

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O SIGNIFICADO DOS VALORES NAS
ORGANIZAÇÕES - UM ESTUDO
EXPLORATORIO

Autor: Silvio Serafim da Luz Filho

Orientador: Prof^a Carmen Catarina Silva Handel, Ph.D

Co-orientador: Prof^o Dr. Augusto Nivaldo Silva Triviães

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração (Área de
Concentração: Recursos Humanos)

"Nós percebemos e entendemos os seres humanos através das janelas da ciência e da história e das artes e línguas; na verdade, toda frase é um prisma, através do qual ocorrem as percepções de modo que os valores que moldam nossas expressões lingüísticas também moldam a experiência do mundo a nossa volta, assim como de nós mesmos. Propositadamente ou não, quem quer que ensine, ensina valores." (Lidman, Mathew, 1990, p. 69)

BANCA EXAMINADORA

Carmen S. Handel, PhD
Professora Orientadora
UFRGS/PPGA

Geraldo Ronchetti Caravantes, PhD
Professor Examinador
PPGA/UFRGS

Sigmar Malvezzi, PhD
Professor Examinador
FGV
USP

A minha mãe
(in memoriam)

AGRADECIMENTOS

Reconhecer o que é digno de estima e desenvolver a capacidade de juízo é o essencial na educação de valores. Este foi o aprendizado na realização deste estudo possível graças a colaboração de algumas pessoas, para com as quais gostaria de formalizar minha gratidão, respeito e admiração: Ana Maria (amiga e companheira), Gustavo e Maurício (filhos), Darcí e Eva (sogros), Marinho e Mary (cunhados), Prof.ª Carmen Catarina Silva Handeí (Orientadora), Prof. Augusto Nivaldo Silva Triviães (co-orientador), Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes (Examinador), Prof. Sigmar Malvezzi (Examinador). Foram importantes também a contribuição dos amigos Nilton Luiz Viero, Volnei Garcia, Daniel de Mello Viero, Luiz Alcione Albantes Moreira e dos trabalhadores que forneceram o material da realidade.

RESUMO

Trata o presente estudo de uma investigação etnográfica sobre o significado dos valores nas organizações, realizado em duas empresas na Grande Porto Alegre. Esta pesquisa não tem a pretensão de discutir aspectos filosóficos relativos a essência do valor, mas inicialmente traçou-se um recorte da problemática trazida para a investigação, e um resgate crítico do conhecimento produzido sobre o assunto. Após a organização das questões problematizadoras, caracterizou-se as empresas e partiu-se para o levantamento do material da realidade. Os dados foram coletados com base em observação direta, não participante, de algumas práticas: análise de documentos formais e informais; entrevistas semi-estruturadas com fundadores e funcionários de todos os níveis hierárquicos. Com base nestes elementos, partiu-se para a identificação dos valores manifestos nos discursos de fundadores e funcionários, e pelas empresas em algumas de suas práticas. A análise qualitativa dos dados permitiu estabelecer conexões, mediações, fazer inferências trabalhando com a consistência e a contradição dos fatos que constituíram a problemática.

Como resultado deste estudo pode-se destacar dentre outras coisas que os valores identificados tem implicações socializantes, ideológicas, de caráter conservador e autoritário. A obediência, a honestidade e a disciplina são os valores mais apreciados, tornando-se

instrumentos de dominação, típicos da instituição da
propriedade privada que está na essência do nosso histórico
cultural.

ABSTRACT

The present study consists of an ethnographic investigation of the meaning of values in organizations. The investigation took place in Porto Alegre in two companies. This research doesn't intend to discuss philosophical aspects concerning the essence of value.

After sketching the problematical to be investigated, we review the critical literature on the subject. Then we characterize the companies and raise material from the reality.

The data were collected based on direct observation with no interference of some practices. Formal and informal documents were analysed. Half-structured interviews with the founders and the employees were done through all hierarchical levels.

Another step was to identify the values displayed in the founders' and employees' speeches and to observe some of the company's practices.

Finally, a qualitative analysis of the data was conducted, establishing connections, mediations, taking inferences, working with the fact's consistency and contradictions which composed the problematical.

