréstimo pessoal, a agência de correios, a internet, as atividades sociais, esportivas e culturais que aparecem no caso 3.

Dentro desse contexto, o significado de perda do emprego ganha nova dimensão, ou seja, perde-se com o emprego vários referenciais de identidade, o que aumenta o sofrimento. Nesse sentido, Christophe Dejours diz: *“indubitavelmente quem perdeu o emprego, quem não consegue empregar-se (desempregado primário) ou reempregar-se (desempregado crônico) e passa pelo processo de dessocialização progressivo, sofre. É sabido que esse processo leva à doença mental ou física, pois ataca os alicerces da identidade”* (1999, p. 63).

Diz ainda Dejours, ao se referir ao trabalho: *“não apenas ação e trabalho são indissociáveis, como resta ainda um termo para concluir a tríade: o sofrimento. Quem age assume riscos: enganar-se, cometer um erro, fracassar, desmoralizar-se, ser punido, desmascarado, condenado. A tais riscos reage uma vivência subjetiva [...], sem todavia se furtar à ação engajada, o sujeito pode recorrer a estratégias defensivas”* (1991, p. 63).

Uma vez que a empresa não possui a compreensão do significado do trabalho na personalidade da pessoa e da dimensão psicológica e do sofrimento do trabalhador, ela não permite que se estabeleça uma relação empregador-empregado na qual ambos possam se ver

como sujeitos. O ver o outro como sujeito implica o aumento da dimensão ética da empresa e do próprio contrato de trabalho, assunto que será abordado nas próximas categorias.

7.2.2.6 A comunicação organizacional interna

Categorias Iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
19. Estratégias de comunicação oral com o público interno.	As reuniões, palestras, discursos, seminários são alguns métodos utilizados pela empresa para promover a comunicação administrativa e institucional no âmbito interno da organização.	V – A comunicação organizacional interna
20. Estratégias de comunicação de massa para a comunicação interna	A comunicação de massa, além de informar sobre a empresa, serve como meio de integração e valorização do empregado.	
21. Estratégias aproximativas de comunicação interna	A comunicação aproximativa envolve atividades sociais, esportivas e recreativas visando o fortalecimento dos laços sociais entre empregados e a organização.	

Quadro 8: O processo de derivação da categoria intermediária “a comunicação organizacional interna”

Caso 1:

A globalização dos mercados, os novos padrões de produtividade e competitividade, as novas tecnologias, um consumidor mais soberano nas escolhas, as novas funções sociais assumidas pelas empresas requerem novas formas de gerenciar e neste contexto a comunicação exerce expressiva função em dar mais visibilidade da empresa à sociedade de um modo geral. (Entrevista 3 – Diretor)

Caso 2:

Hoje a comunicação na empresa é mais transparente em função das novas demandas geradas pelas transformações inerentes ao nosso tempo. Nos damos conta que ao buscarmos referenciais globais de qualidade, como certificação ISO, a comunicação torna-se imprescindível para a integração dos funcionários com novos processos de gerenciamento e produção, novas formas de aumentar a produtividade e novas responsabilidades para os funcionários em processos de decisão grupal ou individual. (Entrevista 1 – Gerente)

Caso 3:

O impacto da Revolução da Informação já está sendo sentida em muitas organizações. Quem diria que uma empresa virtual pudesse valer mais no mercado de ações do que empresas tradicionais, com fábricas, maquinários, equipamentos de ponta e geradora de milhares de empregos? A sociedade não encara mais a empresa como produtora de bens e serviços, que atende necessidades imediatas e gera empregos. Ela quer saber como a empresa fabrica, se usa ou não mão-de-obra infantil, se emprega produtos que degradam o meio ambiente ou se desenvolve ações pró-ativas para protegê-lo. (Entrevista 5 – Gerente)

A categoria intermediária “a comunicação organizacional interna” foi obtida através do agrupamento das categorias iniciais “estratégias de comunicação oral com o público interno”, “estratégias de comunicação de massa para a comunicação interna” e “estratégias aproximativas de comunicação interna”. Esta categoria tem por objetivo analisar alguns fatores que impulsionam mudanças na sociedade e, por sua vez, forcem as organizações a reposicionarem suas estratégias de comunicação.

O caso 1 pontua a globalização dos mercados e com ela a difusão de tecnologias, maior concorrência, o estabelecimento de parcerias, a difusão de programas de qualidade e as exigências das Normas da ISO 9000 (qualidade do processo), ISO 14000 (gestão ambiental) e a SA 8000 (empresas éticas). Na cena organizacional, novos conceitos surgem e tomam formas, como desenvolvimento organizacional (DO), administração por objetivos (APO), qualidade de vida no trabalho, job enrichment, orçamento base zero, planejamento matricial, planejamento estratégico, downsizing, total quality management (TQM), kainen, kanban, reengenharia, aprendizagem organizacional, empowerment, out-replacement, resiliência, empregabilidade, flexibilidade, organização virtual, apenas para citar alguns.

O caso 2 traz a transparência como uma postura fundamental das empresas no relacionamento com os seus distintos públicos de interesse, sejam eles consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores ou a opinião pública. Por transparente, entende-se a organização aberta ao diálogo, preocupada tanto em falar quanto em ouvir, através de canais permanentes de comunicação com seus públicos. A organização transparente prioriza o atendimento, favorece as relações interpessoais, incorpora as sugestões dos seus públicos, admite rever ações e estratégias quando se mostram inadequadas e, de forma alguma, manipula informações e dados com o objetivo de conseguir vantagens.

O caso 3 apresenta que a excelência da comunicação da organização com seus públicos não está desvinculada do comportamento social da empresa, da forma com que ela se envolve nas questões sociais. Apesar de todas essas práticas gerenciais, de todas as transformações estruturais por que as empresas estão passando nestas últimas duas décadas e

que continuarão nos próximos anos, com conseqüências ainda imprevisíveis (estrutura de mercados, comportamento dos consumidores, relações trabalho-capital) produzidas pela chamada Revolução Industrial e Tecnológica, costuma-se colocar a empresa em um mesmo patamar competitivo e sem grandes diferenciais. Basta observar, por exemplo, os carros, as televisões, as geladeiras e todos os outros produtos que conhecemos, são cada vez mais iguais, com os mesmos dispositivos tecnológicos, independentemente do país onde são fabricados. Pergunta-se então, quais serão as vantagens competitivas de uma empresa ou de uma marca neste novo cenário?

Os comunicadores são aqueles que melhor respondem a esta indagação. Para eles, diferenciais ou vantagens competitivas não precisam ter ligação com o mundo real, podem ser simplesmente subjetivas e conceituais. Da mesma forma, as marcas agregam certos valores que não são medidos pelos custos de produção, mas pelo que eles representam em termos de prestígio, status e exclusividade.

Ao lado destes valores hedonistas, os consumidores, e a sociedade como um todo, estão exigindo outros parâmetros para se determinar as vantagens competitivas. Estes novos parâmetros têm a ver com a postura da empresa em relação à comunidade, aos consumidores, aos funcionários, ao meio ambiente, aos fornecedores, aos distribuidores, aos acionistas, ou seja, tem a ver com a sua atuação socialmente responsável na proporção de sua riqueza e de seu poder de ação e na proporção daquilo que recebem da sociedade.

Somado a esse novo perfil de consumidor, mais exigente e consciente de seus direitos, os governos nacionais restringiram sua área de atuação, abrindo mão, por exemplo, do papel de empresários que costumavam exercer em boa parte dos países e começam a fazer parcerias para resolver problemas que, de certa forma, declararam-se incompetentes para resolver, como a questão da fome, da violência, da educação, da saúde, do narcotráfico e de tantas outras mazelas que atingem países não apenas do Terceiro Mundo.

Tudo isso está redefinindo as novas vantagens competitivas das empresas. Cada vez mais elas se diferenciarão uma das outras pela postura ética em relação com o mercado, com os funcionários, com os diversos públicos e com a comunidade de um modo geral. Cada vez mais funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade estão sendo vistos como sócios do negócio, contribuindo para o crescimento das corporações e compartilhando seus resultados. No Brasil, ainda estamos iniciando neste caminho, mas cada vez mais o lucro e o sucesso das empresas nacionais dependerão não só de suas competências essenciais, de tecnologias avançadas, de suas formas de gestão e da confiança dos acionistas, mas também de como elas se comportam socialmente.

A atual comunicação organizacional deve ter a real perspectiva dessas transformações. Mais do que nunca, as empresas serão reconhecidas pelos valores, pela cultura, pela história que carregam consigo. E o desafio da comunicação é agregar esses valores à marca e aos produtos, é construir uma imagem positiva através da capitalização de qualidades intrínsecas dos produtos e serviços e, principalmente, os valores e os relacionamentos com os diversos públicos.

Atualmente, a imagem institucional liga-se a características objetivas dos produtos, mas, principalmente a outras, não mensuráveis, mas que fazem parte da percepção das pessoas, como a história da empresa, o sucesso empresarial, as formas de gestão, a maneira de atender o consumidor, as relações com seus empregados, seus fornecedores, com a comunidade e com os valores que incorpora e que mantém ao longo da existência.

7.2.2.7 O comprometimento com a organização

Categories Iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
22. As práticas de RH corporativas	As políticas de recursos humanos desenvolvem processos de mediações que combinam coerções com privilégios da empresa a seus funcionários	VI – O comprometimento com a organização
23. A organização do trabalho	Os componentes físico, mental e psíquico compõem a carga de trabalho e devem ser levados em consideração na organização do trabalho.	
24. Trajetórias de vida dos fundadores, sucessores e funcionários	Retrata a trajetória de vida profissional dos fundadores, sucessores e funcionários da empresa Randon.	

Quadro 9: Processo de derivação da categoria intermediária “o comprometimento com a organização”

Caso 1:

A empresa se caracteriza por fortes vínculos afetivos, a maioria das pessoas se conhece, existem famílias que trabalham aqui – é claro que em empresas diferentes – mas que chegam e ficam juntas do trabalho. Sinto que existe um espírito de lealdade e companheirismo. A empresa dispensa um tratamento familiar aos funcionários e todos fazem parte do time Randon, são conhecidos pelo nome, trabalham e confraternizam juntos. (Entrevista 3 – Diretor)

Caso 2:

Há pessoas que trabalham na empresa porque precisam e não porque gostam, principalmente os mais jovens, e há pessoas que gostam da Randon e não possuem interesse de procurar outra empresa para trabalhar. Eu trabalho porque gosto, além disso a empresa me oferece oportunidade de carreira, me dá segurança, os programas sociais compensam e o relacionamento é bom. (Entrevista 4 - Analista)

Caso 3:

Os motivos que me mantêm na empresa decorrem do bom relacionamento no ambiente de trabalho e também porque em outra organização não teria as mesmas condições em termos salariais, condições de trabalho e benefícios sociais. Os cargos de gerência, diretores, são ocupados através de convites. Tem algumas pessoas que foram convidadas e não corresponderam à expectativa da empresa. A empresa optou então por preparar as pessoas para cargos de chefias, oportunizando-lhes aperfeiçoamento e capacitando-os para assumirem cargos maiores na hierarquia. (Entrevista 1 - Engenheiro)

A categoria intermediária “o comprometimento com a organização” se refere à ligação do entrevistado com a organização. No cenário organizacional, o comprometimento é visto como um laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que este pertence. Este comprometimento pode ser influenciado através da socialização das experiências anteriores, riqueza nas características das tarefas e a existência de uma estrutura organizacional desejada.

A empresa familiar, assim como a não-familiar, vê-se situada em um ambiente de instabilidades econômicas, sociais, políticas e tecnológicas e, ainda, comprometida com as questões que lhe são características: a sucessão, os conflitos familiares, a cultura específica da organização, a profissionalização, e outras. As organizações com base familiar apresentam vários problemas de gestão, que prejudicam sua atuação num mercado competitivo. Contudo, estas empresas tendem cada vez mais para a profissionalização e já não são um empreendimento comandado de maneira fechada, confusa e autocrática. Os cargos não são preenchidos somente por laços de sangue e amizade. Existe toda uma estrutura onde o elemento humano é sinônimo de sucesso, de atitude no trabalho, parceria e comprometimento. Nesse âmbito, a cultura da empresa tem papel decisivo. Ela busca a produtividade, a qualidade e por isso preocupa-se com o seu funcionário e com a sua estabilidade.

A permanência ou não de um indivíduo na organização gera impactos, que, somados às mudanças socioeconômicas, tecnológicas e culturais, têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização. Nos ambientes de grande competitividade, a empresa ganha se conseguir conquistar e manter funcionários competentes, criativos, pró-ativos.

O patrimônio humano é essencial, deve ser comprometido com os valores, a missão e as estratégias da empresa e, ainda, estar satisfeito com o ambiente de trabalho e auto-realizado profissionalmente. Um quadro de funcionários comprometido é capaz de exercer esforços consideráveis para ajudar a organização na conquista de suas metas. Engajando-se na empresa, o funcionário pode encontrar uma parte de seu desenvolvimento psicológico, como valorização de si mesmo, realização e desenvolvimento pessoal.

A pesquisa sobre o comprometimento no trabalho começou a ser desenvolvida no final dos anos 70, por autores como Mowday, Porter e Steers. Mowday et al (1979) conceituam comprometimento organizacional a partir das seguintes dimensões: 1. uma forte crença nos valores e objetivos da organização e aceitação deles; 2. um desejo de exercer um esforço considerável em favor da organização e 3. um forte desejo de se manter membro da organização.

Em 1980, começaram a surgir os primeiros textos reflexivos sobre o comprometimento, que, até então, possuía um estudo centrado na identificação dos antecedentes do comprometimento e pesquisas para detectar vínculos entre dados coletados e o comprometimento. Diretrizes mais concretas surgiram anos mais tarde com estudos de Morrow (1983) e Reichers (1986), que começaram a observar a ligação do comprometimento com o processo psicológico e a relação indivíduo x empresa. Meyer & Allen (1984) pensaram na construção do modelo de comprometimento subdividido em afetivo, normativo e instrumental.

Nos anos 90, o comprometimento passa a ser visto como um fenômeno multidimensional. Muitos conceitos e idéias sobre o tema foram revistos, e Morrow passou a propor as seguintes formas universais de comprometimento no trabalho. São elas: envolvimento com o trabalho, comprometimento com a carreira, ética do trabalho e comprometimento organizacional. Atualmente, o comprometimento com a organização é classificado em normativo, instrumental, sociológico ou de autoridade no trabalho, comportamental e afetivo, sendo que o comprometimento afetivo, normativo e instrumental são os mais estudados.

O enfoque afetivo ou atitudinal partiu dos estudos de Mowday e colaboradores (1982), sendo mais tarde estudado por Becker (1992). Este enfoque refere-se à natureza afetiva da relação colaborador x empresa. O indivíduo assume os valores e objetivos da organização a

partir de uma relação ativa, em que deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização. As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do constructo ressaltam: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização; c) a intenção de se esforçar em prol da organização.

Pela perspectiva atitudinal ou afetiva, o comprometimento vai além de uma relação de lealdade, pois o sentimento dele pela empresa baseia-se em um estado de total identificação. O comprometimento afetivo identifica-se com o trabalho de Etzioni, que afirma existir um envolvimento moral e uma introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador. Ele também relaciona mecanismos utilizados pelas empresas para obtenção da obediência ou concordância a padrões de envolvimento gerados entre trabalhadores.

O enfoque instrumental, calculativo, continuação ou *side bets*, vê o comprometimento em função das recompensas, dos benefícios recebidos pelos colaboradores. Este conceito é definido como a tendência de o funcionário estar engajado devido às conseqüências de sua saída da empresa. Ao contrário do comprometimento afetivo, neste caso, os funcionários se comprometem com a empresa por que necessitam e não por que desejam. Este estudo é baseado nas conclusões de Becker, que diz que

O comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side bets* (trocas laterais) ou conseqüência da ações prévias (recompensas e custos) é que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side bets* seriam múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimentos de habilidades, contribuições para fundos de pensão, etc.) que tornam custoso o abandono da organização (BECKER, 1960, p. 33).

O enfoque normativo tem relação com a cultura organizacional. Esta gera pressões e produz valores que serão repassados aos indivíduos. Então, o comprometimento normativo é o conjunto de pressões normativas que são internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com o esperado pela empresa. A cultura, desta forma, age diretamente sobre este enfoque por que ela determina quais padrões de comprometimento são aceitáveis ou não na organização. Assim, as pessoas se comportam não de acordo com o que elas pensam ser certo ou que trará benefícios pessoais, mas sim, por que é moral. Dois outros elementos importantes do modelo teórico apresentado por Wiener e Vardi (1990) merecem destaque: a) as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; b) os valores e normas partilhados que geram o comprometimento, associados às crenças instrumentais, explicam as intenções comportamentais.

O comprometimento que os empregados têm com a empresa pode gerar impactos positivos e negativos, dependendo dos objetivos e expectativas da organização. De acordo com Wiener (1982), quando os objetivos são impróprios, um alto nível de comprometimento dos membros da organização pode desestruturar a empresa. Os membros desta podem demonstrar um grande esforço e fazer sacrifícios pessoais pelas razões inadequadas e persistir nesta atitude. Ao contrário, se os objetivos da empresa são adequados, um alto nível de comprometimento resultará em atitudes efetivas e relacionamentos estáveis entre trabalhadores e organização .

O caso 1 mostra que a integração no ambiente de trabalho, o espírito de lealdade e de companheirismo são assinalados pelos entrevistados como motivos para sentirem-se comprometidos com o trabalho e com a empresa. A segurança e confiança na gestão, assinalada pelos empregados da Randon, decorre da integração social na empresa, expressa no relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho agradável e descontraído, senso comunitário e sentimento de segurança no emprego.

As novas formas de organização do trabalho requerem que as chefias desempenhem papel de articuladoras de equipes, com vistas ao alcance de objetivos organizacionais. A inovação no sistema de trabalho, como planejamento estratégico participativo, desenvolvimento de equipes, remuneração por desempenho, participação nos resultados, implantação da ISO 9000 e 14000 são apontadas como indicadores de comprometimento dos empregados com o trabalho. Os salários e benefícios aparecem como itens complementares ao comprometimento no trabalho.

Assim como já apontava o caso 2, também pelo caso 3 observa-se que a oportunidade de carreira, a segurança no emprego são lembrados pelos entrevistados como fatores importantes para a criação do vínculo entre empregados e empresa. Se se observar a literatura a respeito destes fatores constata-se a existência de uma farta bibliografia que sinaliza o fim do emprego e o fim da carreira (RIFKIN, 1995; BRIDGES, 1995; BERTONI, 1995; TOMEI apud DAVEL & VASCONCELOS, 1996). O lado financeiro influencia também na permanência do indivíduo na organização assim como a oportunidade de progressão funcional. Neste sentido, existe um ponto de divergência entre aquilo que os empregados esperam das organizações e, de uma maneira específica da Randon, o que deverá ser cada vez mais a perspectiva de um tipo de carreira mais horizontalizada, em relação ao modelo hegemônico vigente até pouco tempo atrás.

Pela literatura sobre comprometimento e pelos depoimentos dos entrevistados, pode-se ver que diferentes fatores influenciam o comprometimento com a organização. Segundo

Meyer et al (1991), o comprometimento afetivo surge das condições de trabalho e das expectativas atingidas, isto é, o trabalho forneceu as recompensas que o funcionário esperava. O comprometimento contínuo resulta dos benefícios obtidos pelo trabalho para a organização e a falta de alternativas de trabalho disponíveis. O comprometimento normativo ocorre em função dos valores pessoais do funcionário e das obrigações que a pessoa julga ter para com seu empregador. Essas obrigações resultam de favores que a organização tenha feito, como pagar os gastos com educação do indivíduo, os benefícios sociais concedidos, como aposentadoria complementar, oportunidade de carreira, relacionamento interpessoal e outros fatores já comentados acima.

Pela perspectiva teórica de Mowday et al (1982), o processo de formação do comprometimento organizacional inicia antes mesmo do ingresso do indivíduo na organização. Assim, fatores pessoais como valores, objetivos e expectativas podem predispor o indivíduo a ser comprometido. Neste sentido é importante lembrar que a grande maioria dos trabalhadores das empresas do Grupo Randon provém de famílias pobres, uma grande maioria oriunda do meio rural, dotados de força física e desejos de construir um patrimônio pessoal. Estes elementos explicariam o nível de comprometimento inicial do indivíduo com a organização e, por sua vez, exercem influências importantes sobre o comprometimento nas etapas seguintes.

As características do trabalho, da organização e fatores extra-organizacionais interagem para fortalecer ou enfraquecer o comprometimento inicial. Mowday e colaboradores (1982) destacam que as características do trabalho, quando ampliam o sentimento de responsabilidade, bem como os processos de socialização empregados pela empresa para introjetar seus valores e normas desempenham importante função na formação de atitudes consistentes de comprometimento.

Neste sentido, os fundadores da Randon sempre valorizaram o funcionário, depositando-lhe confiança e estimulando o espírito criativo. Também as conversas informais, os encontros de fins de tarde, os carteados, o leite distribuído às 10 horas da manhã, a merenda feita em conjunto, a presença constante dos dirigentes junto aos funcionários foram importantes para a solidificação de valores organizacionais.

Finalmente, a manutenção e ampliação do comprometimento são explicadas pelas trocas realizadas entre indivíduo e organização ao longo do tempo, integrando as perspectivas instrumental e normativa. A estabilidade dos funcionários nas empresas Randon proporciona progressão funcional, obtenção de trabalhos mais desafiadores, maior autonomia, maior nível de recompensas e benefícios, envolvimento social com o grupo, diminuição de oportunidades

de emprego em função da idade, além de investimentos pessoais, como aperfeiçoamentos constantes. Esses são alguns fatores que tornam mais difícil a mobilidade e ampliam os custos de deixar a organização.

A julgar pelos baixos índices de absenteísmo, pela rotatividade interna, pelos movimentos reivindicatórios praticamente inexistentes e pelo alto nível de satisfação dos entrevistados, há que se considerar extremamente eficiente o trabalho da empresa no sentido de criar condições para que o trabalhador se sinta valorizado, pertencente a uma empresa que resolve muitos dos seus problemas, uma empresa onde realiza um trabalho importante com condições agradáveis e, ainda por acréscimo, é parte de um grupo, tendo muitos amigos. Segundo os entrevistados, os motivos mais importantes dessa satisfação estão vinculados à política de pessoal e ao estilo de administração adotados, voltados para a valorização dos recursos humanos e as formas de organização do trabalho, que minimizam os aspectos negativos de uma prática taylorista.

Neste sentido, os motivos de satisfação e comprometimento com a organização mais apontados foram os benefícios, o ambiente de trabalho e a forma de organização do trabalho. Em relação aos benefícios, destaca-se a questão da alimentação, o transporte, o plano de saúde, a educação e o Serviço Social na solução de problemas pessoais. Quanto ao ambiente de trabalho, foram salientadas as boas relações interpessoais, a liberdade, o companheirismo, a valorização das pessoas, a segurança no emprego, as oportunidades de crescimento profissional. Quanto às condições de trabalho, os entrevistados apontaram a possibilidade de autonomia no estabelecimento do ritmo do trabalho, a boa relação homem-máquina possibilitada pelas características da linha de montagem, as condições físicas em que o trabalho ocorre, a segurança e higiene no trabalho.

É interessante observar que a satisfação e o comprometimento do indivíduo com a organização não foram relacionados com aspectos relativos às formas de organização do trabalho, tais como ampliação da tarefa, controle do ritmo, rotatividade interna, monotonia, automatização, tempo para a realização da tarefa. Uma explicação mais plausível para este fato pode ser encontrada em Herzberg (1968), ao afirmar que satisfação e insatisfação não devem ser compreendidas como pólos antagônicos de um mesmo fenômeno, mas devem ser tratadas como variáveis diferentes. Assim, existem fatores cuja presença não aumenta o nível de satisfação (como no caso em discussão), mas cuja ausência gera insatisfação.

7.2.3 As Categorias Finais

As categorias finais resultam do reagrupamento das categorias intermediárias originadas das categorias primárias. As categorias finais possuem significação destacada e constituem-se em estruturas temáticas. Estas estruturas temáticas contêm relações que unem os subtemas de cada categoria e relações que unem os próprios temas entre as categorias finais.

As três categorias finais “a empresa familiar visionária – do torno à robótica”, “a ideologia da empresa familiar” e “as recompensas/restrições na empresa familiar” são apresentadas a seguir, uma a uma, precedidas dos quadros demonstrativos dos seus processos de derivação.

7.2.3.1. A empresa familiar visionária – do torno à robótica

Categorias Intermediárias	Idéia Principal	Categoria Final
I – O empreendedorismo dos fundadores	Os fatos externos e o empreendedorismo dos fundadores foram responsáveis pela criação e pelo desenvolvimento da Randon.	A – A empresa familiar – do torno à robótica
II – A morte e a sobrevivência da empresa familiar	A concordata é um marco de morte e vida na empresa Randon.	
III – A sucessão na empresa familiar	O processo sucessório e os desafios da segunda geração.	

Quadro 10: O processo de derivação da categoria final “a empresa familiar visionária – do torno à robótica”

Caso 1:

Um dos fundadores dominava a parte tecnológica, o outro era inclinado para a parte comercial. Enquanto um ficava atrás das pranchetas, desenhando produtos, o outro ia atrás do cliente. Enquanto um tinha a idéia, o outro tinha a habilidade de transformá-la em produto concreto. Não fizeram cursos universitários, mas tem

algumas coisas ainda na empresa que são usados por muitos profissionais formados. Os fundadores são de origem humilde que nem a maioria dos seus empregados. São empreendedores que souberam transformar uma oficina mecânica nesse império que é a Randon. O Senhor Raul, o fundador, começou com uma marreta e um fogareiro e construiu o Grupo Randon. É um grupo bastante grande com várias empresas e isso oportuniza aos funcionários progressão funcional, novos desafios, novas funções. (Entrevista 4 – Diretor)

Caso 2:

A empresa na década de 80 passou por uma concordata e a imagem que esta tinha junto aos fornecedores, clientes, governo, comunidade, funcionários teve um grande peso para a empresa sair da situação crítica em que se encontrava. O senhor Raul Randon é a própria imagem da empresa. A empresa não é só a cara do Sr. Raul, é o corpo inteiro. (Entrevista 2 – Gerente)

Caso 3:

A família já está trabalhando a questão da sucessão. Existe um código de ética que normatiza o comportamento dos sucessores e as reuniões são realizadas uma vez por mês. A empresa contratou um consultor para auxiliar no processo sucessório. As reuniões de sucessão tem sido conduzidas relativamente bem em função da educação recebida da família e do diálogo franco e aberto entre os irmãos. (Entrevista 4 – Diretor)

A categoria final “a empresa familiar visionária – do torno à robótica” é resultado do reagrupamento das categorias intermediárias “o empreendedorismo dos fundadores”, “a morte e a sobrevivência da empresa familiar” e “a sucessão na empresa familiar”. O relato dos entrevistados a respeito dos fatos históricos que marcaram a vida da empresa mostra que a Randon é uma empresa visionária porque é líder no setor de autopeças e implementos para o transporte, é muito admirada por empresários conhecidos, deixou um significativo registro de impactos sobre o mundo à sua volta, passou por vários ciclos de vida de vários produtos, foi fundada em 1949 pela iniciativa dos irmãos Raul e Hercílio Randon e até hoje se mantém sob a liderança da família fundadora.

Porém, a Randon, por mais extraordinária que seja, por mais visionária que se possa considerá-la, isso não significa que tenha registros históricos perfeitos e imaculados. A Randon, nos seus primeiros 21 anos (1949-1970), caracterizou-se pelo trabalho intensivo de oficina mecânica e de reaplicação dos lucros no crescimento da empresa. A década de 1971 a 1980 foi um período de expansão: ocorreu a mudança da empresa para novas e ampliadas instalações, transformação do sistema jurídico, abertura de capital, abertura de filiais, lançamento de novos produtos.

Mas, ao lado desta fase expansionista influenciada pelo programa de governo desenvolvimentista, disponibilidade de crédito de longo prazo, juros subsidiados e incentivos fiscais, a crise do petróleo desencadeou uma forte recessão no início dos anos 80 e a Randon

foi levada a uma concordata preventiva em 1982. A fase concordatária obrigou a empresa a demitir funcionários e a fechar a maioria das suas filiais. Dos 2400 funcionários que a Randon tinha em Caxias do Sul quando entrou em concordata (no país eram 2800), permaneceram 1686, e o quadro em todo o país ficou em 1800 funcionários.

Vencida a concordata, a Randon buscou tecnologia e mercado através de joint ventures com empresas multinacionais de conceito mundial. No início da década de 90, passou por uma reestruturação societária, com a implantação de um novo modelo de gestão e de capitalização, deixando claro o início do processo sucessório no âmbito da família controladora. A partir de 1992, a empresa realiza uma segmentação dos negócios por empresas operacionais especializadas e controladas por uma holding, a Randon Participações S.A.

Na verdade, a Randon, como toda outra empresa familiar visionária, enfrentou contratempos e errou em alguma fase de sua vida, e está sujeita a passar por outras situações adversas. No entanto, é esta sua incrível capacidade de recuperação que faz a Randon ser uma empresa visionária. A Randon não é visionária apenas por ter tido capacidade de superar situações desfavoráveis, gerar retornos financeiros de longo prazo, mas principalmente porque se transformou no material que compõe a sociedade. Imagine-se o Brasil, um país agrícola, com transporte essencialmente rodoviário, sem a linha de reboque e semi-reboque para o transporte rodoviário de cargas e o que seria o transporte rodoviário se não fosse a possibilidade de contar com peças de reposição.

As categorias iniciais 1. “a fundação da empresa familiar”, 2. “a expansão física da empresa familiar”, “a abertura de filiais e aquisições”, 4. “a concordata”, 5. “as alianças estratégicas”, 6. “as inovações gerenciais”, 7. “a formação do conselho de família” e 8. “os desafios da segunda geração” deram origem às categorias intermediárias I. “o empreendedorismo dos fundadores”, II. “a morte e a sobrevivência da empresa familiar” e III- “a sucessão na empresa familiar” e estas resultaram na categoria final A - “a empresa familiar – do torno à robótica”.

Esta categoria final mostra como a Randon começou. Mostra como foram gerenciadas as várias etapas da evolução da empresa, desde a época em que era uma pequena oficina mecânica, que forjava o ferro e com o uso da bigorna e do torno fabricava peças e componentes para o ramo de transporte rodoviário até se tornar uma empresa globalizada e tecnologicamente inovadora com o uso dos mais modernos produtos da robótica. Mas, o que se pode aprender com o seu desenvolvimento, que seja útil para pessoas que gostariam de

criar, construir e manter empresas familiares assim como a Randon? O que a Randon tem a ensinar sobre o processo de sucessão na empresa familiar?

Pela análise histórica da empresa, é possível verificar quais os valores que permanecem imutáveis desde a época da fundação, quais os que foram alterados no decorrer da vida da empresa e quais os que foram incluídos pelas novas gerações de gerentes e diretores? Como se forma o tecido social na empresa familiar? De que forma os elementos da cultura organizacional, a comunicação organizacional e a política de recursos humanos formam e solidificam a ideologia da empresa familiar? Que recompensas e/ou restrições a empresa familiar proporciona e como elas desenvolvem uma cultura de devoção para com os valores e práticas organizacionais? Estas e outras indagações foram respondidas no decorrer desta pesquisa e são apresentadas de forma condensada nas considerações finais desta tese.

Será que se pode chegar a conclusões confiáveis através de uma análise do que a Randon declarou como valor prioritário há mais de cinquenta anos? O mundo certamente passou por modificações e continuará passando, e os métodos utilizados no passado podem não se aplicar no presente. Apesar de se estar ciente de que a mudança é um estado permanente e que as empresas devem estar atentas às constantes adaptações que se fazem necessárias para poderem se perpetuar, procuram-se valores e princípios fundamentais subjacentes que poderiam ser aplicados em qualquer tempo. Este conjunto de valores e princípios formam uma base sólida que ao mesmo tempo que permanece imutável, permite que todas as mudanças ocorram sem, no entanto, comprometer os valores centrais da empresa. Os métodos específicos que as empresas familiares visionárias vão usar para manter o pessoal comprometido com os valores e princípios certamente irão mudar, mas o princípio subjacente é eterno.

Aceita-se, portanto, o pressuposto teórico de Collins e Porras (1998) de que as empresas visionárias sobrevivem e crescem porque são capazes de preservar a “ideologia central”, também denominada de “núcleo básico” ou “núcleo central”. Essa “ideologia central” se refere ao conjunto de “valores básicos e objetivos essenciais” que, na visão de Collins e Porras, mantêm-se imutáveis, inalterados e preservados na empresa visionária. Todavia, a chamada “ideologia central”, apesar de ser imutável, conduz todo o processo de mudança necessário para a empresa visionária se perpetuar.

Esse processo de mudança inclui, segundo os autores, os seguintes aspectos: mudança nas normas culturais, nas estratégias, nas linhas de produtos, nas metas, nas competências, nas políticas administrativas, na estrutura organizacional e nos sistemas de recompensas. A esses aspectos são incluídos rituais, artefatos físicos, símbolos, mitos, linguagem, normas, histórias,

processos comunicativos, processos de socialização, sistemas de recompensas, que mudam permanentemente.

Se todos os aspectos mencionados mudam, o que é permanente na declaração da ideologia, na sua continuidade histórica, na ideologia acima dos lucros, na coerência entre ideologia e ações? Quais os elementos fundantes que permanecem imutáveis? Quais os argumentos que dão sustentação a essa dicotomização de uma realidade tão dinâmica interlaçada e tão una? Na próxima categoria final “a ideologia da empresa familiar”, vai-se analisar os valores centrais na empresa familiar e como a cultura organizacional atua no sentido de uniformizar condutas, homogeneizar procedimentos e educar o trabalhador para o processo produtivo racionalmente organizado.

7.2.3.2 A ideologia da empresa familiar

Categories Intermediárias	Idéia Principal	Categoria Final
IV – Os valores centrais da empresa familiar	Conjunto de valores e objetivos fundamentais que formam a identidade da organização.	B. A ideologia da empresa familiar
V – A cultura organizacional na empresa familiar	Conjunto de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos e normas difundidas na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais tendo o propósito de orientar o comportamento desejado em termos de integração interna e adaptação externa.	

Quadro 11: O processo de derivação da categoria final “a ideologia da empresa familiar”

Caso 1:

Ser simples, humilde, leal, trabalhador é o meu jeito de fazer negócio e é uma herança de meus antepassados que vieram da Itália. Eu e meu irmão entramos num ramo bom, trabalhar com caminhão naquela época era o grande negócio, porque não

exigia estudo, dava dinheiro e serviço tinha à vontade. Normalmente, o cliente dava uma entrada de 10%, pagava o resto com o frete e ainda sobrava dinheiro para a família no fim do mês. Às vezes eu levava 18, 24 meses para receber o dinheiro, mas todos pagavam. A razão dessa empresa ser bem sucedida é pelo atendimento ao cliente. (Entrevista 1 – Diretor Presidente)

Caso 2:

Um dos valores que motiva a cultura da empresa é a valorização das pessoas, sua participação na empresa e a sua responsabilidade. Se uma pessoa tem um outro sistema de vida que não contemple a humildade e a ética, ela se auto-exclui naturalmente da empresa Randon. Um valor que vem desde a época da fundação e está incorporado na cultura da empresa é a valorização das pessoas. Também a tecnologia é um princípio muito forte na Randon e vem desde a época da fundação. Quando o cliente compra um produto Randon, ele sabe que está adquirindo um produto inovador e de qualidade. A Randon detém no Brasil a melhor tecnologia em Implementos. (Entrevista 4 - Analista)

Caso 3:

O Lucro é um princípio meio que está junto com clientes, mercados, tecnologias. O lucro que a empresa deve gerar é responsável pelo crescimento e modernização da empresa. O lucro é uma decorrência natural do cumprimento de todos os outros princípios. O lucro é decorrente de toda esta atividade de comprar bem, de vender bem, de trabalhar bem, de ter menos retrabalhos, ter mais eficiência, ganhar em produtividade, escolher a cadeia comercial melhor. (Entrevista 4 - Diretor)

A base do desenvolvimento de uma empresa são seus princípios, seu modo de ser, sua filosofia. Os princípios não são inventados, copiados ou encontrados prontos. Eles nascem com os fundadores da empresa, refletem o conjunto de valores e ideais e norteiam a conduta dos negócios ao longo do tempo. Os princípios são conjunto de crenças, valores, idéias e constituem uma herança de história da empresa. Não são apenas palavras, mas devem estar presentes nas ações concretas, nas atitudes, no comportamento das pessoas. Como diz Morais, *“Princípios transmitidos pelos antepassados precisam ser conquistados para serem merecidos. Não basta herdá-los, é preciso honrá-los”* (MORAIS, 1999, p. 176).

Gerar lucro é fundamental para a sobrevivência, crescimento da empresa e satisfação do acionista. É um pressuposto básico para o desenvolvimento de uma organização. É o lucro que dá lastro para novos investimentos e permite o crescimento, ao mesmo tempo em que reflete a eficiência da empresa em seus aspectos produtivos e mercadológicos. Mas o lucro por si só não é suficiente para garantir a uma empresa sua permanência no tempo. O lucro não se sustenta ao longo do tempo se não estiver embasado numa ética forte de relações sociais, de trabalho e de mercado.

O caso 1 mostra que, para a Randon, negócios são mais do que uma atividade econômica, mas do que uma forma de ganhar dinheiro. Com isso não se quer dizer que a

Randon não se interessa pelo lucro e pela remuneração do capital dos acionistas. Sim, ela busca o lucro. Mas ela também busca ideais mais amplos e mais significativos. O lucro não é o sentido da existência da Randon, mas é claro que sem ele não há como remunerar os funcionários, oferecer produtos com qualidade e satisfazer plenamente as necessidades do consumidor.

No caso 2 encontram-se indícios da ideologia central da Randon, da força do valor nas pessoas. Alguns diretores estão na empresa há mais de 30 anos. Em épocas de crise, a empresa primeiro pensava em preservar os seus funcionários, aquelas pessoas que tinham entrado com o fundador na empresa, haviam crescido na sua ideologia e juntos haviam construído e solidificado os valores que a empresa mais preza, entre eles pode-se citar os funcionários e os clientes. A tecnologia é outro princípio mantido desde a época da fundação da empresa. A empresa investe em tecnologia, em inovação e em criatividade para melhor atender aos seus clientes. A tecnologia a empresa busca com parcerias, com desenvolvimento de pessoal e incentivando os funcionários a oferecerem sugestões e soluções para problemas.

O caso 3 evidencia que o lucro é necessário não apenas para remunerar o capital investido pelos sócios como também para tornar a empresa mais moderna e mais competitiva. O lucro é uma decorrência de vários outros princípios e não o que alavanca os demais. Uma empresa que trabalha apenas para o lucro não gera satisfação de funcionários e comprometimento. As pessoas valorizadas buscam o lucro porque elas sabem que ele é necessário para modernizar tecnologicamente a empresa e mantê-la competitiva e viva. O lucro reverte também em benefícios aos empregados na forma de participação nos resultados.

O princípio “homem, valorizado e respeitado” está sendo praticado através de programas que buscam contribuir para a qualidade de vida, tais como participação nos resultados e em processos operacionais, além de plano de previdência privada e políticas de desenvolvimento pessoal e profissional. As empresas Randon também oferecem a seus funcionários e familiares espaços para a recreação, a prática de esportes, cultura e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de vida também fora da empresa. Também na execução do princípio “homem, valorizado e respeitado” está a Cooperativa de Economia de Crédito Mútuo dos Empregados das Empresas Randon – Cooperando –, que oferece empréstimos facilitados. Na mesma linha, a Randonprev prevê uma pensão complementar para a aposentadoria. Atualmente, em todo o complexo das empresas Randon, há 5000 funcionários diretos e, por meio da Fundação Assistencial Abramo Randon, a empresa mantém e amplia a assistência social dos empregados e de seus familiares.

A Randon investe na educação, subsidiando a educação fundamental, o ensino médio, a graduação e a pós-graduação; disponibiliza sedes campestres para os funcionários desfrutarem de momentos de lazer; promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários; incentiva a Fundação Assistencial Abramo Randon, que busca, em conjunto com as empresas Randon, melhorar a qualidade de vida dos funcionários através de ações nos campos da saúde, alimentação, transporte, previdência complementar, desenvolvimento pessoal e profissional, promoção do esporte, do lazer e da cultura; participação nos resultados; preservação ambiental; reconhecimento e premiação por tempo de serviço e por boas idéias; combate ao fumo, ao álcool e às drogas; segurança no trabalho e outras ações.

A valorização da pessoa é uma meta permanente da Randon e consiste em investir no capital humano através da educação contínua, ou seja, aprender na Randon para aplicar na Randon. No CER Randon - Centro de Educação Raul Randon -, os funcionários participam de treinamento com a duração média de 70 horas/ano. Este treinamento é composto de exercícios práticos (experenciais) que visam estimular a criatividade, a liderança e o trabalho em equipe. São exercícios que despertam a vontade de vencer desafios e a importância da equipe na consecução de objetivos.

Os valores definidos como prioritários pela Randon formam o núcleo da cultura. Os princípios ligados à tecnologia, ao atendimento ao cliente, à atenção aos funcionários, à questão ética são conhecidos e aplicados por todos os funcionários da empresa. Desse modo, os empregados se sentem importantes na organização e a Randon passa a ter um significado muito grande para eles. Os funcionários sentem que os valores compartilhados não são conflituosos com os valores individuais e isso gera comprometimento, coesão, credibilidade na administração, orgulho, satisfação, identificação e desejo de trabalho árduo. A cristalização dos valores da Randon se dá através de vários programas que buscam legitimar o conteúdo das mensagens contidas na declaração de valores. Os princípios hoje divulgados no planejamento estratégico de alguma forma sempre estiveram presentes na vida da empresa, alguns mais vividos, outros menos, mas todos muito bem alinhados com a figura do fundador.

Os três casos evidenciam que a Randon não visa apenas obter lucros, mas sim atender a comunidade, os funcionários, os acionistas, os fornecedores e os clientes. Se os públicos da empresa estiverem satisfeitos, a empresa terá lucros e se perpetuará; se um destes públicos não estiver sendo bem atendido, a empresa terá prejuízos e a tendência é o fracasso. A comunidade não é só local, mas também nacional e internacional. A conquista das ISOs 9000 e 14000, o respeito pelos públicos de interesse – funcionários, fornecedores, distribuidores,

concorrentes, governo, comunidade - valoriza a empresa, e os clientes compram em função disso.

A Randon sempre foi focada para a qualidade, para o cliente, para a ética, para as pessoas, mas não colocando o lucro em primeiro lugar. Caberá a esta segunda geração a responsabilidade de perpetuar valores que estão cristalizados, como a valorização do ser humano, a ética, a atenção ao cliente, a inovação tecnológica e gerencial. Está na responsabilidade deles também conservar estas características humanitárias e a preocupação com seu quadro funcional. São desafios, portanto, para a nova geração manter aquilo que deve ser mantido e mudar aquilo que deve ser mudado.

Os contadores de histórias, os pratos da casa, as pessoas que fizeram carreira na empresa desempenham importante papel na manutenção de valores prioritários. Eles reforçam as crenças básicas e defendem os valores simbólicos dos heróis, dos rituais, das cerimônias e dos símbolos. As histórias sobre as diversas situações difíceis passadas por funcionários e o apoio que tiveram da empresa na solução dos mesmos servem para sinalizar o espírito de família que unifica os participantes das várias subunidades organizacionais. Os ritos e símbolos utilizados pela Randon exercem poder sobre seus funcionários e reforçam a cultura organizacional, uma vez que empregam uma carga litúrgica que impregna os participantes com valores simbólicos de forte efeito integrativo. Medalhas de honrarias, festas sociais, agradecimentos de dirigentes, comemorações, inaugurações, discursos, láureas de mérito, prêmios, reconhecimentos, cenários decorados recompõem carências ditadas pela base psicológica do funcionário e conferem ao poder formal efeitos mágicos e sagrados.

Collins e Porras (1998), quando afirmam que a vitalidade das empresas visionárias resulta da identificação de um núcleo original permanente e que, ao mesmo tempo promove todas as mudanças necessárias para a empresa crescer, estão querendo ressaltar e caracterizar que a empresa evolui a partir de si mesma, a partir de um conjunto de valores e objetivos fundamentais que formam a identidade da organização. Os autores identificam esse núcleo básico a partir do qual tudo o mais se renova como sendo a “ideologia central”, esta entendida como um conjunto de idéias que inspiram e conferem um senso de propósito à vida das pessoas e ao trabalho que desempenham na organização.

Este núcleo central também pode ser visto como uma memória coletiva. Esta é entendida segundo uma dimensão de temporalidade humana, que não apenas está ligada ao passado, mas também se conecta com o presente e o futuro, na medida em que assume a função de dar continuidade ao processo de construção permanente da identidade. Os valores estão contidos na estrutura original da identidade, que, ao se formar ainda que pequena como

um óvulo fecundado ou como um fragmento microscópico de um cristal, possui todos os elementos indispensáveis para fazer a empresa crescer ao mesmo tempo em que se mantém fiel a si mesma. Esse núcleo básico que se conserva e ao mesmo tempo permite a expansão, nada mais é que a identidade da organização, o seu âmago, a sua essência.

Portanto, o que é permanente na declaração da ideologia das empresas visionárias e que lhe confere este caráter de continuidade histórica é a capacidade que a empresa tem de crescer passo a passo através da superposição de camadas de complexidade crescente. Mudança por evolução e não por revolução. Mudança se dando por processos cooperativos, emergindo espontaneamente sem ninguém para obrigar. A mudança por evolução ocorre quando há relação entre os valores postulados pela mudança e os já existentes na organização. Neste caso, a mudança ocorre a partir da agregação de novos valores, de forma progressiva.

O movimento de mudar e conservar está incorporado na cultura organizacional e não na pessoa do líder carismático, por isso a empresa tem condições de se perpetuar de geração para geração. Os valores básicos estão contidos na própria essência da empresa e não apenas na mente de seus fundadores ou diretores. Quando as crenças estão na pessoa do líder, a empresa morre com o desaparecimento dele. A empresa em si é a criação mais importante, o que explica que os produtos e serviços são veículos para a empresa, uma vez que estes mudam de acordo com as necessidades do mercado, mas as empresas permanecem. É um idéia paradoxal: os produtos e serviços passam, mas a empresa permanece, no entanto, através destes serviços e produtos, a empresa se expressa.

O líder neste processo evolutivo funciona como um arquiteto, ou, nas palavras de Collins e Porras, *“os criadores de empresas visionárias tendem a dar as ferramentas, não impor as soluções”* (1998, p. 45). O resultado principal dos esforços empreendidos pelos líderes visionários *“não é a implantação tangível de uma grande idéia, a expressão de uma personalidade carismática, a gratificação do seu ego ou o acúmulo de riquezas pessoais. Sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa”* (COLLINS e PORRAS, 1998, p. 45).

As empresas visionárias não se preocupam primeiro em ganhar dinheiro, em estabelecer controles rígidos para atingir metas estabelecidas e dominar o mercado, mas se preocupam sim, em proporcionar, em primeiro lugar, a construção coletiva de um significado para o ato das pessoas trabalharem juntas em um empreendimento comum. A meta primeira não é ter uma idéia para ganhar o mercado; a meta primeira é a empresa em si, a empresa como um sistema relacional e não apenas como um ajuntamento de pessoas. Portanto, o que se pretende afirmar, em parte respaldado pelos estudos de Collins e Porras (1998), é que a

ação empresarial terá de considerar a questão do significado humano como uma questão estratégica. Assim, o trabalho não pode ser reduzido à dimensão de produzir e vender produtos e serviços com lucros. Se a empresa quiser ser duradoura, deve agregar significado à vida de quem nela trabalha.

A produção de significados é um processo coletivo e será tanto mais intenso quanto mais a empresa souber se valer dos processos comunicativos, dos ritos, dos mitos, dos rituais, dos símbolos para internalizar valores e transformá-los em pressupostos básicos. Tais pressupostos funcionam como uma estrela-guia e ajudam as pessoas a encontrarem uma causa em comum. Podem também ser considerados como um conjunto de crenças em que todas as políticas e ações da organização serão formuladas. As crenças surgem antes das políticas, práticas e metas e estas *“têm sempre que serem alteradas se estiverem violando as crenças fundamentais”* (COLLINS e PORRAS, 1998, p. 116).

Assim como os valores centrais, os objetivos servem para orientar e inspirar a organização por muitos anos. O objetivo central é amplo, essencial e duradouro. Muitas vezes os valores centrais e os objetivos se fundem e torna-se difícil separá-los. Collins e Porras (1998) afirmam que, para os membros da organização diferenciarem um valor corporativo central de um valor não-central, faz-se necessário que se perguntem: *“Quais destes valores lutaríamos para seguir por 100 anos independente das mudanças do ambiente externo – mesmo que este ambiente deixasse de nos recompensar por seguirmos estes valores, talvez até nos penalizando? Por outro lado, quais destes valores estaríamos dispostos a mudar ou descartar se o ambiente não os favorecesse?”* (1998, p. 117).

Assim, para definir o objetivo básico, faz-se necessário descobrir os motivos fundamentais da existência da organização. Collins e Porras dizem que uma maneira de descobrir o objetivo é fazer a pergunta: *“Por que nós não fechamos esta organização, pegamos o dinheiro e vendemos todos os bens?”* (1998, p. 122). Os autores esclarecem que nem sempre encontraram nas empresas visionárias estudadas uma declaração explícita e formal de objetivos. Porém, os valores centrais foram encontrados em todos os 18 casos de empresas visionárias estudados por Collins e Porras (1998).

Concluindo, retoma-se a questão central de que os valores e objetivos formam o núcleo básico e que, segundo Collins e Porras (1998), não devem mudar com o passar do tempo, enquanto os valores periféricos variam a fim de promover o progresso. Desse modo, a organização apresenta um conjunto de pressupostos ou princípios compartilhados ou sistema de crenças aceitos coletivamente que procuram perpetuar-se ao longo do tempo, e um outro

conjunto de valores flexíveis que, mesmo sendo bem definidos, podem mudar para favorecer o crescimento da organização.

Encontra-se no caráter de imutabilidade dos valores essenciais a orientação para impulsionar tanto no presente quanto no futuro o desenvolvimento econômico, financeiro, tecnológico e social da organização, indicando que questões devem ser prioritariamente observadas na organização e comunicando a verdadeira identidade da empresa. Já na mutabilidade dos valores encontra-se a força empreendedora para realizar as mudanças organizacionais necessárias para atender demandas específicas do ambiente.

7.2.3.3 As recompensas/restrições na empresa familiar

Categorias Intermediárias	Idéia Principal	Categoria Final
VI – A comunicação organizacional	Refere-se a um conjunto de procedimentos que veiculam a concepção de mundo da organização.	C. As recompensas/restrições na empresa familiar.
VII – O comprometimento do trabalhador com a organização	É compreendido como sendo um forte vínculo psicológico estabelecido entre o indivíduo e a organização.	

Quadro 12: O processo de derivação da categoria final “as recompensas/restrições na empresa familiar”

Caso 1:

Acho por dever proteger os empregados, saber como está a família, sempre que possível conseguir emprego para o filho e dar assistência quando precisam. Trato dos funcionários como se fossem partes de uma grande família mas em compensação exijo lealdade e reconhecimento. (Entrevista 1 – Presidente)

Caso 2:

Estou na empresa há mais de 30 anos e lembro dos primeiros tempos como eram maiores as jornadas de trabalho, mas talvez mais leves do que hoje. Nós, no final do dia, ainda tínhamos tempo para nos reunir e às vezes até comer um churrasquinho. Hoje as viagens me consomem quase todo o tempo e quando não estou viajando

procuro estar com minha família, tempo cada vez mais curto. Mas eu gosto do que faço, minha função é importante na empresa e isto me gratifica profissionalmente e pessoalmente e também financeiramente. Aqui nós temos oportunidade de sermos desafiados e isto é muito bom para o nosso crescimento.(Entrevista 1 - Gerente)

Caso 3:

Rotinas estafantes provocadas pelas cobranças por melhores resultados, maior produtividade, sobrecarga de trabalho, temor de perder o emprego e tantos outros fatores presentes no mercado de trabalho cada dia mais competitivo, levam a uma série de distúrbios como a ansiedade, o estresse e a depressão. (Entrevista 3 – Supervisor)

A categoria final “as recompensas/restrições na empresa familiar” surge por inferência do agrupamento das categorias intermediárias “a comunicação organizacional” e “o comprometimento com a organização” e pela idéia de complementaridade semântica existente entre essas categorias. O objetivo dessa categoria final é analisar o papel das políticas de RH e dos processos comunicativos como mediadores das necessidades individuais e das necessidades organizacionais.

As práticas de recursos humanos, sustentadas pelas técnicas de comunicação, assumem o objetivo de padronizar necessidades individuais. E, se por um lado facilita o controle, por outro, diminui e impede o desenvolvimento da consciência crítica e a responsabilidade do indivíduo com ele próprio, com a sociedade e com o seu trabalho na organização.

O caso 1 mostra o paternalismo como uma prática adotada pela empresa e se identifica como uma dimensão cultural que é tratada por Colbari quando afirma:

o paternalismo foi um componente importante na construção ideológica do mundo do trabalho na transição para o capitalismo industrial [...] sobreviveu como estratégia efetiva de controle e como ideologia. Nesse caso fornece um repertório de valores e símbolos para um modelo de ordem social que opera identificação do patrão com a figura do pai, responsável pela manutenção da empresa (família) e pelo sustento material e moral de seus operários (filhos). A contrapartida é fácil de ser deduzida: os operários (filhos) devem obediência e respeito ao patrão (pai) e dedicação e responsabilidade com a empresa (casa, família)” (COLBARI, 1996, p. 214-215).

O caso 2 evidencia a importância do plano de benefícios e de serviços assistenciais oferecidos na área de saúde, educação, transporte, alimentação, aposentadoria complementar, empréstimos pessoais e equipamentos de lazer. Tais benefícios procuram passar a idéia de que é cada vez mais tênue a linha divisória que separa trabalho e capital, que todos, proprietários e funcionários, constituem uma grande família, com direitos e deveres iguais, unidos pelo ideário empresarial de vencer pelo esforço e pela dedicação.

À primeira vista fica a impressão de que a política de benefícios sociais é dádiva desinteressada, cuidadosamente formulada para atender às necessidades e às expectativas sem distinção. Esta imagem de humanismo, de utilidade social e de construção coletiva é preconizada nos princípios “homem, valorizado e respeitado”, “Randon, somos todos nós”, “Imagem, patrimônio a preservar”, os quais procuram passar para os funcionários e para a comunidade a imagem de humanismo de seus dirigentes, de utilidade social da organização que não apenas gera muitos empregos, mas que exerce uma função de empresa cidadã e ainda oferece aos empregados e seus familiares a assistência que, o Estado brasileiro nega ou negligencia.

Alguns serviços como transporte, alimentação, assistência médica e odontológica, aposentadoria complementar, participação nos resultados, educação formal, esporte e lazer, são oferecidos como benefícios, mas, na verdade, trata-se de direitos já conquistados em lei ou nos acordos coletivos de trabalho. Por exemplo, a assistência médica (oferecida em convênio com grupos de medicina privada), a aposentadoria suplementar e o seguro de vida (administrados pela Randoprev), a alimentação, o transporte e a educação formal (descontado um percentual do salário), os empréstimos pessoais (concedidos pela Cooperativa de Crédito), o lazer (oferecido pela SER Randon - Associação dos Funcionários) são apresentados como benefícios, mas, na realidade, não passam de direitos trabalhistas previstos na legislação e/ou que requerem contribuição compulsória, mediante desconto em folha de pagamento.

Assim, pode-se inferir que o serviço de assistência social, visto por muitos como benefício, é uma tática utilizada pela empresa para se antecipar ao atendimento das necessidades dos funcionários. Através de visitas domiciliares, os agentes acompanham de perto o cotidiano das famílias e podem antecipar-se no atendimento das necessidades dos empregados, sempre que isso for conveniente para a empresa. Da mesma forma, a empresa, ao levar apoio e solidariedade àqueles que foram vítimas de infortúnios, alimenta uma prática paternalista que, por sua vez, reforça a dependência do trabalhador à empresa. Os laços de dependência são importantes para a empresa porque o sentimento de gratidão fortalece os vínculos do indivíduo com a organização, e o sistema de controle da empresa sobre os trabalhadores torna-se eficiente.

No atual contexto de incertezas quanto ao emprego, o plano de benefícios e os programas de participação nos resultados representam salário indireto e tornam-se cada vez mais um importante instrumento de controle e de regulação do comportamento político dos trabalhadores, na medida em que os benefícios são concedidos somente àqueles que aderem à ideologia empresarial de produtividade e qualidade.

Neste mesmo sentido, as atividades de lazer e esportivas são cuidadosamente planejadas pela SER Randon, contam com o apoio total da empresa e servem para difundir valores como os de integração e espírito de equipe. Disputas esportivas entre seções e entre empresas, bailes, comemorações de datas especiais, com a participação de familiares, são rituais que se repetem ano a ano. Eles expressam a preocupação de organizar os empregados para a cooperação, de promover a integração e despertar o espírito de uma grande família unida e feliz.

Nesta mesma linha de raciocínio, os treinamentos também se constituem em importantes mecanismos de unificação da ideologia organizacional, meio pelo qual se qualificam os trabalhadores para contribuírem no alcance dos objetivos, trabalhando de acordo com as normas e metas organizacionais. Os treinamentos não se restringem à mera transmissão/difusão de conteúdos técnicos relevantes para o bom desempenho da função, mas também procuram promover mudanças comportamentais. Os objetivos dos treinamentos e dos projetos que integram o Programa Crescer são, por um lado, difundir e harmonizar as metas organizacionais e, por outro lado, motivar e envolver a todos na perseguição dos objetivos comuns, desenvolvendo principalmente a capacidade de ter iniciativa para o trabalho e de trabalhar em equipe.

O caso 3 evidencia as rotinas estafantes em função de cobrança por melhores índices de produtividade, rentabilidade e qualidade, o temor de perder o emprego e outros fatores presentes no mercado de trabalho e responsáveis por uma série de distúrbios como a ansiedade, o estresse e a depressão. A cobrança por metas, prazos, ajuda mútua aparece de forma velada na Randon. Poucos são os entrevistados que explicitam o desconforto gerado pelos processos produtivos e administrativos. A maioria dos funcionários consultados são unânimes em dizer que a empresa é um bom lugar para trabalhar, com ampla liberdade, bom relacionamento e uma política de benefícios satisfatória. Como exemplo disso pode-se citar a implantação do horário flexível e o não-pagamento de horas extras. A implantação do horário flexível dá liberdade ao indivíduo de estabelecer o seu horário de trabalho, de se ausentar do trabalho por interesses pessoais e de compensar horas em outros dias dentro da mesma semana.

No entanto, diversos indícios observados no cotidiano do empregado provam a existência de uma grande pressão no trabalho, porém não explicitada pelos funcionários. Embora esta pressão não seja formalizada, as pessoas que trabalham na Randon por experiência própria conhecem os códigos sociais e estes somente são apreendidos na convivência com o grupo. Através do convívio da pesquisadora na empresa estudada foi

possível ir aprendendo certas regras não explícitas do grupo e captar as relações de dominação/submissão existentes nas relações sociais dentro da Randon.

Alguns indícios de pressão pode-se observar como suspiros profundos quando o funcionário ouve os toques da sirene avisando sobre os horários de intervalos para o almoço e ele sabe que, mais uma vez, terá que ficar com a primeira refeição do dia, feita apressadamente em casa, porque, embora tenha horário flexível e liberdade de chegar até às 8 horas, precisa estar na empresa no primeiro horário de funcionamento do turno diurno. Ou então, se ouvem algumas pessoas “bufando” diante de pedidos de ajuda de colegas, ou então piadinhas são dirigidas a algum integrante do time de trabalho quando um ou outro se apressa em sair no horário sem oferecer ajuda aos colegas que precisam terminar tarefas inadiáveis. Ainda se observa o olhar melancólico e às vezes até um sorriso irônico dirigido aos colegas que participam da ginástica laboral. Alguns funcionários até mesmo comentam que, desde que foi implantada a ginástica laboral no setor, ainda não conseguiram participar de nem uma sessão. Toda vez que pensam que o dia será mais calmo e que vão conseguir fazer uma sessão de ginástica laboral, logo surge uma demanda de trabalho que não só lhes impede de participar da ginástica laboral como também os farão espichar a sua jornada de trabalho.

Assim como a ginástica laboral, outras estratégias de recursos humanos utilizadas na organização escamoteiam o verdadeiro significado que elas representam, tanto para quem planeja quanto para o seu destinatário. Se, na concepção dos dirigentes, a ginástica laboral evita doenças provocadas por movimentos repetitivos e gera maior integração grupal, para muitos funcionários é uma prática discriminante, cujos benefícios não são extensivos a todos os funcionários. O discurso organizacional dá a idéia de que todos os funcionários participam da ginástica laboral, que a empresa se preocupa com a integridade física e psíquica do indivíduo. No entanto, na prática, o que se observa é a não-participação de muitos funcionários em função das pressões impostas pelo ritmo do trabalho, pelos prazos, pelo número reduzido de funcionários lotados no setor.

Por conseguinte, não apenas as políticas de recursos humanos, mas a própria estrutura administrativa possuem a intenção de controlar a performance organizacional, fazendo com que esta se torne previsível e calculável. Por isso, a insistência em políticas de seleção, treinamento, avaliação de desempenho e motivação de pessoal. No entanto, as organizações enquanto estruturas de controle são constituídas e constitutivas; elas são produzidas e recriadas na interação humana, acabando por delinear esta mesma interação que a criou. Questões como centralização da autoridade, formalização de regras e procedimentos influenciam a motivação e a efetividade do controle organizacional.

Por controle organizacional entende-se como sendo todo o mecanismo justificável pelo ambiente que garanta de certa forma a conformidade individual às normas estabelecidas. Pode ser compreendido também como rotinas formais e procedimentos utilizados para manter ou modificar padrões nas atividades da organização. A importância do controle é evidente na análise organizacional e nos procedimentos utilizados pela empresa para motivar funcionários e levá-los ao comprometimento dos objetivos e das políticas organizacionais. Logo, o comprometimento organizacional passa a ser visto como uma forma de prever as atitudes dos indivíduos, justificando as práticas de controle, direcionando os esforços das equipes para os objetivos da empresa. Há uma busca de fatores que possam favorecer níveis ditos 'ótimos' de comprometimento.

Alguns elementos do conceito de comprometimento, como o engajamento no curso da ação, a boa vontade do empregado em se esforçar pela organização, a intenção de trabalhar para alcançar os objetivos da empresa, a boa vontade dos indivíduos em serem leais à organização, apontam para o fato de que o comprometimento pode ser uma ferramenta de controle. O enfoque afetivo pressupõe que a pessoa desenvolva sentimentos de lealdade e vínculos de permanência com a organização. O elemento controlador, neste caso, seria a aceitação dos valores e objetivos da organização. Com isso, mais vale um funcionário disciplinado, cooperador do que um com boa habilidade técnica.

O controle é observado nas práticas de seleção e treinamentos. Nestas etapas, são eliminados os candidatos considerados 'pouco comprometidos' ou com atitudes 'indesejáveis'. São contratados apenas indivíduos que aceitam as metas organizacionais e se propõem a se esforçar na operacionalização destes valores. O elemento controlador fica evidente no momento em que os valores internalizados e a intenção de despender esforços para os objetivos organizacionais resultam em ações concretas. Por exemplo, avaliações de desempenho (feitas quase sempre antes da efetivação do funcionário) são mecanismos de mensuração do comprometimento comportamental.

Assim, as práticas de RH tornam-se responsáveis pela orientação em direção às regras comportamentais. A empresa também exerce o controle sobre o comportamento dos funcionários quando cria necessidades, padroniza-as e tenta satisfazê-las no nível do simbólico, explora as carências sociais e emocionais do trabalhador. As técnicas de RH corporativas caracterizam estas práticas manipulativas através de seus programas de incentivos, como participação nos resultados, festas de confraternização com a presença de diretores e presidentes, viagens com permanência em hotéis de luxo, jantares com cardápios requintados, envolvimento dos familiares nestas ocasiões festivas, visando a um pseudo-status

através de um acesso momentâneo a uma posição de igualdade na estrutura do poder e nas relações sociais.

As ações planejadas de RH são adequadas ou não, recompensadoras ou restritoras, conforme o nível de ajustamento, de negociação entre dirigentes e trabalhadores. Tal negociação torna possível não somente a efetivação de um pacto, mas uma transformação de relações de força entre os dois pólos (empregador e empregado), uma vez que a maneira como as pessoas decodificam os produtos e serviços recebidos dá-lhes um poder formidável de exercer uma ação seletiva através dos processos de significação.

Por conseguinte, tentar substituir desejos dos empregados, satisfazê-los de acordo com a necessidade da organização é uma ação impraticável. A organização sabe que pode impedir o acesso dos funcionários à satisfação de desejos individuais, mas corre o risco de gerar processos de apatia, desinteresse, baixa produtividade e outros problemas decorrentes de frustrações, mas nunca a empresa poderá padronizar desejos, pois estes são individuais e inconscientes.

No entanto, a empresa, por se achar toda poderosa, utiliza estratégias visando padronizar necessidades individuais e desconsiderar os empregados como pessoas que carregam consigo sua história de vida, seu passado e sua memória. Se essa padronização, por um lado facilita o controle, por outro, diminui e impede o desenvolvimento da ressonância simbólica, esta entendida como uma situação de reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção.

A ressonância simbólica permite fazer o trabalho beneficiar-se de uma força extraordinária, que é a mobilização dos processos psíquicos do inconsciente. Quando existe a ressonância simbólica entre o teatro do trabalho e o teatro do sofrimento psíquico, o indivíduo aborda a situação concreta sem ter necessidade de deixar sua história de vida de lado. E quando é possível perseguir seu questionamento interior e traçar sua história singular, pela intermediação do trabalho o sujeito engaja-se nas relações sociais para onde transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva e a ressonância simbólica aparece como uma condição necessária para promover a união bem sucedida da dicotomia singular (sofrimento singular herdado da história psíquica de cada indivíduo, seu passado, sua memória e sua personalidade) com a sincronia coletiva (sofrimento atual, surgido do reencontro do sujeito singular com o contexto material, social e histórico das relações de trabalho).

Ao concluir a análise da categoria final “as recompensas/restrições na empresa familiar”, é importante salientar que o início deste milênio parece apontar para uma nova

relação homem/empresa/sociedade. Uma relação que não leve em consideração apenas uma das dimensões do homem, a força física do seu corpo, mas capaz de pensar o homem como um ser total, que tem necessidade de pensar e agir criticamente e ter liberdade para desenvolver sua criatividade, de modo a poder se sentir como parte do todo e como o todo da parte. O indivíduo, quando encontra espaço para empregar formas criativas a fim de superar um trabalho desafiador, consegue transformar o sofrimento no trabalho em sofrimento criativo, o que impede que o sofrimento patogênico não só se instale no interior da organização como também promova a sua inserção na sociedade como um ser produtivo, responsável e com identidade.

7.3 CONCLUSÕES

Percebe-se que a importância atribuída pelos entrevistados aos valores organizacionais tem base no modo de ser da organização. E o valor atribuído não é outra coisa senão o significado que a empresa escolhe a priori para assumir como sendo característico de sua identidade e responsável por dar a direção na vida da organização.

Os valores básicos da organização representam necessidades da empresa, dos indivíduos e da demanda social, são em número pequeno, universais, ocupam lugar central no sistema de crenças e conectam e guiam as atitudes e comportamentos. Além disso, os valores são padrões que determinam o grau de importância entre as coisas do ambiente, comportamento, capacidades e crenças.

Pela análise dos dados, percebe-se que na Randon alguns valores existem desde a época da fundação da empresa. Estes valores assumem funções centrais e conferem um significado permanente na vida da organização. Outros valores são mais periféricos e servem de sustentação aos objetivos fundamentais.

A Randon declara como sendo oito os seus princípios essenciais: 1) lucro, meio de perpetuação; 2) ética, questão de integridade e confiabilidade; 3) imagem, patrimônio a preservar; 4) qualidade, compromisso de todos; 5) tecnologia, criadora e inovadora; 6) cliente, satisfeito; 7) homem, valorizado e respeitado e 8) Randon, somos todos nós. Destes princípios declarados, os entrevistados reconhecem como essenciais os princípios ligados à ética, à qualidade, à tecnologia e ao cliente satisfeito. Segundo os entrevistados, a Randon não se preocupa em primeiro obter lucro, mas se preocupa sim em proporcionar em primeiro lugar a construção coletiva de um significado para o ato das pessoas trabalharem juntas, compartilharem valores individuais e organizacionais e buscarem de forma individual ou

coletiva mecanismos para enfrentar as incertezas e ambigüidades inerentes à própria dinâmica de preservar e mudar da organização.

Neste sentido, os empregados identificam como princípios essenciais: 1) cliente satisfeito; 2) respeito e valorização dos seres humanos; 3) humildade, integridade e ética nos negócios e 4) qualidade e confiabilidade no produto. O princípio inovação tecnológica é divulgado pela organização como um dos princípios essenciais, porém, na concepção dos entrevistados, tal princípio é apresentando em consonância com cliente satisfeito, qualidade e confiabilidade no produto. Já alguns valores são percebidos como decorrentes de outros valores tidos como essenciais. Entre estes valores incluem-se lucro, meio de perpetuação e imagem, patrimônio a preservar. O princípio Randon, somos todos nós é visto pelos empregados entrevistados como equivalente ao princípio respeito e valorização do ser humano.

É importante salientar que os princípios essenciais constituem o sistema de valores e crenças e encontram na cultura organizacional as condições propícias não apenas para o compartilhamento de valores, mas principalmente para a produção de significados socialmente aceitos. Neste contexto de valores compartilhados pela cultura organizacional, podem ocorrer conflitos entre os objetivos individuais e organizacionais, sendo que a política de recursos humanos, a forma de gestão, o plano de benefícios e o sistema de comunicação assumem importantes funções na convivência entre objetivos antagônicos.

Nos três casos analisados, observa-se haver mais semelhanças do que diferenças tanto nos valores compartilhados, nos processos comunicativos, na cultura organizacional, no comprometimento dos funcionários, nas práticas de recursos humanos como nos indícios que demonstram a existência de uma cultura de devoção do empregado para com a organização.

Com base nas informações coletadas nas entrevistas e também nas observações realizadas, percebe-se que os entrevistados das três empresas analisadas do Grupo Randon têm um grau elevado de comprometimento com a organização quando os princípios declarados como essenciais pela empresa são também assim percebidos pelos entrevistados. Da mesma forma, os entrevistados consideram a política de recursos humanos e em particular alguns programas desenvolvidos pela empresa como fundamentais na melhoria das condições de trabalho e qualidade de vida.

Dos benefícios sociais oferecidos pelas empresas do Grupo Randon, os entrevistados apontam como mais importantes o plano de saúde, a alimentação e o transporte. Ao lado destes benefícios sociais também alguns programas são salientados pelos entrevistados como importantes para assegurar o comprometimento com a organização, tal como o programa

“Viver de Bem com a Vida”, implantado em 1998, pela ONU – Organização das Nações Unidas –, em parceria com o SESI – Serviço Social da Indústria para prevenção ao uso de drogas no trabalho e na família. Também os programas “Participação nos Resultados” e “Aqui Você Pode Crescer” são percebidos pelos entrevistados como importantes para a sua permanência na empresa e pelo desejo em empreender esforços consideráveis em prol dos objetivos organizacionais.

Os empregados entrevistados reconhecem a preocupação da empresa com a sua qualidade de vida, e isto tem se refletido em um maior comprometimento dos mesmos para com os objetivos da empresa. Também o modelo de gestão, que se poderia classificar de participativa, tem desenvolvido nos entrevistados um sentimento de maior satisfação e de comprometimento com os objetivos da organização.

Por todas as informações coletadas e por todas as categorias iniciais, intermediárias e finais produzidas, pode-se afirmar que a cultura de devoção é formada pelos conceitos de valores compartilhados, comprometimento, comunicação, identidade, identificação e cultura organizacional.

A cultura de devoção é um forte vínculo afetivo estabelecido entre indivíduo e organização e influencia o comportamento, o relacionamento e as decisões da organização. A cultura de devoção resulta do sistema de valores compartilhados. O sistema de valores de uma organização pode ser compreendido através da análise dos fatos históricos, das inovações gerenciais e dos princípios norteadores. Os fatos históricos ajudam a entender quais acontecimentos foram marcantes na organização, que atitudes foram tomadas na solução de problemas e que valores a empresa enfatizou como importantes de ser preservados. Além dos fatos históricos, as inovações gerenciais auxiliam a perceber que práticas administrativas são adotadas e quais públicos são priorizados. Pela análise dos princípios norteadores é possível conhecer quais valores são essenciais, como são vivenciados no cotidiano da empresa, como são percebidos pelos funcionários e que práticas administrativas reforçam os princípios básicos.

Através da análise da política de recursos é possível perceber quais programas são desenvolvidos pela empresa, como estes programas se alinham aos princípios essenciais declarados e qual a importância atribuída pelos funcionários aos programas desenvolvidos. O modelo de gestão de pessoal adotado é um fator importante para o comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa. Observa-se que o envolvimento dos funcionários é fundamental para a qualidade e produtividade e, com isso, se faz necessário implantar nas

empresas políticas buscando qualidade de vida e gestão participativas. Estas possibilitam desenvolver nos recursos humanos um sentimento de maior satisfação.

Uma consistente política de recursos humanos serve para atrair e reter bons profissionais, suprir deficiências na área social, desenvolver os recursos humanos, suprir necessidades pessoais, proporcionar aos trabalhadores melhor qualidade de vida e com isso maior produtividade e melhor desempenho dos funcionários.

O comprometimento do indivíduo com a organização resulta da política de recursos humanos que busca reconhecer necessidades pessoais e satisfazê-las; da internalização pelos funcionários dos valores e objetivos da organização; da formação de um clima familiar onde os funcionários sentem-se como parte de uma grande família; do sentimento de orgulho em pertencer à organização e também em função do intenso relacionamento interpessoal promovido pelo sistema de comunicação formal e informal, eventos de integração e política de recursos humanos.

A comunicação é responsável em compartilhar o sistema de valores da organização, em criar um clima de confiança entre os funcionários, em promover relacionamentos interpessoais, em fortalecer o espírito de equipe, em gerar consentimentos, em criar, sustentar, transmitir e mudar através da interação social a cultura da organização, em administrar conflitos, em dar à empresa uma personalidade reconhecível pelos públicos de interesse e uma identidade distinta da concorrência. Os mecanismos de comunicação em uma organização se movimentam, simultaneamente, em fluxos descendente, ascendente e lateral e nas direções vertical e horizontal.

Entende-se que, nas práticas desenvolvidas para preservar os valores centrais e levar os empregados a se identificarem com a organização, não há apenas continuidades e determinações, mas também tensões e conflitos. Por conseguinte, tais práticas podem se constituir como fonte de alienação quando exercidas em condições socioculturais restritivas à satisfação de interesses individuais e coletivos e desalienantes quando o indivíduo identifica valores pessoais impregnados aos valores organizacionais. Quando ocorre a identificação do indivíduo com a organização, os valores difundidos são capazes de propiciar a realização pessoal, profissional e a emancipação do empregado, assim como a geração de uma dependência à empresa e uma perda de autonomia pessoal.

Deve-se considerar, portanto, que a identificação pode ser mais produtiva ou menos produtiva. O funcionário necessita de um mínimo de identificação com relação à empresa na qual trabalha, no entanto, não deve aceitar, de forma conformista, os padrões antiquados e improdutivos que aí encontra. Ao contrário, ele deve identificar-se de forma produtiva, ou

seja, encontrar pelo processo de identificação maior conforto interior, bem como satisfação e motivação indispensáveis para experimentar a alegria de ser produtor, modelador, criador do seu próprio trabalho.

É importante salientar que a condução dos casos nos levou a concluir que as empresas familiares são organizações diferenciadas de outros tipos de empresas. Estas diferenças dizem respeito principalmente à presença de algumas ou de muitas pessoas significativas da vida subjetiva de cada trabalhador; a existência de uma história em comum na qual os membros da organização conhecem fatos marcantes da vida dos fundadores e sucessores, e estes também conhecem as habilidades e as dificuldades de cada um dos membros da organização; muitas pessoas optam por trabalhar na empresa familiar pela existência de laços de confiança, segurança e vontade de realizar uma construção conjunta além da intenção em retirar sua família de privações social, econômica e/ou política.

Percebe-se que a existência de pessoas ligadas por laços de sangue ou por uniões matrimoniais, assim como a existência de trabalhadores de origem humilde e muitos provenientes do meio rural, formam uma situação diferenciada na qual o vínculo afetivo está constantemente presente. No entanto, uma empresa, por mais voltada que seja para os relacionamentos interpessoais, se quiser se manter sólida no mercado, precisa profissionalizar o seu quadro funcional e manter aqueles que realmente são competentes e que podem contribuir para o seu desenvolvimento.

Este trabalho mostra também que a empresa apresenta cenários e problemáticas diversificadas pertinentes a cada fase. Na fase dos fundadores, percebe-se que a força propulsora centrava-se nas relações de confiança e de extrema dedicação. Já com a entrada da segunda geração - filhos do fundador -, além de terem que administrar conflitos inerentes ao processo sucessório, devem levar em considerações competências e formações compatíveis com as necessidades da empresa.

A necessidade de profissionalização da empresa, a inclusão de práticas gerenciais, a busca de inovações tecnológicas, a formação de alianças estratégicas, a busca de novos mercados, entre outros fatores, caracterizam a segunda geração e se traduzem em alterações importantes, principalmente em dois planos que configuram o mundo do trabalho: na força de trabalho e nas estruturas ou modelos de organização. Tais alterações geram ambientes instáveis, os quais exigem contínuo ajustamento e maior capacidade de antecipar-se a mudanças sociais, demográficas, culturais e tecnológicas. Mudanças estas que têm transformado a competitividade, a tecnologia, a flexibilidade e a modernização em questões vinculadas à sobrevivência das organizações .

Outro aspecto que chama a atenção é o fato de que lideranças carismáticas não propiciam o desenvolvimento de equipes auto-gerenciáveis uma vez que lideranças paternalistas e/ou carismáticas tendem a estabelecer relações de dependência entre as pessoas que se relacionam. O desenvolvimento de equipes de trabalhos com alto desempenho requer desenvolvimento profissional, auto-estima e confiança na tomada de decisões.

Com a entrada da segunda geração na empresa, observa-se haver um interesse em dar maior autonomia às pessoas, propiciar o crescimento e desenvolvimento de todos os membros da equipe por meio de uma liderança que discuta direcionamentos e coordene os processos de ações grupais. É uma mudança que está em curso, com alguns avanços e recuos, mas sempre orientada pela concepção de que é preciso que entre a liderança e o grupo se desenvolvam relações nas quais todos tenham a oportunidade de enfrentar novos desafios.

A segunda geração tem percebido que ao líder não cabe a função de impor as soluções para os problemas que se apresentam no cotidiano da organização. As soluções devem vir pelo ato criativo de todos os membros da equipe. A criatividade necessária para a busca de soluções envolve não somente a cognição, mas outros componentes adicionais, como interesse, perseverança, descontentamento com a situação e contexto social propício para mudanças.

A cultura organizacional das empresas do Grupo Randon traz uma série de elementos importantes para o trabalho em equipes, como sistema de valores e crenças compartilhado, acesso à informação, clima de confiança, visão compartilhada, metas claras, senso de responsabilidade, equilíbrio entre capacidades e desafios, sensação de controle sobre o próprio ambiente de trabalho.

Neste sentido, as experiências, as emoções, os sentimentos e o aprendizado participam da construção de uma memória individual e coletiva capaz de auxiliar na formação de regras mentais. Através dessas regras mentais as pessoas passam a perceber e a lidar com a realidade com mais discernimento e autonomia. No entanto, se, por um lado, a empresa dá mais autonomia aos empregados no sentido de permitir-lhes possuir o processo ou parte dele, por outro, procura manter a coesão em volta de valores essenciais formulados desde a época da fundação da empresa, restringindo a liberdade de agir dos empregados e conformando-os aos valores estabelecidos e aceitos como essenciais à organização.

Uma empresa organiza-se, desenvolve-se, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: o sociopolítico, o econômico-industrial e o interno da organização. O sistema sociopolítico é aquele onde se inserem os valores globais e as políticas

do meio ambiente; o econômico-industrial diz respeito ao sistema onde se inserem os padrões de competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; o sistema interno refere-se ao microclima das organizações onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Trazendo ou enviando informações para esses três sistemas, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições necessárias para o aperfeiçoamento empresarial e reprodução de significados é que cria a cultura.

As empresas enquanto sistemas culturais diferem entre si não porque têm valores diferentes, mas em função de como estes valores estão hierarquizados e em relação à importância que a empresa confere aos valores eleitos como essenciais. Assim, a importância atribuída aos valores organizacionais tem base no modo de ser da organização, e não é outra coisa senão o sentido que a empresa escolhe como sendo característico de sua identidade, como sendo o seu âmago, a sua essência.

Os valores e objetivos essenciais que formam a ideologia da empresa são abrangentes, assumem funções centrais, são imutáveis ou mudam pouco com o passar do tempo. Este núcleo básico que se conserva e ao mesmo tempo permite todas as mudanças necessárias pode ser visto como sendo a identidade da empresa, ou então pode ser comparado a um pequeno óvulo fecundado ou a um fragmento microscópico de um cristal, os quais possuem todos os elementos indispensáveis para crescer ao mesmo tempo em que se mantém fiéis a si mesmos.

Assume-se, portanto, a ideologia central como sendo um conjunto de valores e objetivos que a empresa mantém imutável e tem por objetivo oferecer um senso de direção aos membros organizacionais, auxiliando-os de forma individual ou coletiva, a suportar as incertezas e as ambigüidades inerentes à própria dinâmica da organização. Esse sistema de valores imutáveis encontra na cultura organizacional, nos processos comunicativos e nas políticas de recursos humanos, o espaço para a produção de significados socialmente aceitos.

As contribuições mais importantes da análise dos dados coletados em três empresas do Grupo Randon podem assim se resumir: 1) a Randon não é necessariamente concentrada primeiramente na obtenção de resultados econômico-financeiros; 2) o cultivo da expressão da “Randon como uma grande família” (grifos nossos) em muito estimula o alcance de resultados positivos; 3) a Randon é uma empresa visionária porque sabe preservar o âmago ideológico ou o núcleo básico ou a ideologia central e estimular o progresso; 4) o movimento de mudar e conservar está incorporado na cultura organizacional; 5) os valores básicos estão

contidos na essência da empresa e não apenas na mente de seus fundadores ou diretores; 6) a empresa em si é a criação mais importante, o que explica que os produtos e serviços mudam de acordo com as necessidades de mercado, mas a empresa permanece e expressa os seus valores básicos imutáveis através destes produtos e serviços; 7) a Randon, em situações de crise, como foi no caso da concordata, buscou soluções internamente e não através de consultores externos; 8) as empresas Randon diferem de outras empresas não porque têm valores diferentes, mas em função da forma como esses valores estão hierarquizados.

8 A CULTURA DE DEVOÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES E VISIONÁRIAS – O ESBOÇO DE UM CONSTRUTO TEÓRICO E OPERACIONAL

Concluída a análise qualitativa dos dados coletados em três empresas do Grupo Randon, fez-se um levantamento quantitativo dos conceitos que mais aparecem nas dezoito (18) entrevistas realizadas com diretores, gerentes, analistas, supervisores, engenheiros e operadores. Esta forma de análise, a qual se utiliza da repetição de palavras ou expressões, também é um procedimento que pode ser usado a fim de apoiar a análise de conteúdo da pesquisa em questão, conforme explicita Bardin (1977, p.87-91).

Neste estudo optou-se por fazer a análise de expressões que dizem respeito a valores praticados e compartilhados, comprometimento, comunicação, identidade, identificação e cultura organizacional, conceitos estes trabalhados no referencial teórico e que se mostraram constantes na pesquisa empírica.

As expressões identificadas nos textos das entrevistas realizadas foram agrupadas, assim como algumas expressões que possuíam o mesmo significado foram também reagrupadas. Com base no agrupamento das expressões, foi gerada uma tabela com as principais expressões, sendo que estas fazem referência ao sistema de valores compartilhados, comprometimento, comunicação, identidade, identificação e cultura organizacional, conforme se pode verificar a seguir.

Fez-se o levantamento das expressões por empresa, o que permite uma análise individual e em conjunto. As expressões que mais se repetem nas entrevistas passam a se configurar em categorias de análise para o estudo da cultura de devoção em empresas familiares e visionárias.

8.1 SISTEMAS DE VALORES COMPARTILHADOS

A categoria sistema de valores foi construída levando-se em consideração os valores organizacionais, o histórico da organização e as inovações gerenciais. Através da história da organização, foi possível recuperar o seu momento de criação e a sua contextualização no cenário político, econômico, cultural e social; analisar o papel exercido pelo fundador na instituição de valores fundamentais e na construção da identidade organizacional; analisar os

processos de difusão da ideologia central bem como verificar se esta sofreu mudanças ou foi continuamente enfatizada e mantida ao longo da existência da empresa. Também através do histórico da organização foi possível analisar os incidentes críticos ocorridos no decorrer do ciclo de vida e como foram superados, e verificar a coerência entre ideologia central declarada e ações praticadas no dia-a-dia.

A relação completa dos fatos históricos destacados pelos entrevistados da Holding, Implementos e Master são apresentados na Tabela 1. A referida tabela foi gerada pela frequência com os que os fatos históricos foram lembrados pelos entrevistados como sendo importantes para a organização.

Tabela 1: Os fatos históricos constitutivos do sistema de valores da Holding, Master e Implementos.

Fatos históricos	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
A fundação da empresa		03	2,78	06	19,35	02	5,00	11	6,15
Construção da nova fábrica		05	4,63	02	6,45	04	10,00	11	6,15
Constituição de sociedades		12	11,11	06	19,35	-	-	18	10,06
Ampliação da linha de produtos		09	8,33	03	9,68	02	5,00	14	7,82
Criação de filiais		14	12,96	-	-	02	5,00	16	8,94
Transformações jurídicas		05	4,63	-	-	-	-	05	2,79
Formação de joint-ventures		05	4,63	05	16,13	08	20,00	18	10,06
Certificações ISOs		-	-	-	-	02	5,00	02	1,11
Aquisição e formação de novas empresas		08	7,40	01	3,23	04	10,00	13	7,26
Concordata		09	8,33	03	9,68	08	20,00	20	11,17
Holding		03	2,78	01	3,23	02	5,00	06	3,35
Sucessão		11	10,19	02	6,45	-	-	13	7,26
Conselho de Família		11	10,19	-	-	-	-	11	6,15
Profissionalização da Administração		07	6,48	-	-	01	2,50	08	4,47
Lei da Balança		03	2,78	01	3,23	-	-	04	2,23
Exportação da produção		03	2,78	-	-	04	10,00	07	3,91
Segmentação de negócios		-	-	01	3,23	01	2,50	02	1,11
Total		108	100	31	100	40	100	179	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

Os fatos históricos mais destacados pelos entrevistados da Holding são a criação de filiais (12,96%), a constituição de sociedades (11,11%), o conselho de família (10,19%), a sucessão (10,19%), a ampliação da linha de produtos (8,33%), a concordata (8,33%), a aquisição e formação de novas empresas (7,40%) e a profissionalização da administração (6,48%). Segue-se a estes fatos a construção da nova fábrica, as transformações jurídicas e a formação de joint-ventures (4,63%), a fundação da empresa, a holding, a Lei da Balança e a exportação da produção (2,78%), conforme dados apresentados na tabela acima.

Uma vez que foram entrevistados o fundador e os diretores, estes filhos do fundador e assumindo a empresa, percebe-se que os dois primeiros fatos, ou seja, a criação de filiais e a constituição de sociedades dizem respeito à primeira geração, ou seja, à época do empreendedorismo dos fundadores. Já os fatos relacionados com a sucessão e com o conselho de família não apenas dizem respeito à segunda geração, como também ao fundador, uma vez que se configura na passagem de comando e entrega de um patrimônio construído com muito trabalho e perseverança.

Na Master, os entrevistados lembram como fatos importantes a fundação da empresa (19,35%), a constituição de sociedades (19,35%), a formação de joint-ventures (16,13%), a ampliação da linha de produtos (9,68%) e a concordata (9,68%). Outros fatos são citados, como a construção da nova fábrica e a sucessão (6,45%), a aquisição e formação de empresas, a Lei da Balança e a segmentação de negócios (3,23%).

Merece destacar que, na Master, um dos fatos importantes lembrados é a formação de alianças estratégicas e isso se justifica por ser a Master uma empresa que resulta de uma joint venture firmada entre Randon e Meritor. Os funcionários mais antigos na Master são provenientes da antiga Mecânica Randon e é natural que eles, ao falar do passado, reportem-se à fundação da empresa e à constituição de sociedades. Um outro fato marcante foi a concordata, e este fato é lembrado por quase todos os funcionários como um fato crítico na história da empresa. Através deste evento, observa-se que valores fundamentais como a valorização do empregado foram mantidos, assim como os valores relativos ao cliente, este último manifestado na preocupação em informar o mercado de todas as ações que a empresa estava fazendo para superar a situação concordatária.

Na Implementos, os fatos históricos mais significativos são a formação de joint-ventures (20%), a concordata (20%), a construção da nova fábrica (10%), a aquisição e formação de novas empresas (10%) e a exportação da produção (10%). A fundação da empresa, a ampliação da linha de produtos, a criação de filiais, a holding e as certificações ISOs aparecem com 5% e, com 2,5%, aparece a profissionalização da administração e a segmentação dos negócios.

Entre outros fatos já citados pelos entrevistados da Master e Holding, os pesquisados da Implementos citam a construção da nova fábrica como um fato importante na história da empresa. Realmente a construção do novo parque fabril representou um divisor de águas: antes da nova fábrica - época da Mecânica Randon - e depois da nova fábrica - transformação da mecânica em indústria-. Por serem funcionários que vieram da antiga mecânica para a nova

fábrica, é presumível que este fato seja lembrado como um acontecimento marcante na vida da empresa.

Na análise conjunta, os entrevistados da Holding, Master e Implementos apontam, como fatos importantes na formação e solidificação dos valores da empresa, a concordata (11,17%), a formação de joint-ventures (10,06%), a constituição de sociedades (10,06%), a criação de filiais (8,94%), a ampliação da linha de produtos (7,82%), a aquisição e formação de novas empresas (7,26%), a sucessão (7,26%), a fundação da empresa (6,15%), a construção da nova fábrica (6,15%), o conselho de família (6,15%), a profissionalização da administração (4,47%), a exportação da produção (3,91%), a holding (3,35%), as transformações jurídicas (2,79%), a Lei da Balança (2,23%), as certificações ISOs (1,11%) e a segmentação de negócios (1,11%).

Pela análise conjunta, pode-se distinguir três fases bem diferenciadas da história da Randon: a primeira fase caracterizada pela constituição da empresa e solidificação da cultura organizacional através da formação e manutenção de valores essenciais; a segunda fase caracterizada pela busca de parcerias e solidificação do valor qualidade e tecnologia e a terceira fase caracterizada pela formação da holding. Este último fato sinaliza o início do processo sucessório. Pela descrição dos fatos históricos, pode-se verificar que os valores que permaneceram imutáveis estão relacionados com os empregados, com o cliente, com a qualidade e com a tecnologia.

Além dos fatos históricos, as inovações gerenciais constituem-se em outro conceito responsável pela disseminação dos valores organizacionais. Na Tabela 2, pode-se observar as inovações gerenciais apontadas como importantes pelos entrevistados.

Tabela 2: As inovações gerenciais na formação do sistema de valores da Holding, Master e Implementos.

Inovações	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Administração por objetivos		02	8,00	-	-	-	-	02	2,63
Planejamento estratégico		07	28,00	03	9,68	02	10,00	12	15,79
Trabalho em equipes		13	52,00	08	25,81	02	10,00	23	30,27
Horário flexível		02	8,00	-	-	-	-	02	2,63
Modelo de desenvolvimento por equipes – MDE		01	4,00	04	12,90	05	25,00	10	13,16
Formação de joint-ventures		-	-	02	6,45	04	20,00	06	7,89
Certificações ISOs		-	-	01	3,23	06	30,00	07	9,21
Participação nos resultados		-	-	13	41,93	01	5,00	14	18,42
Total		25	100	31	100	20	100	76	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas.

As inovações gerenciais é um outro conceito importante, que, ao lado dos fatos históricos, permite entender o que mudou em termos gerenciais com a entrada dos sucessores na empresa e quais valores foram instituídos, mantidos e/ou modificados. Os entrevistados apontam a administração por objetivos, o planejamento estratégico, o trabalho em equipes, a participação nos resultados, as parcerias, as certificações ISOs, o Modelo de Desenvolvimento de Equipes – MDE e o horário flexível como práticas gerenciais responsáveis pelo compartilhamento dos valores básicos da organização.

Na Holding, as inovações gerenciais importantes para a solidificação do sistema de valores encontram-se no trabalho em equipes (52%), no planejamento estratégico (28%), na implantação do horário flexível (8%), na administração por objetivos (8%) e no modelo de desenvolvimento por equipes (4%) .

Os entrevistados da Master apontam que as inovações gerenciais mais importantes na solidificação dos valores e que caracterizam a fase da entrada dos filhos na empresa são trabalho em equipes (25,81%), participação nos resultados (41,93%), modelo de desenvolvimento por equipes (12,90%), planejamento estratégico (9,68%), formação de alianças estratégicas (6,45%) e certificações ISOs (3,23%) .

Além das inovações já destacadas pelos entrevistados da Holding, os pesquisados da Master fazem referências ao programa de participação nos resultados como uma importante inovação gerencial introduzida na empresa. A Master é uma das empresas do Grupo que mais distribuem resultados financeiros e isso justifica a importância maior que essa prática gerencial assume na Master em relação às demais empresas Randon.

Em relação a Implementos, as inovações gerenciais salientadas pelos entrevistados são certificações ISOs (30%), modelo de desenvolvimento por equipes (25%), formação de joint-ventures (20%), planejamento estratégico (10%), trabalho em equipes (10%) e participação nos resultados (5%).

As certificações ISOs são sinalizadas pelos entrevistados da Implementos como uma inovação gerencial das mais importantes e se justifica por ser a empresa que mais tarde começou o processo de certificação, embora a busca pela qualidade seja um princípio que acompanha a empresa desde a sua fundação.

Analisando as empresas conjuntamente, observa-se que 30,27% dos entrevistados afirmam ser o trabalho em equipes a inovação gerencial mais importante, seguida da participação nos resultados (18,42%), planejamento estratégico (15,79%), modelo de desenvolvimento por equipes (13,16%), certificações ISOs (9,21%), formação de joint-ventures (7,89%), administração por objetivo (2,63%) e horário flexível (2,63%).

Todas estas inovações gerenciais foram implantadas pela segunda geração e são lembrados pelos próprios responsáveis por elas e pelos demais entrevistados das empresas Randon como um componente importante na formação do sistema de valores. Através da implantação do planejamento estratégico, os princípios atinentes aos clientes, aos funcionários, à imagem, à qualidade, à tecnologia, ao lucro e à ética ficaram mais fortalecidos. As demais inovações gerenciais, como a introdução do trabalho em equipes, a implantação do horário flexível, do MDE e da participação nos resultados foram responsáveis principalmente pelo fortalecimento do princípio homem valorizado e respeitado.

Além dos fatos históricos e das inovações gerenciais, um outro conceito que forma a categoria de análise “sistema de valores compartilhados” diz respeito aos princípios norteadores da filosofia e da política organizacional, conforme se pode verificar através da Tabela 3.

Tabela 3: Os princípios norteadores constitutivos do sistema de valores da Holding, Master e Implementos.

Princípios norteadores	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Cliente satisfeito		10	19,62	05	9,26	11	20,00	26	16,25
Imagem, patrimônio a preservar		03	5,88	06	11,11	05	9,09	14	8,75
Tecnologia, criativa e inovadora		03	5,88	08	14,81	12	21,82	23	14,37
Qualidade, compromisso de todos		04	7,84	08	14,81	12	21,82	24	15,00
Ética		03	5,88	04	7,41	04	7,28	11	6,88
Lucro, meio de perpetuação		04	7,84	03	5,56	03	5,45	10	6,25
Homem, valorizado e respeitado		21	41,18	17	31,48	05	9,09	43	26,87
Randon, somos todos nós		03	5,88	03	5,56	03	5,45	09	5,63
Total		51	100	54	100	55	100	160	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

Na Holding, os entrevistados declaram como princípios básicos homem, valorizado e respeitado (41,18%), cliente satisfeito (19,62%), qualidade, compromisso de todos (7,84). Com menor incidência aparecem os valores imagem, patrimônio a preservar; tecnologia criativa e inovadora; ética; lucro, meio de perpetuação e Randon somos todos nós, com 5,88% das indicações. Na Holding, os funcionários e os clientes representam o eixo principal sobre o qual todas as ações se movimentam para preservar estes princípios que até então permanecem imutáveis.

Na Master, os princípios considerados como mais importantes são, na opinião dos entrevistados: homem, valorizado e respeitado (31,48%), tecnologia, criativa e inovadora (14,81%), qualidade, compromisso de todos (14,81%), imagem, patrimônio a preservar (11,11%), cliente satisfeito (9,26%), ética (7,41%), lucro, meio de perpetuação (5,56%) e Randon, somos todos nós (5,56%). Na Master, os princípios relacionados com a tecnologia e com a qualidade, ao lado dos princípios que visam à valorização dos funcionários, formam o tripé que sustenta todas as demais ações empresariais.

Com relação a Implementos, os princípios tecnologia, criativa e inovadora e qualidade, compromisso de todos aparecem com 21,82%, cliente satisfeito (20%), imagem, patrimônio a preservar (9,09%), homem, valorizado e respeitado (9,09%), ética (7,28%), lucro, meio de perpetuação (5,45%) e Randon, somos todos nós (5,45%). Na Implementos, ficam bem evidenciados os princípios que sempre acompanharam a história da empresa: tecnologia, qualidade, cliente e empregados.

Na análise conjunta das três empresas pesquisadas, o princípio homem, valorizado e respeitado aparece com 26,87%, cliente satisfeito (16,25%), qualidade, compromisso de todos (15%), tecnologia, criativa e inovadora (14,37%), imagem, patrimônio a preservar (8,75%), ética (6,88%), lucro, meio de perpetuação (6,25%) e Randon, somos todos nós (5,63%). A análise conjunta reforça os resultados já evidenciados na Implementos, ou seja, as empresas Randon estão apoiada em uma base formada por quatro grandes princípios que atentam para questões atinentes ao empregado, ao cliente, à qualidade e à tecnologia. Pela Tabela 4, pode-se observar a importância que os três conceitos formadores da categoria sistema de valores assumem na formação do construto teórico.

Na Tabela 4, indicam-se os conceitos formadores da categoria “valores compartilhados” com as suas respectivas frequências.

Tabela 4: Os conceitos formadores do construto sistema de valores na Holding, Master e Implementos.

Sistema de valores	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Fatos históricos		108	58,69	31	28,18	40	34,78	179	43,76
Inovações gerenciais		25	13,59	25	22,73	20	17,39	70	17,12
Princípios norteadores		51	27,72	54	49,09	55	47,83	160	39,12
Total		184	100	110	100	115	100	409	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

Percebe-se, então, que dos três conceitos formadores da categoria sistema de valores, tem-se que, na Holding, os fatos históricos aparecem com 58,69%, os princípios norteadores, com 27,72% e as inovações gerenciais, com 13,59%. Já na Master, os princípios norteadores aparecem em primeiro lugar, com 49,09%, os fatos históricos, com 28,18% e as inovações gerenciais, com 22,73%. Da mesma forma que na Master, na Implementos, os princípios norteadores aparecem em primeiro lugar, com 47,83%, os fatos históricos, com 34,78% e as inovações gerenciais, com 17,39%.

Na Holding, os fatos históricos aparecem em primeiro lugar por se tratar da empresa controladora de todas as outras empresas do Grupo Randon e sua diretoria estar formada pelo fundador, sucessores e diretores antigos da empresa e por deter a história da empresa. Estas pessoas são as responsáveis por disseminar, através das histórias, os princípios que acompanham a Randon desde a sua fundação.

Os quatro (4) princípios declarados pelos entrevistados da Holding como mais presentes na história da empresa estão relacionados com respeito pelo funcionário, atenção ao cliente, busca contínua da qualidade e lucro. Este último princípio não se apresenta com a mesma intensidade nas demais empresas pesquisadas, mas se justifica aparecer como um princípio importante para a Holding por ser a empresa controladora das demais empresas do Grupo e responsável por dar conta aos acionistas do retorno do capital investido.

Na Master, a valorização do homem, a busca pela qualidade e pela tecnologia são os três princípios mais importantes, sendo que a imagem aparece em quarto lugar. Com exceção do princípio homem, valorizado e respeitado, que aparece como o mais importante nas três empresas pesquisadas e se justifica pela cultura organizacional e pela política de recursos humanos voltada à satisfação do empregado, os princípios relacionados à qualidade e à tecnologia são bem apropriados à Master, uma empresa que resulta de uma joint-venture firmada entre a Randon e a Meritor.

Em relação à Implementos, os princípios básicos declarados pelos entrevistados são os mesmos que acompanham a empresa desde a sua fundação. Isso se justifica por ser a empresa-mãe, ou seja, da Implementos é que todas as demais empresas foram desmembradas. Quando o Grupo Randon começou a diferenciar as empresas por produto fabricado, essas foram originadas da Implementos. A última a ser formada foi a Suspensys, fundada em 1998, mas que já existia como uma ilha de produção dentro da Implementos. Da mesma forma pode-se dizer da Master, fabricante de freios, e da Jost, fabricante dos produtos quinta-roda, pino-rei, aparelho de levantamento, suspensores pneumáticos e outros. A empresa Veículos, fabricante de caminhões fora-de-estrada, também resulta da separação das “fábricas” internas em empresas independentes. A Randon Aquisições, empresa que opera na área de serviços, consórcios, é uma que já começou independentes da empresa-mãe.

As demais empresas que fazem parte do Grupo Randon, como a Fras-le e a Rodoviária, esta última atualmente incorporada à Implementos, são empresas adquiridas e não nasceram da Implementos. O que se observa em relação às empresas adquiridas é que o programa Aqui Você Pode Crescer tem oportunizado que empregados assumam cargos em empresas genuinamente Randon e empresas adquiridas, e isso proporciona uma homogeneização da cultura, orientando os modos de conceber e desenvolver os negócios do Grupo.

Os valores organizacionais, uma vez internalizados pelos empregados, constituem-se em pressupostos básicos inconscientes e, portanto, difíceis de serem analisados. A permanência durante 12 meses dentro das empresas analisadas permitiu que esta pesquisadora

pudesse ir além das aparências e das primeiras impressões em relação aos valores compartilhados, descobrindo o dito pelo não-dito, o não-dito pelo dito, através de uma atenta análise das contradições entre o discurso e a prática.

Os valores que emergiram como sendo expressivos da cultura organizacional apareceram após se questionar junto aos empregados e dirigentes como a organização se relacionava com o ambiente, qual a natureza das atividades e dos relacionamentos humanos, como a organização lidou e lidava com fatos desagradáveis na vida da organização, bem como pela análise do processo de socialização dos novos membros. A pesquisa histórica da organização permitiu descobrir como certos valores atuaram em épocas de crise, em períodos de mudanças culturais, tecnológicas e estruturais.

Entende-se que os valores organizacionais são socialmente construídos. Sendo assim, o empregado, ao entrar em contato com padrões culturais já constituídos, e por possuir seu próprio sistema de valores, obriga-se a reelaborar o significado contido nos valores e a fazer uma segunda leitura, que pode ser diferente da primeira. Esta negociação da realidade mostra que as práticas sociais não apenas criam conformidades, mas também geram conflitos sempre que valores individuais e organizacionais não podem ser conciliados.

No entanto, quando a organização do trabalho ignora os projetos individuais e faz emergir o sofrimento, o indivíduo, em função de ser movido por pulsões, apropria-se destes sentimentos por vezes dolorosos e os transforma em prazer. Assim, na impossibilidade de conciliar os objetivos pessoais com os da organização, os indivíduos se valem da criatividade para transformar o sofrimento em prazer (Dejours, 1991).

Por meio de depoimentos dos trabalhadores, observa-se na Randon que, mais do que a carga física da organização do trabalho provocada por ruídos, atos e condições inseguras, a carga psíquica que acompanha o trabalho, como medo, insegurança, desejo, inveja, ódio, transforma-se em energia pulsional. Esta precisa ser descarregada de alguma maneira, seja através da via psíquica, motora ou visceral. A escolha por uma destas vias de descarga da energia pulsional varia de indivíduo para indivíduo. E quando o indivíduo não precisa deixar de lado sua história de vida, diz-se que ocorre a ressonância simbólica, que, na concepção de Dejours (1993), é condição básica para reconciliar o passado e a memória do indivíduo com os objetivos da produção e permitir a gratificação libidinal.

No entanto, para o trabalho produzir satisfações libidinais, as relações devem ser satisfatórias não apenas no que diz respeito à execução de tarefas, mas também no que diz respeito aos relacionamentos com os outros e com o ambiente, de modo que o indivíduo

possa, pelo processo de sublimação, transformar-se em um produtor, em um modelador, em um ser criativo e inventivo.

A sublimação possui um caráter transformador e pressupõe que, quando uma energia pulsional é sublimada, ocorram processos criativos, inovadores e participativos. Sublimação e prazer estão intrinsecamente relacionados e são importantes para o estabelecimento do equilíbrio psíquico, uma vez que permitem a contínua descarga da tensão psíquica.

Na Randon, observa-se que algumas situações vivenciadas no ambiente de trabalho impedem a descarga da tensão e repercutem negativamente sobre a estrutura mental e física do empregado. Dentre outras situações desfavoráveis à descarga da tensão, pode-se apontar que atividades extremamente fragmentadas, monótonas e aquelas que exigem alto nível de concentração e atenção, como as executadas por soldadores, torneiros mecânicos, fresadores, montadores, instaladores, operadores de máquinas, ferramentistas, assim como outras atividades rotineiras, assumem a responsabilidade pelo bloqueio da sublimação entre as pulsões e o trabalho.

Também observa-se que atividades que requerem alto nível de concentração e de atenção; medo relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a condições inseguras e insalubres, como o trabalho de solda, fresa, pintura; tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas, como as executadas por operadores multifuncionais, são responsáveis pelo sofrimento no trabalho e, na maior parte das vezes, impedem que ocorra a descarga da carga psíquica. Aqui convém esclarecer que, embora a multifuncionalidade tenha proporcionado uma maior diversidade na execução das tarefas, os funcionários se consideram por vezes pouco valorizados e reconhecidos. Da mesma forma, o controle rígido para a superação de metas e pela busca de melhores índices de participação nos resultados também são situações impeditivas para a descarga da tensão psíquica.

No entanto, quando a organização do trabalho restringe o investimento afetivo e material, surgem respostas defensivas individuais ou coletivas, manifestadas através dos mecanismos de defesa. O uso de tais mecanismos impede que o sofrimento no trabalho se transforme em patologia.

Com exceção da sublimação, os outros mecanismos de defesa, quando utilizados exacerbadamente pelos indivíduos, trazem dificuldades para o sujeito relacionar-se consigo mesmo e com os outros. Durante as entrevistas, observou-se que alguns lapsos de memória foram observados quando os questionados se reportavam a fatos críticos e outros nem tanto da organização. Tais lapsos se configuram em alguns mecanismos que os indivíduos usam para protegerem a sua integridade biopsicológica. Da mesma forma, quando os trabalhadores se

colocam à frente das máquinas antigas (tornos, fresas, prensas) em nome da preservação da memória de um dos fundadores e idealizador dos maquinários, de certa forma estão não apenas projetando sentimento de insegurança provocada pela introdução das novas tecnologias, como também combinando uma série de mecanismos de defesa, que vão desde a projeção, a introjeção, a reação, a negação até a identificação. Estes mecanismos, uma vez utilizados, servem para eufemizar percepções individuais e coletivas, de modo a tornar possível permanecer em um ambiente permeado por pressões.

8.2 COMPROMETIMENTO

As bases para o estabelecimento do vínculo do indivíduo com a organização podem resultar de um envolvimento afetivo, calculado ou normativo. O envolvimento afetivo resulta em alto grau de lealdade do indivíduo para com a organização, e o empregado permanece na organização porque gosta dela e por querer ficar. O envolvimento calculado resulta de uma vontade de permanecer na empresa em função dos benefícios que recebe e por não ter certeza de que em outra empresa receberia as mesmas recompensas. Neste caso, o indivíduo permanece na organização por não poder abrir mão dos benefícios que recebe, sem contudo significar que ele goste da empresa onde trabalha. O envolvimento normativo é resultante de uma congruência de valores individuais e organizacionais, e o indivíduo permanece na organização por pressões normativas, geralmente provocadas pelos sistemas cultural e motivacional da organização. Além do envolvimento, a identificação do indivíduo com a organização serve de base para o estabelecimento do vínculo psicológico.

Um indivíduo comprometido com a organização demonstra possuir afeição e lealdade, motivação e envolvimento, desempenho e obediência às políticas organizacionais. Também alguns estudos sobre comprometimento apontam que a rotatividade e o absenteísmo tendem a reduzir quando a empresa conta com um corpo funcional comprometido.

A força da identificação e de envolvimento de um indivíduo particular com a organização são as bases para o vínculo. Alguns autores como Mowday et al (1979), Buchanan (1974), enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Outros autores, como Becker (1960), Ritzer e Trice (1969), Kanter (1968), Allutto et al (1972), diferenciam um tipo de vínculo baseado em envolvimento calculado ou em uma troca de comportamento por recompensas extrínsecas.

Já Wiener e Vardi (1980) afirmam que o sistema cultural da organização exerce pressões normativas e estas predisõem o indivíduo a se comportar segundo padrões

internalizados. Desse modo, os indivíduos apresentam determinados comportamentos porque acreditam que é certo e moral adotá-los, caracterizando o tipo de comprometimento denominado de normativo.

Mowday et al (1979) descrevem o comprometimento segundo três elementos: uma adesão à política e aos valores da empresa, a disposição para desenvolver esforços consideráveis a favor da empresa e o desejo de permanecer na organização. Nas empresas Randon em estudo, o comprometimento do indivíduo com a organização se define pela identificação dos funcionários com os valores e as políticas da empresa, a disposição em empreender esforços consideráveis em prol da empresa e o desejo demonstrado em permanecer na Randon.

Os indícios que apontam o comprometimento dos empregados com as empresas Randon resultam da identificação com os valores e objetivos da organização, do relacionamento interpessoal, de estratégias de integração interna, de um sentimento afetivo pela organização identificado pelos entrevistados como “sentimento de família” ou “espírito de família” e ainda em função de um sentimento de orgulho e prazer em ser membro da organização. Também o vínculo com a organização, manifestado pela internalização dos objetivos e valores organizacionais, desejo de permanecer na organização e empreender esforços consideráveis em prol dos objetivos e valores, deve-se muito às práticas de recursos humanos. A Tabela 5 distingue os benefícios sociais e as técnicas de gestão mencionadas pelos entrevistados como importantes para firmar o vínculo entre empresa e empregados.

Tabela 5: As práticas de recursos humanos na constituição do comprometimento com a Holding, Master e Implementos.

Benefícios sociais	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Reconhecimento por tempo de serviço		05	9,80	05	6,02	08	11,95	18	8,96
Trabalho em equipe		10	19,61	06	7,23	05	7,46	21	10,45
Participação nos resultados		06	11,77	13	15,66	06	8,96	25	12,45
Desenvolvimento de pessoal		09	16,65	10	12,05	05	7,46	24	11,94
Horário flexível		02	3,92	-	-	02	2,98	04	1,99
Programa “Aqui Você Pode Crescer”		02	3,92	07	8,44	04	5,97	13	6,47
Programa de Previdência e Aposentadoria		06	11,77	02	2,41	03	4,48	11	5,47
Complementar									
Fundação Assistencial		04	7,84	06	7,23	03	4,48	13	6,47
Ginástica laboral		03	5,89	02	2,41	01	1,49	06	2,98
Programa “Viver de Bem com a Vida”		04	7,84	04	4,82	03	4,48	11	5,47
Integração de novos funcionários		-	-	03	3,61	04	5,97	07	3,48
Cooperativa de crédito		-	-	02	2,41	01	1,49	03	1,49
Assistência Médica e odontológica		-	-	02	2,41	02	2,98	04	1,99
Transporte		-	-	02	2,41	02	2,98	04	1,99
Alimentação		-	-	02	2,41	02	2,98	04	1,99
Equidade salarial		-	-	-	-	02	2,98	02	0,99
Crescimento Profissional / Oportunidade de Carreira		-	-	17	20,48	14	20,90	31	15,42
Total		51	100	83	100	67	100	201	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

Os benefícios sociais e algumas técnicas de gestão de pessoal adotadas pela empresa são percebidos pelos entrevistados como importantes para o estabelecimento do vínculo e o desejo do funcionário permanecer na organização. Entre os benefícios oferecidos e as gestões de pessoal adotados pelas empresas do Grupo Randon, os entrevistados destacam: reconhecimento por tempo de serviço, trabalho em equipe, participação nos resultados, desenvolvimento de pessoal, oportunidade de fazer carreira na empresa, horário flexível, programa “Aqui Você Pode Crescer”, programa de previdência e aposentadoria, fundação assistencial, ginástica laboral, programa “Viver de Bem Com a Vida”, cooperativa de crédito, ‘assistência médica e odontológica, transporte, alimentação, equidade salarial e integração de novos funcionários.

A Tabela 6 salienta que além da prática de recursos humanos, outros indicadores sinalizam o comprometimento do indivíduo com a organização, como valores e objetivos organizacionais, sentimento de família, orgulho de pertencer à empresa e relacionamento interpessoal.

Tabela 6: Conceitos formadores do construto comprometimento na Holding, Master e Implementos.

Conceitos	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Práticas de recursos humanos		51	71,82	83	68,60	67	67,00	201	68,84
Valores e objetivos da organização		08	11,27	20	16,53	04	4,00	32	10,96
Sentimento de família		06	8,45	08	6,61	08	8,00	22	7,53
Orgulho de pertencer à empresa		03	4,23	05	4,13	07	7,00	15	5,14
Relacionamento interpessoal		03	4,23	05	4,13	14	14,00	22	7,53
Total		71	100	121	100	100	100	292	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

Na Holding, as práticas de recursos humanos compreendem 71,82% dos conceitos formadores do construto comprometimento, os valores e objetivos da organização, a 11,27%, o sentimento da família, a 8,45%, o orgulho de pertencer a empresa, a 4,41% e o relacionamento interpessoal, a 4,23% .

Em relação à Master, o construto comprometimento é formado por 68,60% das práticas de recursos humanos, 16,53% dos valores e objetivos da organização, 6,61% do sentimento de família, 4,13% do orgulho de pertencer à empresa e 4,13% do relacionamento interpessoal. Como no caso da Holding, as práticas de recursos humanos aparecem como o conceito mais importante na formação da categoria de análise comprometimento com a organização.

Na Implementos, as práticas de recursos humanos compreendem 67% do construto comprometimento, relacionamento interpessoal 14%, sentimento de família a 8%, orgulho de pertencer à empresa 7% e valores e objetivos da organização 4%. A Implementos, em comparação com a Holding e a Master, diferencia-se em relação ao segundo componente do construto comprometimento. Nestas aparecem os valores e objetivos da organização em segundo lugar, enquanto que naquela aparece o relacionamento interpessoal, sendo que os valores e objetivos da organização aparecem em último lugar.

Quando se afirma, com base nos resultados da pesquisa realizada por Collins e Porras (1998), que a perpetuidade de uma empresa está na questão da preservação dos valores organizacionais, surpreende que na empresa-mãe, onde os valores deviam estar mais fortes, isso não acontece. Muito embora os valores sejam apenas um dos elementos formadores da categoria comprometimento, os dirigentes da Randon devem incentivar práticas de gestões reforçadoras dos valores organizacionais, a fim de que eles se constituam na principal razão dos funcionários permanecerem na organização. As teorias de comprometimento e de cultura

organizacional sustentam a tese de que, quando os valores organizacionais são introjetados pelos funcionários, estes se tornam “taken for granted” (SCHEIN, 1985) e, uma vez internalizados, tornam-se pressupostos básicos difíceis de serem modificados.

Na análise conjunta, o comprometimento com a organização resulta das práticas de recursos humanos (68,84%), dos valores e objetivos da organização (10,96%), do sentimento de família (7,53%), do relacionamento interpessoal (7,53%), do orgulho de pertencer à empresa (5,14%). É importante salientar que as práticas gerenciais mais reconhecidas pelos entrevistados da Holding, Master e Implementos diz respeito principalmente ao crescimento profissional e à oportunidade de fazer carreira dentro da organização (15,42%), ao programa de participação nos resultados (12,45%), ao desenvolvimento de pessoal (11,94%) e ao trabalho em equipe (10,45%). Todas estas práticas reforçam o respeito e a valorização da empresa para com o ser humano.

Concluindo, quer-se ressaltar que o comprometimento gera conseqüências positivas para a organização, como dedicação, lealdade, assiduidade, respeito e obediência às normas, entre outras. Porém não se pode esquecer as repercussões negativas para a vida física e psíquica do indivíduo quando o vínculo com a organização se constitui em uma atitude de devotamento à empresa e tudo passa a ser feito para ela e em função dela, como se pode constatar nas muitas frustrações geradas pelo programa “Aqui Você Pode Crescer”. A empresa, por este programa de desenvolvimento de pessoal, ao mesmo tempo que sinaliza a possibilidade do empregado conquistar postos mais elevados, ganhos de autonomia, recompensa financeira e reconhecimento social, também dificulta o percurso na direção apontada, uma vez que há necessidade de um auto-investimento não apenas financeiro, mas também de energia mental e principalmente de tempo. Para poder crescer na empresa, é necessário sacrificar os poucos momentos de lazer e o tempo de convívio social e familiar.

Além disso, ao ser avaliado pela empresa como pouco preparado para o cargo almejado, o empregado se frustra e se reconhece defasado em relação às habilidades necessárias e exigidas para o desempenho das atividades previstas. Este fato faz com o empregado busque qualificações constantes para poder ocupar o lugar apontado no organograma da empresa. E, neste processo de querer e não conseguir e ao mesmo tempo ser exigido a conseguir, estabelece-se uma relação de dependência à empresa e de submissão do empregado às muitas exigências que a empresa faz e o empregado não tem como dizer não para poder continuar contanto com o amparo, a proteção e o reconhecimento que a empresa parece oferecer.

8.3 COMUNICAÇÃO

A categoria comunicação foi construída levando-se em consideração os processos formais e informais de comunicação bem como os elementos da cultura organizacional, tais como estórias, mitos, ritos, rituais, cerimônias e símbolos, conforme se pode constatar na Tabela 7.

Tabela 7: Os instrumentos de comunicação responsáveis pela formação do construto comunicação na Holding, Master e Implementos

Instrumentos	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Boletim interno		01	7,69	02	1,65	03	3,06	06	2,59
Programa portas abertas		01	7,69	06	4,96	05	5,10	12	5,17
Pesquisa de satisfação		01	7,69	02	1,65	04	4,09	07	3,02
Promoção de acontecimentos		-	-	25	20,67	04	4,09	29	12,50
Casa do cliente		-	-	-	-	03	3,06	03	1,29
Internet e Intranet		-	-	08	6,61	10	10,20	18	7,76
Linha 0800		-	-	-	-	02	2,04	02	0,86
Vídeo		-	-	02	1,65	05	5,10	07	3,02
Reuniões de comunicação		-	-	20	16,53	04	4,09	24	10,34
Teatro		-	-	03	2,48	02	2,04	05	2,15
Quadro de avisos		-	-	05	4,14	04	4,09	09	3,88
Jornal institucional		-	-	04	3,30	05	5,10	09	3,88
Rádio institucional		-	-	03	2,48	02	2,04	05	2,15
Balanco social		-	-	04	3,30	04	4,09	08	3,45
Telefone		-	-	01	0,83	01	1,02	02	0,86
Exposições, mostras e feiras		-	-	03	2,48	05	5,10	08	3,45
Concursos		-	-	03	2,48	-	-	03	1,29
Quiosque de informação		-	-	03	2,48	03	3,06	06	2,59
Manuais		-	-	-	-	03	3,06	03	1,29
Conversas informais		-	-	05	4,14	05	5,10	10	4,31
Socialização de novos funcionários		-	-	06	4,95	03	3,06	09	3,88
Ritos		01	7,69	02	1,65	03	3,06	06	2,59
Símbolos		04	30,77	03	2,48	05	5,10	12	5,17
Cerimônias		02	15,39	02	1,65	02	2,04	06	2,59
Estórias		02	15,39	07	5,79	10	10,20	19	8,19
Mitos		01	7,69	02	1,65	01	1,02	04	1,72
Total		13	100	121	100	98	100	232	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

Na Holding, a comunicação formal é realizada por meio de boletins internos (7,69%), programa de portas abertas (7,69%), pesquisa de satisfação (7,69%), compreendendo um total de 23,07%. Os ritos, símbolos, cerimônias, estórias e mitos são responsáveis por 76,93% da comunicação, segundo a opinião dos entrevistados.

Na Master, a comunicação formal é realizada através de instrumentos escritos de comunicação, tais como internet e intranet (6,61%), quadro de avisos (4,14%), balanço social (3,30%), quiosque de informação (2,48%) e pesquisa de satisfação (1,65%). Tais estratégias de comunicação escrita correspondem a um percentual de 18,18% do total das estratégias de comunicação adotadas pela Master. Também a empresa utiliza estratégias aproximativas de comunicação, tais como promoção de acontecimentos (20,67%), programa de visitas/portas abertas (4,96%), exposições, mostras e feiras (2,48%) e concursos (2,48%), correspondendo a 30,59% do total de estratégias de comunicação usadas. As estratégias de comunicação de massa, como jornal institucional (3,30%), rádio institucional (2,48%), teatro (2,48%), boletim informativo (1,65%) e vídeo (1,65%) são utilizadas pela Master e correspondem a 11,56%. As estratégias de comunicação oral, como as reuniões de comunicação (16,53%) e telefone (0,83%), correspondem a 17,36% da comunicação da Master. As conversas informais compreendem 4,14% e dizem respeito à comunicação informal da empresa. Além da comunicação escrita, de massa, eventos e conversas informais, a Master se vale de elementos constitutivos da cultura organizacional para efetuar a comunicação interna. Estes elementos dizem respeito a estórias (5,79%), socialização de novos funcionários (4,95%), símbolos (2,48%), cerimônias (1,65%), ritos (1,65%) e mitos (1,65%). A cultura organizacional é responsável por 18,17% da comunicação da Master.

Na Implementos, a comunicação formal é realizada através de instrumentos de comunicação escrita, tais como internet e intranet (10,20%), pesquisa de satisfação (4,09%), quadro de avisos (4,09%), balanço social (4,09%), quiosque de informação (3,06%) e manuais (3,06%). A comunicação escrita corresponde a um percentual de 28,59% do total das estratégias de comunicação adotadas pela Implementos. Também a empresa utiliza estratégias aproximativas de comunicação, tais como programa de visitas/portas abertas (5,10%), exposições, mostras e feiras (5,10%), promoção de acontecimentos (4,09%) e casa do cliente (3,06%), correspondendo a 17,35% do total de estratégias de comunicação usadas.

As estratégias de comunicação de massa, como jornal institucional (5,10%), vídeo (5,10%), boletins informativos (3,06%), teatro (2,04%), rádio institucional (2,04%), são utilizadas pela Implementos e correspondem a 17,34%. As estratégias de comunicação oral, como as reuniões de comunicação (4,09%), linha 0800 (2,04%) e telefone (1,02%) também são utilizadas pela empresa e correspondem a 7,15% da comunicação da Implementos. As conversas informais compreendem a 5,10% e dizem respeito à comunicação informal da empresa. Além da comunicação escrita, de massa, eventos e conversas informais, a Implementos se vale de elementos constitutivos da cultura organizacional para efetuar a

comunicação interna. Estes elementos dizem respeito às estórias (10,20%), aos símbolos (5,10%), à socialização de novos funcionários (3,06%), aos ritos (3,06%), às cerimônias (2,04%) e aos mitos (1,02%). A cultura organizacional é responsável por 24,48% da comunicação da Implementos.

8.4 IDENTIDADE

A identidade é algo abstrato e como tal se desvenda enquanto virtualidade. A identidade, embora se constitua em um fenômeno de auto-reconhecimento, ela no entanto só pode ser reconhecida no coletivo uma vez que é na reunião das pessoas, através de um sistema de referências, que todos se enxergam ao olhar o outro. Segundo Morin (1981), identidade é a relação entre os sujeitos, individual ou social, e os padrões criados por eles próprios. Assim, a identidade facilita a relação entre o sujeito, individual ou social, e a realidade circundante, mediando os processos de produção e reprodução dos significados contidos nos sistemas culturais já estabelecidos em uma dada realidade social.

Alguns pesquisadores, ao estudarem o comprometimento do indivíduo com a organização, têm se preocupado com as bases para o estabelecimento do vínculo. Bowlby (1982), Stoke (1950), Tolman (1943) afirmam que as bases do vínculo entre indivíduo e organização podem variar de três modos conceitualmente distintos: compensação, identificação e internalização.

A compensação ocorre quando as atitudes e comportamentos do indivíduo em relação aos valores organizacionais são adotados para receber recompensas específicas. A identificação se caracteriza como sendo um processo pelo qual um indivíduo assimila total ou parcialmente os valores organizacionais e aceita a sua influência a fim de estabelecer um relacionamento aceitável com a organização. A internalização ocorre quando o indivíduo incorpora os valores organizacionais como sendo seus, desenvolvendo um comportamento reativo na tentativa de corresponder às expectativas hipotéticas as quais o empregado julga que a empresa tem sobre ele, sentindo-se integrante. O sentimento de integração ou de pertencimento faz com o que indivíduo abra mão de seu eu para, numa busca de afirmação narcísica, incorporar, reproduzir, encarnar o eu organizacional.

Pelo estudo da identidade, identificação, compensação e internalização dos valores organizacionais, pode-se verificar como os empregados são incorporados pelo ego coletivo da empresa, fazendo com que os limites entre a subjetividade do indivíduo e a objetividade da organização deixem de ser reconhecidos e sejam legitimados pela criação do vínculo, seja este

contratual, hierárquico, afetivo, estrutural ou outros vínculos inerentes à relação organização-indivíduo.

As fontes de dados para o estudo da fusão de identidade estão presentes no cotidiano profissional e nas ações mediadoras contidas principalmente na política de Recursos Humanos, nos processos comunicativos e nos elementos formadores da cultura organizacional. As políticas de recursos humanos, a cultura organizacional e o sistema de comunicação formal são usados com o fim de preservar o núcleo de valores essenciais e fazer com que os pressupostos básicos se internalizem e se perpetuem pelo tempo.

Parece contraditório que, dentro de um mundo tão ágil, se afirme que as organizações visionárias não mudam os seus valores básicos e desejam a cristalização. Neste movimento dialético de preservar e mudar, o grande desafio que se apresenta é a adaptação da organização ao meio – seja ele representado por novos mercados, novas demandas, novas tecnologias, novos concorrentes, novas políticas econômicas - . Entretanto, mudanças na ideologia básica da organização não se verificam com frequência, uma vez que uma mudança radical dentro da organização, de sua concepção de mundo e de indivíduo, seria a descaracterização da organização enquanto tal e representaria uma ameaça ao seu anseio de perpetuação.

A identidade constitui fonte de significado para os próprios empregados. A identidade é originada pelos próprios indivíduos e construída por meio de um processo de individuação e também a partir de instituições dominantes. A constituição social da identidade ocorre em um contexto marcado por relações de poder. Segundo Castells(1999), a construção da identidade pode acontecer de três formas e origens distintas: identidade legitimadora, de resistência e de projeto.

Utilizando-se da tipologia de construção de identidade proposta por Castells (1999), interessa neste estudo a identidade legitimadora. Esta é introduzida pelas instituições dominantes no intuito de expandir e racionalizar sua dominação em relação aos seus membros. A Tabela 8 ilustra alguns indicadores para a análise da categoria identidade.

Tabela 8: Aspectos formadores da identidade na Holding, Master e Implementos

Identidade	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Fundação Assistencial		03	8,83	06	8,45	03	4,35	12	6,90
Programas de desenvolvimento de pessoal		08	23,53	10	14,08	05	7,25	23	13,22
Tradições Gaúchas (CTG, Roda de Chimarrão)		06	17,65	01	1,41	02	2,90	09	5,17
Homenagem por tempo de serviço		04	11,76	05	7,04	08	11,59	17	9,77
Programa “Aqui Você Pode Crescer”		05	14,70	07	9,86	04	5,79	16	9,20
Natureza técnica do negócio		01	2,94	01	1,41	02	2,90	04	2,30
Espírito de família		03	8,83	03	4,23	14	20,29	20	11,49
Trabalho árduo e ético		04	11,76	-	-	-	-	04	2,30
Espírito de lealdade e companheirismo		-	-	02	2,82	05	7,25	07	4,02
Integração de novos funcionários		-	-	03	4,23	04	5,79	07	4,02
Modelo de Gestão por Equipes		-	-	06	8,45	05	7,25	11	6,32
Crescimento profissional / oportunidade de carreira		-	-	23	32,39	14	20,29	37	21,27
Programa “Viver de Bem com a Vida”		-	-	04	5,63	03	4,35	07	4,02
Total		34	100	71	100	69	100	174	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

A identidade legitimadora das empresas pesquisadas se faz por meio da Fundação Abramo Randon, criada com o intuito de oferecer assistência social aos empregados das empresas Randon e seus familiares. Atualmente suas ações estão direcionadas nos campos da saúde, da alimentação, do transporte, da previdência complementar, do desenvolvimento pessoal e profissional, dos esportes, do lazer e da cultura, da participação nos resultados, da preservação ambiental, do reconhecimento e premiação por tempo de serviço e por boas idéias. Outros programas de combate ao fumo, ao álcool e às drogas também são desenvolvidos pela Fundação.

O Crescer, programa de desenvolvimento pessoal, envolve uma série de ações concretas, como incentivo a curso superior de graduação e pós-graduação em áreas de interesse da empresa, programa de idiomas, programa de educação supletiva de 1º e 2º graus, programas de qualificação profissional, programas internos de treinamento, programa de visitas técnicas, programa de integração de novos funcionários, biblioteca e videoteca, programa de Aprendizagem Industrial e programa de desenvolvimento dos gestores. Os programas que integram o Crescer visam proporcionar o crescimento integral do homem, a

expansão de habilidades, a utilização total da suas capacidades, a ampliação do conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações.

Merece também destaque, na formação da identidade dos trabalhadores das empresas Randon, o Centro de Tradições Gaúchas “Velha Carreta”. Neste CTG, valores de lealdade, amizade e honestidade são preservados através de danças e roda de chimarrão. O “Aqui Você Pode Crescer” é outro programa que forma e solidifica a identidade das empresas Randon. O programa visa priorizar o aproveitamento dos candidatos internos nas vagas oferecidas, oportunizar o crescimento profissional, proporcionar o desenvolvimento de atividades adequadas ao perfil dos profissionais das empresas Randon, elevar o nível de empregabilidade dos profissionais, ampliando perspectivas de crescimento na organização, valorizar e desenvolver os talentos internos e estimular o autodesenvolvimento. Outras práticas que reforçam a identidade dizem respeito à profissionalização dos herdeiros fora da empresa, à homenagem por tempo de serviço e outros eventos promovidos no âmbito corporativo, através dos quais a imagem da empresa é enaltecida como sendo uma “grande família”. Nestas ocasiões, fundador e diretores lembram que o trabalho árduo e a ética nas relações de trabalho são requisitos essenciais para os empregados permanecerem na empresa.

Na Holding, a identidade representa 9,37% da formação do construto cultura de devoção, 15,07% na Master e 13,80% na Implementos, conforme sinaliza a Tabela 11.

8.5 IDENTIFICAÇÃO

A identidade resulta de um processo de identificação do indivíduo para com os valores, normas e crenças legitimadas pelo sistema organizacional. A identificação se faz necessária, uma vez que não se pode perceber a realidade como algo diferente de nós mesmos. Configura-se como um dos principais mecanismos utilizados pelo indivíduo para defender-se da angústia e do medo gerados por objetos estranhos à sua realidade.

Segundo Freud (1976), a identificação é a primeira expressão de um vínculo afetivo com outra pessoa. A identificação com valores, normas, crenças, heróis, mitos, símbolos resulta na formação da identidade. A Tabela 9 ilustra alguns indicadores para a análise da Identificação.

Tabela 9: Aspectos responsáveis pela identificação dos funcionários com a Holding, Master e Implementos

Identificação	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Projeto Florescer		10	19,61	-	-	-	-	10	11,24
Responsabilidade social		12	23,53	04	33,34	03	11,54	19	21,35
Paternalismo na empresa		05	9,81	-	-	02	7,69	07	7,86
Sentimento de família		03	5,88	03	25,00	14	53,85	20	22,48
Espírito de lealdade, honestidade e respeito		11	21,57	02	16,66	05	19,23	18	20,22
Origem humilde dos fundadores		04	7,84	02	16,66	-	-	06	6,74
Natureza técnica de empresa		-	-	01	8,34	02	7,69	03	3,37
Trabalho árduo		02	3,92	-	-	-	-	02	2,25
Princípios e diretrizes		04	7,84	-	-	-	-	04	4,49
Total		51	100	12	100	26	100	89	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora a partir das entrevistas realizadas

Na Holding, a identificação está mais presente em ações de responsabilidade social, que somam 43,14%, seguido do espírito de lealdade, honestidade e respeito (21,57%). Na Master, a responsabilidade social da empresa é apontada por 33,34% dos entrevistados como responsável pela identificação com a organização; o sentimento de família, por 25%; o espírito de lealdade, honestidade e respeito, por 16,66%. A origem humilde dos fundadores é também responsável por 16,66% da identificação dos funcionários com a organização. Na Implementos, o sentimento de família aparece com 53,85%, o espírito de lealdade, com 19,23% e a responsabilidade social, com 11,54%.

Os aspectos responsáveis pela identificação dos funcionários com a Holding, Master e Implementos dizem respeito ao sentimento de família (22,48%), responsabilidade social (21,35%), espírito de lealdade, honestidade e respeito (20,22%), Projeto Florescer (11,24%), paternalismo na empresa (7,86%), origem humilde dos fundadores (6,74%), princípios e diretrizes da empresa (4,19%), natureza técnica da empresa (3,37%) e trabalho árduo (22,5%).

Percebe-se, pela análise, que um dos aspectos importantes de uma empresa familiar é o paternalismo e também se configura em uma das grandes dificuldades que a família apresenta para dirigir a empresa. Esta dificuldade se deve principalmente em função de que o lado sentimental das pessoas fica muito mais acentuado e envolvido com o processo profissional. As mudanças em empresas com vínculos familiares são mais difíceis, principalmente no que diz respeito à substituição de funcionários antigos.

8.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo. Constituem uma característica própria de cada empresa. Cada organização impõe suas expectativas e normas de condutas sobre seus membros através da sua cultura e, até certo ponto, condiciona-os a seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais. A Tabela 10 distingue os elementos formadores da cultura organizacional nas empresas pesquisadas do Grupo Randon.

Tabela 10: Elementos formadores da cultura organizacional da Holding, Master e Implementos

Elementos	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Tabu		02	20,00	-	-	05	17,24	07	11,47
Símbolos		04	40,00	03	13,64	05	17,24	12	19,67
Cerimônias		02	20,00	02	9,09	02	6,90	06	9,84
Mito		01	10,00	02	9,09	-	-	03	4,92
Rito		01	10,00	02	9,09	03	10,34	06	9,84
Estórias		-	-	07	31,82	10	34,48	17	27,87
Socialização de novos membros		-	-	06	27,27	03	10,34	09	14,75
Contadores de histórias		-	-	-	-	01	3,46	01	1,64
Total		10	100	22	100	29	100	61	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

Na Holding, 40% da cultura organizacional é formada por símbolos, sendo os mais significativos a bigorna, o pino-rei, as cores verde, amarelo e vermelho, que simbolizam o programa “Viver de Bem com a Vida” e a logomarca. Os tabus contribuem com 20% na construção da categoria cultura organizacional e estão presentes principalmente em histórias que falam da vida pregressa de um dos fundadores e nas máquinas construídas pelos fundadores da empresa.

As cerimônias contribuem com 20%, sendo que as mais importantes lembradas pelos entrevistados dizem respeito à homenagem por tempo de serviço e a comemorações de certificações ISOs. Os mitos aparecem com 10% e referem-se a fatos que resgatam o compadrio, o paternalismo, o assistencialismo, a solidariedade grupal, a amizade e até a garantia de estabilidade no emprego. Os ritos correspondem a 10% e estão relacionados com as cerimônias, como, por exemplo na cerimônia de homenagem por tempo de serviço, os

funcionários passam a ser os “pratas da casa”. Na substituição, por exemplo, de máquinas antigas por modernas, alguns rituais fazem-se necessários à medida que novos símbolos são criados e outros quebrados, negados ou substituídos.

Na constituição da cultura organizacional da Master predominam as estórias narradas pelos funcionários mais antigos. As estórias representam 31,82% em relação aos demais elementos da cultura organizacional. Em seguida aparece a socialização dos novos funcionários, com 27,27%, os símbolos, com 13,64% e, com 9,09%, aparecem as cerimônias, os mitos e os ritos.

Assim como na Master, na empresa Implementos, as estórias predominam no universo simbólico da organização e são responsáveis por 34,48% da cultura da empresa. A seguir vêm os tabus e símbolos, com 17,24%, os ritos e a socialização dos novos membros, com 10,34%, as cerimônias, com 6,90% e os contadores de história, com 3,45%.

Na análise conjunta das três empresas pesquisadas, as estórias compreendem 27,87%, os símbolos 19,67%, a socialização dos novos membros 14,75%, os tabus 11,47%, as cerimônias e os ritos 9,84%, os mitos 4,92% e os contadores de história 1,64%.

As estórias que circulam nas empresas do grupo Randon são narrativas históricas que descrevem as realizações ímpares dos fundadores para fundar a empresa, a capacidade de lidar com situações críticas e a capacidade empreendedora dos fundadores. Nas estórias circulantes, Raul e Hercílio Randon aparecem como verdadeiros heróis e se diferenciam dos demais pela capacidade de vencer obstáculos, pelo espírito empreendedor e pela competência em estabelecer e atingir metas audaciosas.

O mito da empresa como uma grande família, das máquinas fabricadas pelo fundador, do respeito e lealdade para com os pratos da casa não apenas servem para preservar valores organizacionais como também se constituem em padrões de comportamentos esperados.

Alguns ritos de iniciação, como programa de integração desenvolvido pelos próprios funcionários, ritos de confirmação, utilizado quando da cerimônia de homenagem por tempo de serviço, são exemplos que reforçam a preservação da ideologia básica da Randon. Os ritos de iniciação, de passagem, de degradação, de confirmação, de renovação, de redução de conflitos e de integração favorecem o comprometimento do indivíduo com a organização.

As cerimônias realizadas pela Randon, como entrega de prêmios, homenagem por tempo de serviço, diplomação de funcionários, reconhecimento por boas idéias, entre outras, ajudam a expressar e perpetuar a ideologia básica da organização e a reforçar os laços de afiliação, solidariedade, lealdade e comprometimento.

8.7 OS CONCEITOS FORMADORES DO CONSTRUTO CULTURA DE DEVOÇÃO

O resultado da categorização realizada apontou que o construto cultura de devoção é formado por seis categorias de análise. Cada uma destas categorias é formada por uma série de indicadores, como vistos anteriormente nas Tabelas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10. Por estas tabelas, vê-se que a cultura de devoção pode ser analisada pelas seguintes categorias: sistema de valores compartilhados, comprometimento, comunicação, identidade, identificação e cultura organizacional. A Tabela 11 salienta a frequência com que estas categorias de análise contribuem para a formação do construto cultura de devoção.

Tabela 11: Conceitos formadores do construto de devoção na Holding, Master e Implementos

Conceitos	Empresas	Holding		Master		Implementos		Total	%
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Sistema de valores		184	50,69	110	23,36	115	23,00	409	30,66
Comprometimento		71	19,56	121	25,69	100	20,00	292	21,89
Comunicação		13	3,58	121	25,69	98	19,60	232	17,39
Identidade		34	9,37	71	15,07	69	13,80	174	13,05
Identificação		51	14,05	26	5,52	89	17,80	166	12,44
Cultura organizacional		10	2,75	22	4,67	29	5,80	61	4,57
Total		363	100	471	100	500	100	1334	100

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas

A categoria de análise do sistema de valores como se viu anteriormente, é formada por três conceitos: princípios norteadores, fatos históricos e inovações gerenciais. Tanto na análise individual da Holding, Master e Implementos (50,69%, 23,36% e 23% respectivamente) como na análise conjunta (30,66%), o sistema de valores aparece como sendo o conceito mais importante na formação do construto cultura de devoção.

O sistema de valores, na análise conjunta, representa 30,66% na formação do construto cultura de devoção; o comprometimento vem logo em seguida, com 21,89%. O comprometimento ocupa esta posição também na análise individual: na Holding (19,56%), Master (25,69%) e Implementos (20%). O comprometimento decorre da política de recursos humanos, dos modelos de gestão empresariais, dos valores e objetivos da organização, do cultivo do sentimento de família, de um orgulho em pertencer à empresa e também em função do relacionamento interpessoal. A política de recursos humanos é responsável por mais de 50% da formação do construto comprometimento nas três empresas pesquisadas.

Na análise conjunta, a comunicação ocupa o terceiro lugar, com 17,39%, embora esta posição tenda a se modificar em relação à Holding, onde a comunicação aparece em quinto lugar. A comunicação é praticada através de uma série de estratégias ligadas à comunicação formal, informal e promoção de acontecimentos especiais. Na comunicação formal, a empresa se vale de instrumentos de comunicação escrita, instrumentos orais e veículos que se denominam de massa por assumirem características semelhantes aos meios massivos de comunicação.

A identidade, na análise conjunta, representa 13,05% e a identificação 12,44% e assumem a 4ª e a 5ª posição, respectivamente. A identificação se caracteriza pelo desejo de eleger alguém que reduza a incerteza subjetiva, afetiva e cognitiva na afiliação a um grupo; despersonalização do eu na busca de estima e valorização; foco no outro; despersonalização; busca de parâmetros (protótipos) de comportamento; busca de respostas em outros indivíduos; desejo de ser reconhecido, de reconhecer-se no e com o outro e passividade emocional.

Nesse sentido, a identificação se consolida na busca do funcionário em eleger alguém que reduza a incerteza subjetiva de sua existência, que confira um significado a suas atividades, ou seja, que forneça um substrato emocional, social e cognitivo no qual e com o qual todos possam se reconhecer através dos protótipos e categorias que ele representa para o grupo.

Já a identidade resulta de um processo de identificação com outras pessoas. Ela é, portanto, formada de uma pluralidade de pessoas com quem fomos e vamos nos identificando em nossas vidas. A identidade é uma síntese de múltiplas identificações, ou seja, resulta das vinculações que o indivíduo mantém com diferentes grupos, tais como família, escola, trabalho e outras organizações.

A cultura organizacional, formada pelos tabus, símbolos, cerimônias, mitos, ritos, histórias, socialização e contadores de história é responsável pela solidificação da cultura de devoção. Em alguns momentos, a cultura de devoção parece assumir características da cultura organizacional, uma vez que nos elementos constitutivos da cultura estão presentes indícios que não apenas reforçam mas também constituem a cultura de devoção. A cultura organizacional representa 4,57% da construção do construto cultura de devoção e ocupa a sexta posição em relação às demais categorias formadoras do construto. Posição semelhante a cultura organizacional ocupa na análise individual por empresa.

Enfim, pode-se concluir que a cultura de devoção é um forte vínculo afetivo estabelecido entre indivíduo e organização e influencia o comportamento, o relacionamento e as decisões da organização. A cultura de devoção pode ser percebida ao se fazer uma

cuidadosa análise do sistema de valores, do comprometimento do indivíduo com a organização, do sistema de comunicação formal e informal utilizado na disseminação dos valores organizacionais e na formação da identidade e identificação. Também a cultura organizacional, além de ser responsável pela formação da cultura de devoção, transforma-se em padrões explícitos e implícitos pelos quais a cultura de devoção se expressa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta tese de doutorado teve por objetivo geral propor a definição teórica e operacional para o termo cultura de devoção em empresas familiares e visionárias. Para tanto foram recuperados os valores e os objetivos essenciais caracterizados pela ideologia básica que se mantiveram em todas as fases de desenvolvimento da organização. Levou-se em consideração, para a análise da ideologia básica, a sua declaração, a continuidade no tempo e a coerência entre os valores declarados como essenciais e os realmente vividos no cotidiano da organização. Também atentou-se por identificar e explicar a natureza do vínculo estabelecido entre empregados e organização. Ainda, analisou-se o processo comunicativo e a sua importância na formação de identidade e identificação com os valores organizacionais, bem como procurou-se compreender e explicar como as histórias, os mitos, os heróis, os ritos, os rituais, as cerimônias, os símbolos, a linguagem e os processos comunicativos influenciam na formação e no fortalecimento de culturas de devoção em empresas familiares e visionárias.

A cultura de devoção, embora de difícil apreensão, pode ser revelada ao se desvendar os valores básicos da organização, através de um processo de análise dos significados contidos nos diversos elementos da cultura organizacional; nas narrativas das histórias relatadas pelos executivos e funcionários; na política de recursos humanos; na análise das relações interpessoais; nos rituais; na criação de mitos; no processo de socialização dos novos membros; no papel dos fundadores; na história e evolução da organização, incluindo crises e o esforço empreendido para saná-las; no poder de decisão; nos processos de negociação e de solução de conflitos, entre outros.

O estudo realizado mostra alguns pontos conclusivos que podem ser assim apresentados:

a) A formação de vínculos com a organização é um processo coletivo e será tanto mais intenso quanto mais a empresa souber valer-se dos processos comunicativos, dos ritos, dos mitos, dos rituais, dos símbolos para internalizar valores e transformá-los em pressupostos básicos. Tais pressupostos funcionam como um filtro e ajudam as pessoas a encontrarem uma causa em comum. Podem também ser considerados como um conjunto de crenças a partir do qual todas as políticas e ações da organização são formuladas. As crenças surgem antes das políticas, práticas e metas e estas são alteradas sempre que estiverem violando as crenças

fundamentais, uma vez que as crenças assumem funções centrais e são imutáveis ou mudam pouco com o passar do tempo.

b) A natureza do comprometimento que predomina nas empresas do grupo Randon é do tipo afetivo e resulta de um estruturado sistema de comunicação interna, política de recursos humanos centrada no princípio “homem, valorizado e respeitado” e do uso de elementos simbólicos da cultura organizacional como cerimônias, ritos, rituais, heróis e símbolos.

c) Através do uso dos elementos simbólicos da cultura organizacional, dos processos comunicativos, dos processos de socialização dos empregados e dos sistemas de recompensas, a Randon preocupa-se em criar um clima familiar e um entrosamento social entre colegas e chefias a fim de propiciar uma boa acolhida da ideologia. Esta, uma vez bem assimilada inicialmente, mais tarde passa a ser defendida e reproduzida por todos os membros da organização.

d) A empresa se vale de programas de treinamento contínuos, criação de centro de treinamento interno, recompensas por boas idéias, reconhecimento por tempo de serviço, promoção interna com o fim de reforçar o compromisso psicológico. Utiliza critérios de incentivos, como participação nos resultados, reconhecimento público dos “velhos da casa”, dos “homens de confiança”, com o intuito de reconhecer aqueles que demonstram se comportar de forma coerente com a ideologia.

e) O fortalecimento de adesão dos empregados aos valores e objetivos definidos e praticados no cotidiano organizacional é feito através de: 1) programas de desenvolvimento de pessoal que buscam transmitir valores e normas comportamentais; 2) publicações internas como balanço social, informativo, jornais internos e manuais que reforçam os princípios duradouros; 3) ambientação de novos funcionários realizada pelos próprios colegas; 4) exposição a uma mitologia de feitos heróicos; 5) uso de terminologia únicas como “Randon, somos todos nós”, “somos uma grande família”, “vestir a camisa da empresa”; 6) contratação de pessoas humildes e provenientes do meio rural; 7) política de promoção interna, fazendo com que todos comecem a trabalhar nos níveis mais baixos da hierarquia, forçando-os assim a crescerem na ideologia da empresa. Estas práticas formam um sistema de doutrinação responsável pela internalização da ideologia central da organização.

f) Além da doutrinação, também observa-se a existência de um elitismo, que é reforçado tanto pelos fundadores, sucessores e dirigentes como pelos empregados entrevistados. Todos os entrevistados se sentem orgulhosos por pertencerem à Randon, sendo que muito deles se apresentam como fulano de tal da Randon. O elitismo também é

favorecido pelo isolamento físico a que o empregado Randon é submetido, uma vez que a empresa tem suas próprias instalações como restaurantes, transportes, sedes campestres, bancos, correios, internet, agência de viagens, loja, lava-carros, além de promover atividades sociais, esportivas e recreativas em finais de semana. Enfim, a empresa oferece toda uma infra-estrutura capaz de minimizar a necessidade dos funcionários terem contato com o mundo externo.

g) A empresa, ao promover práticas sociais, educativas, recreativas, de benefícios sociais e de assistencialismo, faz com que a ideologia seja internalizada pelos empregados e esta, uma vez internalizada, provoca a formação de um vínculo afetivo do empregado com a empresa tão intenso, que pode até se converter em uma cultura de devoção. No entanto, a ideologia que a cultura de devoção produz impede de o empregado ver o que ocorre na realidade. Deste modo, a devoção não apenas exerce a função de mascarar as relações sociais de produção como também de reforçar a dominação da empresa sobre os empregados. Esta dominação talvez seja mais forte do que aquela que predominara na Teoria Clássica, uma vez que a dominação não ocorre por coação física ou necessidade material, mas sim por necessidades de natureza psíquica.

Teoricamente podemos dizer que cultura de devoção é um forte vínculo afetivo estabelecido entre o indivíduo e a organização, que se forma em função dos valores organizacionais compartilhados pelo sistema de comunicação e pelos elementos formadores da cultura organizacional. A identificação do empregado com os valores organizacionais dá origem a uma relação afetiva e comprometida do indivíduo com a organização. Tal relação é percebida pelo sentimento de orgulho manifestado pelo empregado em pertencer à empresa, pela vontade de permanecer na empresa trabalhando e pela lealdade e obediência às normas organizacionais.

A pesquisa de tese possibilitou elencar-se quatro categorias de análise da cultura de devoção em empresas familiares e visionárias. As categorias de análise são assim enunciadas:

Categoria 1 – Valores compartilhados. Estes podem ser estudados levando-se em consideração o histórico da organização, o processo de socialização dos novos membros e de ressocialização dos antigos. O histórico da organização requer recuperar o momento da criação da organização e a sua contextualização no contexto político, econômico, cultural e social; analisar o papel exercido pelo fundador na instituição dos valores fundamentais e na construção da identidade organizacional; analisar os processos de difusão da ideologia central bem como verificar se esta sofreu mudanças ou foi continuamente enfatizada e mantida ao

longo da existência da empresa; analisar os incidentes críticos ocorridos no decorrer dos seus ciclos de vida e como foram superados; verificar se há coerência entre ideologia central e ações, pelo processo de comparação entre o que é dito e o que é realizado. O processo de socialização dos novos membros e de ressocialização dos antigos demanda estudar processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal; em cotejar as políticas de recursos humanos com os significados que os empregados conferem às mesmas; em identificar os rituais, os ritos, as cerimônias desenvolvidos para a inserção e manutenção do indivíduo na organização.

Categoria 2 – Identidade e Identificação. Como categoria de análise, permite verificar o processo de apropriação que os funcionários fazem do conteúdo contido nos valores organizacionais (ideologia central). Possibilita analisar as representações sociais que os empregados constroem da realidade organizacional e dos processos cognitivos, afetivos e normativos empregados pela empresa para explicar a realidade objetiva. Admite a possibilidade de compreender o cotidiano profissional do indivíduo e analisar as mediações existentes entre a emissão e a recepção das práticas discursivas realizadas com a intenção de preservar o núcleo de valores essenciais.

Categoria 3 – Comprometimento. Como categoria de análise, permite constatar o vínculo que se estabelece na relação entre a empresa e o empregado. O vínculo dos empregados à empresa se define pela identificação do empregado com os valores e as políticas da empresa, pela disposição para empreender esforços significativos na consecução de objetivos organizacionais e pelo desejo que os empregados demonstram em permanecerem na organização.

Categoria 4 – Comunicação e produção de significados. Essa categoria de análise permite estudar o processo de comunicação a partir do receptor como sujeito ativo, com capacidade de reelaborar, ressemantizar e ressignificar os conteúdos recebidos. Permite verificar o papel desempenhado pelas estórias, mitos, heróis, ritos, rituais, cerimônias, símbolos bem como o uso da linguagem no processo de produção e reprodução de significados.

Assim, a cultura de devoção pode ser percebida ao se fazer uma cuidadosa análise do sistema de valores, do comprometimento do indivíduo com a organização, do sistema de

comunicação formal e informal utilizado na disseminação dos valores organizacionais e na formação da identidade e identificação. Também a cultura organizacional, além de ser responsável pela formação da cultura de devoção, transforma-se em padrões explícitos e implícitos pelos quais a cultura de devoção se expressa.

Além das categorias de análise propostas, também tecem-se algumas recomendações em relação ao método qualitativo utilizado na pesquisa, às possíveis temáticas de pesquisa a serem exploradas e às possíveis análises estatísticas a que podem ser submetidos os dados coletados..

Quando do uso do método qualitativo, recomenda-se que a coleta de dados seja feita em um período extenso de tempo e que o pesquisador seja flexível com seu design de pesquisa. A coleta de dados deve ser feita em um período extenso de tempo, uma vez que é essencial estabelecer-se relações de confiança entre pesquisador e pesquisados. Esta relação de confiança é possível de ser construída através do tempo e permite que o pesquisador não somente tenha acesso a dados mais aprofundados do seu objeto de estudo, como também consiga perceber pressupostos inconscientes que apenas se revelam através de um minucioso processo de análise. Assim, em um período maior de tempo, é possível realizar diferentes formas de coleta de dados. Pode-se observar a produção de significados gerados pelos processos de recrutamento, de seleção, de ambientação e de desenvolvimento de pessoal; pelos eventos de confraternização promovidos pelo Grupo, empresas e setores; pela homenagem por tempo de serviço e outras cerimônias realizadas pela empresa; pelos sistemas formal e informal de comunicação; pelos momentos compartilhados durante as refeições e durante o transporte coletivo fornecido pela empresa; por inaugurações, entrega de prêmios e lançamento de produtos; pela participação de reuniões corporativas da Holding, das empresas e por setores.

A permanência para a coleta de dados, durante um ano, nas três empresas pesquisadas (estas mais frequentemente) e nas outras empresas do Grupo (mais esporadicamente), permitiu que alguns fatos aparecessem de forma mais clara e evidente, que se percebesse mais claramente quais temas tabus e mitos familiares permanecem, quais crises, por serem temporárias, acabam por não se configurar tão importantes quanto quando evidenciadas nas primeiras entrevistas. Além disso, a passagem do tempo permite o acontecimento de eventos que auxiliam no entendimento do que se passa nas relações familiares e empresariais. Neste tempo de permanência nas empresas pesquisadas, observou-se parcerias serem desfeitas (caso da Carrier), novas empresas serem formadas (caso da Suspensys), novos processos serem introduzidos (caso do MDE - Modelo de Desenvolvimento por Equipes), diretores e chefias

serem substituídos, programas comunitários serem implantados (caso do Projeto Florescer) e tantas outras mudanças que evidenciam que o momento atual está estreitamente relacionado com os desafios, as mutações e as crises que marcam a sociedade e, particularmente, os sistemas produtivos que a formam. Assim, recomenda-se que sejam realizadas entrevistas e observações em período não inferior a um ano.

Recomenda-se também que o pesquisador seja flexível em seu design de pesquisa. Embora seja indiscutível que o design de pesquisa inicial seja importante para orientar o trabalho, não se pode esquecer que alguns obstáculos impostos pela dinâmica da empresa e das pessoas envolvidas no estudo requerem flexibilidade para ajustes e modificações no design.

Alguns assuntos, principalmente quando envolvem questões familiares, apresentam resistências que podem se prolongar por períodos de tempo maiores ou menores, muitas vezes requerendo mudanças no cronograma inicial do pesquisador. Da mesma forma, se o pesquisador estiver mais atento ao seu método preestabelecido do que aos movimentos de seu objeto de estudo, por certo não conseguirá obter dados mais aprofundados.

Nesta pesquisa, por exemplo, participou-se de lançamentos de produtos, de inauguração do Centro de Treinamento, de lançamento de projetos comunitários, de cerimônias de entrega de prêmios e de troféus, de almoços no refeitório dos operários, usou-se o transporte coletivo utilizado pelos funcionários, participou-se das rodas de chimarrão, de programas de integração e de sessões de ginástica laboral. Estes e outros fatos foram observados enquanto as entrevistas eram agendadas e foram essenciais para que alguns temas viessem à tona.

Da mesma forma, retornar à empresa alguns meses após ter dado como concluído o processo de coleta de dados, na condição de orientadora de alunos em estágio e em projetos experimentais de conclusão de curso de graduação em Comunicação Social, propiciou que outras informações fossem acrescentadas de modo a elucidar alguns pontos que haviam ficado não muito claros, como, por exemplo, a condução de reuniões do planejamento estratégico, o trabalho em equipes e o papel da liderança, a participação nos resultados, entre outros.

Outrossim, é essencial que o pesquisador se disponha a escutar o pesquisado. Em momentos que se abandonou o roteiro preestabelecido é que apareceram temas importantes. Por exemplo, a familiaridade da pesquisadora com objetos caros ao fundador, como a bigorna, a forja, a ferraria, a carreta de bois permitiu aflorar significados para o pesquisado que dificilmente apareceriam em um roteiro organizado. Assim, deixar que os entrevistados falem livremente sobre o sentimento de possuírem uma empresa e/ou dela ser parte faz com que a

temática que está sendo posta em questão seja vista em vários níveis, desde aqueles ligados às práticas cotidianas até aqueles ligados às marcas da vida que cada um carrega dentro de si.

Cabe ressaltar que o método quantitativo também pode ser utilizado e que a construção de algumas escalas de mensuração para avaliar os indicadores que compõem cada categoria de análise, bem como o uso de processamentos estatísticos na análise dos dados coletados poderão vir a ser utilizados.

Portanto, a construção de escalas de mensuração para avaliar os indicadores que formam as categorias de análise do construto cultura de devoção podem ser realizadas, seguida de análises de correlação, cálculo de confiabilidade das medidas, análises fatoriais de cada variável em particular e análise fatorial do conjunto de variáveis do construto cultura de devoção. Não obstante, o aprofundamento qualitativo dos dados tem papel fundamental para explicar o porquê e o como a cultura de devoção se forma e se solidifica no contexto organizacional.

Além das recomendações em relação ao método quantitativo, acredita-se que algumas temáticas precisam ser incluídas em novas pesquisas, como questões de gênero, fases do ciclo de vida familiar e da empresa, o papel do fundador e dos sucessores na manutenção dos valores essenciais e mitologias empresariais.

Pesquisas com questões de gênero tratam de elucidar como o gênero influencia nas possibilidades e impossibilidades dentro do ambiente familiar e empresarial. Esta pesquisa afere que o gênero influencia no desempenho de papéis na empresa familiar, tanto no que diz respeito aos familiares/sucessores quanto aos empregados. Nesta perspectiva, temas relativos ao gênero são bons indicadores de valores e da cultura organizacional e da família proprietária.

Sugere-se também que estudos sejam realizados com ênfase no ciclo de vida da família e da empresa a fim de se verificar se o tipo de relação estabelecida na família influencia na empresa e se o grau de envolvimento da família com os negócios tende a perpetuar os valores organizacionais instituídos como essenciais.

Esta pesquisa mostrou como os valores organizacionais são perpetuados da primeira para a segunda geração. No entanto, um estudo de como os valores passam da segunda para terceira e destas para outras gerações é de grande importância para se compreender se os valores instituídos pelos fundadores continuam presentes nas ações empresariais praticadas pelas gerações sucessoras.

Recomenda-se também estudos que possam aprofundar as construções mitológicas da família que dirige a empresa, no sentido de compreender se os mitos ajudam ou dificultam na

preservação de valores básicos. Assim como também faz-se interessante um estudo minucioso dos ritos, das estórias, das cerimônias, dos tabus, dos heróis e dos simbolismos presentes na formação e solidificação de culturas de devoção.

Entre outras limitações que este estudo apresenta, ressalta-se que a ausência da análise clínica dificultou a ampliação e o entendimento de comportamentos comprometidos do indivíduo com a organização. Estes, por apresentarem componentes inconscientes e simbólicos, necessitariam de uma maior compreensão das mediações existentes entre a realidade psíquica e a de trabalho. A cultura de devoção, por ser uma temática que envolve diversos campos do conhecimento como, Administração, Comunicação, Psicologia, Antropologia, Psicanálise entre outros, no mínimo requer uma equipe de pesquisadores multidisciplinares, de modo que o objeto de estudo possa ser analisado sob vários ângulos e perspectivas teóricas. Neste particular, por certo, esta tese apresenta limitações, uma vez que se possui algum domínio nos campos da Comunicação e da Administração. No entanto, estas limitações podem vir a ser diminuídas na continuidade que se pretende dar a este estudo e com a possível inclusão de pesquisadores de outros campos do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, tradução e adaptação da edição brasileira: Roberto Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Management and Theories of Organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? **Academy of Management Review**, vol. 17, n.º 3, p. 407-431, 1992.

_____. “O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas”. In: CHANLAT, Jean François (coord.); TORRES, Ofélia de Lanna Sette (org. edição brasileira). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. Montreal: HEC-CETAI, São Paulo: Atlas, vol. II, 1994.

AJZEN, Icek & FISHBEIN, Martin. Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological Bulletin**, vol. 84, n.º 5, p.888-918, 1977.

ALLEN, Natalie J., & MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, vol. 63, p. 1-18, 1990.

ALUTTO, Joseph, A., HREBINIAK, Lawrence G. & ALONSO, R.C. On operationalizing: the concept of commitment. **Social Forces**, 51, p. 448-454, 1972.

AMEDOLARA, Leslie. **Como evitar a guerra da sucessão**. São Paulo: Editora STS, 1995.

ANSART, Pierre. **Ideologias, conflitos e poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Editora Boitempo, 2000.

ARAUJO SANTOS, Francisco. A Decisão Empresarial: Aspectos Subjetivos e Coletivos da “Razoabilidade Criativa” Mais uma Lição de Feitas para Durar. 1998b. XXI ENANPAD, **Anais**, Organizações.

ASHFORTH, B. E. & MAEL, F. “Social identity theory and the organization” **Academy of Management Review**, 14, p. 20-39, 1989.

BAGOZZI, Richard P. & BURNKRANT, Robert E. Attitude organization and the attitude behavior relationship. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 37, n.º 6, p. 913-929, 1979.

BALL-ROKEACH, S. & LOGES, W. E. Choosing equality: the correspondence between attitudes about race and values of equality. **Journal of Social Issues**, 50, p. 67- 94, 1994.

BANDEIRA, Mariana Lima, MARQUES, Antonio Luiz e VEIGA, Ricardo Teixeira. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. **Anais do 23º Encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, Paraná, 1999.

BARNARD, Chester. **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRY, Bernard. The Development of organization structure in the family firm. **Journal of General Management**, vol. 3, n 1, p. 42-60, 1975.

_____. La empresa de familia. **Revista Administracion de Empresas**, vol. 7, n.º 79, p.. 599-606, oct., 1976.

BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, 33 (3), p. 52-64, 1993.

_____. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese de Doutorado**. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

_____. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano na empresa. **Anais do 18º Encontro da ANPAD**, p. 287-304, 1994.

_____. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. **Anais do 22º Encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, Paraná, 1998.

BASTOS, A . V. B. e PEREIRA, A . M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. **Anais do 21 Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 1997.

BASTOS, A . V. B e BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais. **Anais do 23º Encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, Paraná, 1999.

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A. & PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.1, nº 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A . V. B., CORREA, Nívea Cristina Nunes e LIRA, Sidnei Barbosa. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Anais do 22º Encontro da ANPAD**. Foz de Iguaçu, Paraná, 1998

BENBASAT, I. et. al. **The case research strategy in studies of information systems**. MIS Quaterly, p. 3368-3386, set., 1997.

BEALS, R. L. & HOIJER, H. **As introduction to anthropology**. New York, Macmillan, p. 496-497, 1953.

BEAUBIEN, P. Rapport du président du conseil et de la présidence. **La chaîne: le bulletin d'information de l'entreprise familiale**, Montréal, 1998, 3(2), p. 1-7.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 66, p. 32-40, 1960.

BECKER, Thomas E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, vol.35, n 1, p. 232-244, 1992.

BEM, D. J. Attitudes as self-descriptions: another look at the attitude-behavior link. In: A. G. Greenwald, T. C. Brock e T.M. Ostrom (eds.) **Psychological Foundations of attitudes**. New York: Academic Press, p. 197-215, 1968.

BERGER, Peter I. & LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 13^a ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2^a ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato e CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa familiar; oportunidades de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 29, n.º 4, out-dez.1994, p. 89-97.

BEYER, Janice M. Ideologies, values, and decisions making in organization. In: NYSTRON, Paul & STARBUCK, William, H. **Handbook of organizational design**. New York:Oxford University Press, vol. 2, p. 166-202, 1984.

BLUMER, H. **Symbolic Interactionism: Perspective and Method**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1969.

BORGES-ANDRADE, J. E., CAMESCHI, C. E., & XAVIER, R. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, 25(4), p. 29-43, 1990.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e PLATI, Ronaldo. Comprometimentos atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Anais do 23º encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, Paraná, 1999.

BORK, David. **Family business, risky business**. USA: Amacon, 1986.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. São Paulo: Difel/Bretrand, 1989.

BOYD, H. **Marketing research: text and cases**. Illinois: Richard D. Irwin, 1989.

- BRANDÃO, M. G. A. Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária. **Dissertação de mestrado**. Salvador, Bahia: Escola de Administração, UFBA, 1991.
- BROWN, J. A.C. Freud and the post-Freudians. **Psychological Research**, vol. 42, p. 103-107, 1969.
- BUCHANAN, Bruce. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 19, p. 533-546, 1974.
- CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**. São Paulo: Associação Palas Athenas, 1990.
- CANEVACCI, Massimo. **Dialética da família**. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CATRY, B & BUFF, A. **Le gouvernement de l'entreprise familiale**. Lausanne: Publi-Union Éditions, 1996.
- CEPELOWICZ, Sérgio. **Empresa familiar, Relações, sentimento e conflitos**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 1996,
- CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- CHANLAT, Alain & BEDARD, Renée. "Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, p 125-148, 1992.
- CLARK, B. The Organization saga in higher education. **Administrative Science Quarterly**, 17, p.178-184, 1972.
- COHN, Mike. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- COLBARI, A. L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petropolis, Vozes, 1996.
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry J. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- _____. "Lições da empresa à prova do tempo". **Revista Exame**, Ano 30, n.º 20, set. 1996.
- CHRISTENSEN, C. Roland. **Management Sucession in Small and Growing Enterprises**, Boston, Division of Research., Harvard Business School University, 1953.
- COMPARATO, Fábio Konder. **Direito empresarial: estudos e pareceres**. Saraiva, 1990.
- DAILEY, Robert C. et. al. La empresa de familia em los EE.UU. **Revista Administracion de Empresas**, vol. 8, n.º 93, p. 783-789, dec. 1977.

DAILY, Catherine M. & DOLLINGER, Marc J. Alternative methodology for identifying family versus nonfamily – management business. **Journal of Small Business Management**, p. 79-90, april 1993.

DANCO, L. & NAGER, R. **L'entreprise familiale: préparer l'avenir le secret d'une transmission réussie**. Ohio: Center for Family Business University Press, 1998.

DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João Gualberto. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petropolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEJOURS, Christophe. Um nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (org.) **O indivíduo nas organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1, 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1993.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Oboré, 1992.

_____. **O fator humano**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. **O corpo entre a biologia e a psicanálise**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.

_____. **Repressão e subversão em psicossomática**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.

DEJOURS, C., DESSORS, D., DESRIAUX, F. Por uma trabalho, fator de equilíbrio. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, vol.33, nº3, p.98-104, mai./jun.,1993

DENZIN, Norman K e LINCOLN, Y. S. (eds) **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994.

DONNELEY, Robert G. The Family business. **Harvard Business Review**, Vol. 42, n.º 4, p. 93-105, ago. 1964.

_____. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 7, n.º 23, p. 161-198, jun. 1967.

DUBIN, R., HEDLEY, R. A. e TRAVEGGIA, T. C. Attachment to work. In. R. Dubin. **Handbook of Work, Organization and Society**. Chicago: Rand McNally, p.281-341, 1976.

DUNCAN, Jack. **A proposal for multimethod approach to organizational culture research**, 1988, datilografado.

EISENBERGER, Robert, HUNTINGTON, Robin, HUTCHISON, Steven and SOWA, Debora. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, vol. 71, n.º 3, p. 500-507, 1986.

ELIADE, Mircea. **Mito e Realidade**. São Paulo: Perspectiva, 1986.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

ENRIQUEZ, Eugène et al. **A instituição e as instituições**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1989.

ENZ, Cathy. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1975.

FESTINGER, Leon. **Teoria da Dissonância Cognitiva**. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.

FISHBEIN, Martin & AJZEN, Icek. Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. **Psychological Review**, vol. 81, n.º 1, p. 59-74, 1974.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. Cultura organizacional e estratégias de mudança: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, 26(2), p. 3-11.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREUD, Sigmund. A dissolução do complexo de Édipo. In: **Obras completas**. Rio de Janeiro: Edição Standart Brasileira, 1976.

_____. Totem e Tabu. In: **Obras completas**. Rio de Janeiro: Edição Standart Brasileira, 1976.

_____. Luto e Melancolia. In: **Obras completas**. Rio de Janeiro: Edição Standart Brasileira, 1976.

_____. Psicologia coletiva e análise do ego. In: **Obras completas**. Rio de Janeiro: Edição Standart Brasileira, 1976.

_____. Inibição, sintoma e ansiedade. In: **Obras completas**. Rio de Janeiro: Edição Standart Brasileira, 1976.

_____. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

FREUD, Anna. (1936-1946) **The writings of Anna Freud: the ego and mechanisms of defense**. Vol. II, New York: International University Press.

FREUD, Anna. **Le moi et les mécanismes de défense**. 13 ed. Paris, PUF, 1993.

GALLO, M. Family business in Spain: recent research findings. **Global Perspectives of family business**. Loyola University Chicago Family Business Center, 1994, p. 44-53.

GRSICK, Kelin E. DAVIS, John, A., HAMPTON, Marion McCollom e LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3^a ed. São Paulo: Negócios Editora Ltda., 1999.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 4, p.468-490, 1960.

GROSSMAN, B. Family business in Mexico: the importance of planning. **Global Perspectives of family business**. Loyola University Chicago Family Business Center, 1994, p. 32-43.

GUERREIRO, M. **Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal**. Portugal: Celta, 1996.

GUS, I. Aspectos comportamentais da empresa familiar. **Psico**, 1988, 15 (1), p. 7-17.

HALL, Richard H. Organização. **Estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.

HALL, D. T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. **Organizational Behavior and Human Review**, Vol. 6, p. 50-76, 1971.

HALABY, C.N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, 51, p. 634-649, 1986.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1989.

HERRIGEL, Hangen. Algo mais do que bens. In: **“Zen en del arte del tiro com arco”**. Buenos Aires: Kier, 1982.

HERZBERGER, Frederick. One More Time: How do You Motivate Employee? **Harvard Business Review**, jan.-fev., 1968.

HOEBEL, Edward,. Adamson . “A natureza da cultura” In: SHAPIRO, H. et al. **Homem, cultura e sociedade**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

HOFSTEDE, Geert. “The usefulness of ‘organizational culture’ concept”. **Journal of Management Studies**, vol. 23, n.º 3, maio, 1986.

HOGG, M. & TERRY, D. “Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Context” **The Academy of Management Review**, vol. 25, nº 1, p. 121:140, 2000.

HORMUTH, Stefan E. The sampling of experiences in situ. **Journal of Personality**, vol. 54, nº 1, p. 262-293, 1986.

HULIN, C. Adaptation, persistence and commitment in organizations. In. M. D. Dunette e L. M. Hough (eds). **Handbook of Industrial an Organizational Psychology**. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologist Press, Inc. 2ª ed. Vol. 2, p. 445-505, 1991.

JAFFE, Dennis T. **Trabajar com los entes queridos: estratégias para el éxito de uma empresa familiar**. Buenos Aires, El Ateneo, 1995.

JONES, Sue & EDEN, Colin, O . R. In the community. *Journal of the operational research society*, vol. 32, n.º 5, p. 335-345, 1981. Apud. MAZZILLI, Cláudio. Sistemas interativos de apoio à decisão: um processo coletivo. **Revista de Administração**. São Paulo, vol. 29, n.º 3, p.41-54, julho/setembro 1994.

JUNG, Carl Gustav. **Psicologia do Inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1987.

JUNG, G. On psychic energy (1928) In: C. G. Yung. **Collected Works**, Vol. 8, Princeton: Princeton University Press, 1960.

KAGAN, J. & Haverman. E. **Psychology: an introduction**. Nova York: Harcourt Brace Javonovich, 1972.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o Homem Rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. **American Sociological Review**, vol. 33 nº 4, p. 499-517, 1968.

KANUNGO, Rabindra N. Measurement of job and work involvement. **Journal of Applied Psychology**, vol. 67, n.º 3, p. 341-349, 1982.

KELEY, Harold H. and MICHELA, John L. Attribution Theory and Research. **Annual Review Psychology**, vol. 31, p. 457-501, 1980.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo, EPU.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Family business: human dilemmas in the family firm**, London: International Thomson Business Press, 1996.

_____. **The neurotic organization** São Francisco: Jossey Bass, 1984.

_____, **Liderança na Empresa: Como o Comportamento dos Líderes Afeta a Cultura Interna**. São Paulo: Atlas, 1997

KIDRON, A. Work values and organizational commitment. **Academy of Management Journal**. 21(2), p. 239-247, 1978.

KIESLER, Charles A. & SAKUMURA, Joseph. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 3, n.º 3, p. 349-353, 1966.

KIMBERLY, C. Issues in the creation of organizations: imitation, innovation and institutionalization. **Academy of Management Journal**, 11, p. 437-457, 1979.

KLEIN, Melaine. **Contribuições à Psicanálise**. São Paulo: Mestre Lou, 1981.

KOTTER, John, HESKETT, James. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KROEBER, Alfred. L. & KLUCKHOHN, Clyde. Culture: a critical review of concepts and definitions. **Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology**, 47 (1), 1952.

LADRIÈRE, Jean. **A articulação do sentido**. São Paulo: EDUSP.

LANSBERG, Ivan, PERSICK, Kelin E., DAVIS, John A., HAMPTON, Marion M. **Generation to generation: life cycles of family business**. New York: Prentice Hall, 1996.

LANSBERG, Ivan. Parente nem sempre é serpente. **Revista Exame**, ano 30, n.º 8, edição 633, 9 abril 1997, p. 103-104.

LAPIERRE, L. Les fantasmes et leurs textes. In: Lapierre, L. (coord.) **Imaginaire et leadership: fantasme inconscient et pratiques de direction**. Montréal: Éditions Quebec/Amérique, 1992.

LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. B. **Vocabulário da Psicanálise**. 3ª ed. São Paulo: Moraes Editores, 1976.

LEACH, Peter. **The Stoy Hayward guide to the family business**. Sec. Ed, London, Stoy Hayward, 1994.

LEONE, et al. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, n.º 3, v. 31, São Paulo, p. 76-81, 1996.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n.º 7, Brasília, 1997. Disponível na Internet no site <http://www.bndes.gov.br>

LEVINSON, Harry. Conflicts that plague family business. **Harvard Business Review**, mar./abr., p. 90-98, 1971,

LÉVI-STRAUSS, Claude. Valemos nós mais que os selvagens? **Mito e linguagem social**. São Paulo: Tempo e Presença, 1970.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.

_____. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUPPI, G. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**. 12ª ed. , São Paulo: Forense Universitária, 1998.

MANNONI, O. “A desidentificação” in MANNONI, M. et. al. **As identificações – na clínica e na teoria psicanalítica**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

MARCH, James & SIMON, Herbert. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV. 1967.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTIN J., SITKIN, S. B and BOEHM, M. Founders and the ilusiveness of a culture legacy. In: FROST, P., MOORE, L., LOUIS, M., LUNDBERG, C. et MARTIN, J. (ogs.) **Organizational culture**. Sage Publications, Bervely Hills, p 95-98.

MARTIN, J. Can Organizational culture be managed?In:FROST, P., MOORE, L., LOUIS, M., LUNDBERG, C. et MARTIN, J (ogs.) **Organizational Culture**. Sage Publications, Beverly Hills, p 99-124

MARTINEZ, J. Family business in Chile: research findings and case studies. **Global Perspectives of family business**. Loyola University Chicago Family Business Center, 1994, p. 6-17.

MASSI, Marina. **Vida de Mulheres: cotidiano e imaginário**. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

MATTELART, Michèle e MATTELART, Armand . **O carnaval das imagens**. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.

_____. “La recepcion y el retorno al sujeito” In: **Revista Dia-logos**, n.30, p.10-18, Lima, 1991.

_____. **História das teorias da comunicação**. 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

MATHIEU, John E. A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, vol. 76, n.º 5, p.607-618, 1991.

MAZZILLI, Cláudio, LEMOS, Ana Margarete e KLERING, Luís Roque. Análise do trabalho prisional: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997, p. 129-149.

MAZZILLI, Cláudio & LUNARDI FILHO, W. Danilo. A visão dejouriana do sofrimento humano das organizações. Porto Alegre. **Revista Executivo**. Vol. 17, n.º 1, p. 17-24, out./nov., 1995.

MAZZILLI, Cláudio & LUNARDI FILHO. Wilson Danilo. A evolução do significado do trabalho. Porto Alegre, **Revista Executivo**, vol. 17, n.º 1, p. 25-31, out./nov. 1995.

MEAD, G. H. **Mind, self and society**. University of Chicago Press, Chicago, 1934.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire e ENDERS, Wayne Thomas. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Anais do 22º Encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, 1998.

MEDEIROS, C. A. F, ENDERS W. T. , SALES, Iraci de Oliveira, OLIVEIRA, Dora Lúcia Flor e MONTEIRO, Tatiana Câmara de Carvalho. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. **Anais do 23º Encontro da ANPAD**. Foz de Iguaçu, Paraná, 1999.

MENDES, Ana Magnólia. **Valores e vivências de prazersufrimento no contexto organizacional**. Brasília, 1998. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília.

MENDES, A. M. & ABRAHÃO, J. I. A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol. 26, nº 2, p. 179-184, 1996.

MENESES, Ulpiano Bezerra. “Identidade Cultural e Arqueologia”. In: BOSSI, Alfredo. **Cultura Brasileira – temas e situações**. São Paulo: Ática, 1987.

MEYER, John. P. e ALLEN, Natalie J. A three component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Vol.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P., PAUNONEN, Sampo V., GELLATLY, Ian R., GOFFIN, Richard D and JACKSON, Douglas N. Organizational commitment and job performance: it’s the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, vol.74, nº1, p.152-156, 1989.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations., **Journal of Applied Psychology**, vol. 69, nº 3, p. 372-378, 1984.

MICHEL, S. **Peut-on gérer les motivations?** Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

MILHOLLAN, F & FORISHA, B. **Skinner x Rogers; maneiras contrastantes de encarar a educação**. São Paulo: Summus, 1972.

MORAES, Lúcio Flávio Renault, MARQUES, Antonio Luiz e CORREIA, Laíse Ferraz. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao construto. **Anais do 22º Encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, Paraná, 1998.

MORAIS, João Luiz de. **Randon meio século de trabalho – 1949 – 1999: da prática à teoria**. Porto Alegre: Edições EST, 1999.

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

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX**. Vol. 1, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1981.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, vol. 8, nº 3, p. 486-500, 1983.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo, P. Barreto & VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira(orgs.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, p. 197-207, 1995.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**.14, 224-227, 1979.

_____. **Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MUCCHIELLI, A. **L'identité**, Paris, PUF, 1992.

NETO, Antonio Fausto. Integração e Subordinação do Rural à Indústria da Cultura. In: MELO, José Marques de (org.) **Comunicação na América Latina: desenvolvimento e crise**. Campinas: Papirus, 1989.

NOGUEIRA, Roberto Martinez. **Empresas familiares: analisis organizacional y social**. Buenos Aires, Macchi, 1995.

OAKES, P. J. & TURNER, J. C. Distinctiveness and the salience of social category membership: is there an automatic perceptual bias toward novelty? **European Journal of Social Psychology**, 16, p. 325-344., 1986

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de Pinho. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Maria Aparecida Pereira da Silva. Comprometimento organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros. **Dissertação de Mestrado**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

O'REILLY, Charles A. & CALDWELL, David F. The commitment and job tenure of new employee: some evidence of postdecisional justification. **Administrative Science Review**, 26, p. 597-616, 1981.

_____. Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. **Journal of Applied Psychology**, vol. 65, n.º 5, p. 559-565, 1980.

O'REILLY, Charles A. & CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and Psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, vol. 71, nº 3, p. 429-499, 1986.

PAGÈS, Max, et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

PFEFFER, J. & LAWLER, J. Effects of job alternatives, extrinsic reward, and behavioral commitment on attitude toward the organization: a field test of the insufficient justification paradigm. **Administrative Science Quarterly**, 25, p. 38-56, 1980.

PERROW, C. B. **Complex Organizational. A critical essay**. Scott, Foresman, 1972.

PETTIGREW, Andrew M. "On studying organizational cultures" **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, n° 4, p. 570-581, 1979.

PORTER, L. W., STEERS, R. M, MOWDAY, R. T. e BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, vol. 5, p. 603-609, 1974.

POZZEBON, M e FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade – com maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informações. 21° ENANPAD, Rio de Janeiro, 1997, Anais em CDROM.

PRATT, M. "Identidade, diferença e indeferência – o si mesmo como obstáculo" in LARROSA, Jorge & LARA, Nuria Pérez de (org.) **Imagens do Outro-** Petrópolis: Vozes, 1998.

RAMALHO, J. R. Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho – um balanço do debate. **Paper apresentado na XV Reunião da ANPOCS**, Caxambú, Minas Gerais.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

REICHERS, Arnon E. Conflict and organizational commitments. **Journal of Applied Psychology**, vol. 71, n.º 3, p. 508-514, 1986.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RILEY, P. A struturealist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, 28:, p. 414, 437, 1983.

RITZER, G. e TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, 47, p. 475-479, 1969

ROCHA, Antonio Sergio de Carvalho e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Anais do 23º Encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, Paraná, 1999.

ROCKEACH, Milton. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégia da comunicação. Questão comunicacional e formas de sociabilidade**. Lisboa: Presença, 1990.

ROSENBLATT, Paul C. et al. **La familia en la empresa**. Buenos Aires, El Ateneo, 1995.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz e LEMOINE, Claude. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. **Anais do 23º Encontro da ANPAD**. Foz de Iguaçu, Paraná, 1999.

_____. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. **Anais do 22º Encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, Paraná, 1998.

SALANCICK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: B.M.Staw e G. R. Salancick (eds.) **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair, p. 1-54, 1977.

SALANCICK, G. R. & PFEFFER, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative Science Quarterly**, 23, p. 224-253, 1978.

SAMPIERI, R. H. et. al. **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill, 1991.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Introdução à uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SAYLES, Leonard & STRAUSS, George. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1969.

SCHALL, Maryan S. "A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, vol. 28, dez., 1983.

SCHEFFER, Angela Beatriz B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Dissertação (mestrado em administração). Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1993.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. "Coming to a new awareness of organizational culture" **Sloan Management Review**, 1984.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações**. São Paulo: Atlas, 2000

SCHNEIDER, David J. Social Cognition. **Annual Review Psychology**, 1991, 42, p. 227-561.

SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder.

SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE – **Pesquisa "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas"**. Brasília: Ed. Sebrae, 1999.

SHELDON, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, vol. 16, p.143-150, 1971.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, vol. 28, n.º 3, p. 339-358, 1983.

SOUSA, Mauro W. (org.) **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense/ECA-USP, 1995.

STAW, B. M. Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, vol. 35, p. 627-666, 1984.

_____. Organizational Psychology and the pursuit of the happy/productive workers. **California Management Review**, vol. 28, n° 4, p. 41-53, 1986.

STAW, B. M. & ROSS J. Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. **Journal of Applied Psychology**, vol. 70. p. 469-480. 1985.

STEIL, Andrea Valéria e SANCHES, Elizabeth Navas. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. **Anais do 2º Encontro da ANPAD**, Foz de Iguaçu, Paraná, 1998.

TAGIURI, R, DAVIS, J. A.. "Bivalent attributes of the family firm", Harvard Business School, Cambridge, Mass., 1992. Reimpresso em 1996, **Family Business Review**. vol. IX, n.º 2, p. 199-208

TAJFEL, H. "La catégorisation sociale" in MOSCOVICI, S. **Introduction à la psychologie sociale**, vol. Paris: Larousse, 1972.

TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, p. 56-63, julho/setembro, 1998.

TETLOCK, Philip E. A value pluralism model of ideological reasoning. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 50, n.º 4, p. 819-827, 1986.

THÉVENET, Maurice. La réforme d'une époque: l'expression des salariés. **Revue Française de Gestion**. Mar./avr., n.º 40, 18-34, 1983.

_____. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris: Editions Liaisons, 1992

TONDO, Cláudia Tatiana da Graça. **Empresas familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. Porto Alegre, 1999. Tese (Doutorado em Psicologia), Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

TRIANDIS, Harry C. **Actitudes y cambios de actitudes**. Barcelona: Ediciones Toray, 1974

TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice M. "Studying organizational cultures through rites and ceremonies" **Academy of Management Review**, vol. 9, n.º 4. 1984.

_____. "Using six organizational rites to change culture" In: KILLMAN et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **The culture of work organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

TRIPODI, Tony, FELLIN, Philip e MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1981.

TURNER, J. C. "Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior" In: LAWLER, E. J. (Ed.) **Advances in Group Processes: Theory and Research**, vol. 2, Greenwich: Jai Press, 1985.

TURNER, J. C. et. al. **Rediscovering the social group: a self-categorization theory**. Oxford: Blackwell, 1987.

VAN MAANEN, John. "People processign; strategics of organizational socialization" **Organzational Dynamics**, 1978.

VARDI, Y., WIENER, Y. & POPPER, M. The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members. **Psychological Reports**, 65, p. 27-34, 1989.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VELHO, Gilberto. **Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

WARD, Jonh L. **Como desarrollar la empresa familiar**. Buenos Aires, El Ateneo, 1994.

WEBER, Max. "Os três aspectos da autoridade legítima". In: ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1965.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative wiew. **Academy of Management Review**, vol. 7, nº 3, p. 418-422, 1982.

WIENER, Y & VARDI, Y. Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes - an integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, 26, p. 81-96, 1980

WIENER, Y & VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, 67(1), p. 295-306, 1990.

WILKINS, A. "The creations of company cultures: the role of stories and human resource s systems" **Human Resource Management**, vol., 23, n.º 1, 1984.

YIN, R. K. **Case study research**. Thousand Oaks – USA: Sage, 1994.

ZURDO, M. **Relatório da Fundação Dom Cabral**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1995.