Proceeding this way it was possible (among, other things) to verify the socializing and ideological implications of conservative and authoritative character the identified values have. Obedience, honesty and discipline are the best appreciated values and become

domination instruments, typical of the substitution of private property that is in the absence of our historical and cultural model.

SUMARIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

SUMARIO

INDICE DE QUADROS E ANEXOS

1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO.....	1
2. RECORTE DA PROBLEMATICA A SER INVESTIGADA E A TOTALIDADE DE QUE FAZ PARTE	
2.1. Questões orientadoras do estudo.....	3
3. RESGATE CRITICO PARCIAL DO CONHECIMENTO PRODUZIDO SOBRE VALORES - UM RESUMO	
3.1. O Homem e sua Relação com os Valores.....	6
3.2. A Natureza do Valor.....	9
3.3. Significados, Definições e Conceitos sobre Valor(es).....	11
3.4. O Processo de Transmissão dos Valores.....	17
4. DIMENSÕES DO PROBLEMA INVESTIGADO	
4.1. Organização de Instituições.....	21
4.2. Cultura: a contribuição da antropologia para a administração.....	27
4.3. Ideologia: o elemento fundamental.....	33
5. ORGANIZAÇÃO DAS QUESTOES E DOS MODOS DE INVESTIGAÇÃO	
5.1. Procedimentos metodológicos e estratégias adotadas para o seu desenvolvimento.....	36
5.2. Caracterização das empresas.....	39
6. IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES	
6.1. Opções valorativas dos participantes organizacionais manifestas nos discursos.....	44
6.1.1. Opções valorativas dos fundadores manifestas	

nos discursos - Empresa 1.....	44
6.1.2. Opções valorativas dos fundadores manifestas nos discursos - Empresa 2.....	47
6.1.3. Opções valorativas dos trabalhadores manifestas nos discursos - Empresa 1.....	58
6.1.4. Opções valorativas dos trabalhadores manifestas nos discursos - Empresa 2.....	65
6.2. Opções valorativas manifestas nas práticas sociais	
6.2.1. Opções valorativas manifestas na Comunicação - Empresa 1.....	76
6.2.2. Opções valorativas manifestas no Programa de Integração - Empresa 1.....	78
6.2.3. Opções valorativas manifestas na Política de Recursos Humanos - Empresa 2.....	97
7. ESTABELECENDO CONEXÕES, MEDIAÇÕES E CONTRADIÇÕES DOS FATOS QUE CONSTITUEM A PROBLEMATICA.....	105
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	121
ANEXOS	

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	-	Concepções quanto a natureza do valor: subjetivismo axiológico e objetivismo axiológico.	10
QUADRO 2	-	Formas de expressão, transmissão e perpetuação de valores na empresa.	17
QUADRO 3	-	Diferenciação entre organização e instituição.	22
QUADRO 4	-	Intersecções entre os conceitos de cultura da antropologia com os conceitos de organização da teoria organizacional.	31
QUADRO 5	-	Caracterização das empresas.	40
QUADRO 6	-	Relação das pessoas entrevistadas da empresa 1.	41
QUADRO 7	-	Relação das pessoas entrevistadas da empresa 2.	43
QUADRO 8	-	Valores identificados no discurso dos fundadores da empresa 1.	47
QUADRO 9	-	Valores identificados no discurso dos fundadores da empresa 2.	58
QUADRO 10	-	Valores identificados no discurso dos funcionários da empresa 1.	65
QUADRO 11	-	Valores identificados no discurso dos funcionários da empresa 2.	74
QUADRO 12	-	Grade para levantamento de informações para apurar valores nas práticas sociais da empresa.	75
QUADRO 13	-	Valores identificados no jornal interno da empresa 1.	78
QUADRO 14	-	Valores identificados no programa de integração da empresa 1.	97
QUADRO 15	-	Valores identificados na política de recursos humanos da empresa 2.	103
QUADRO 16	-	Quadro geral dos valores identificados nos discursos.	110

QUADRO 17 - Quadro geral dos valores identificados nas práticas.	iii
---	-----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Carta de apresentação do aluno para as empresas convidando à participação na pesquisa.	137
ANEXO 2 - Roteiro de entrevista utilizado com os fundadores e/ou acionistas majoritários.	138
ANEXO 3 - Roteiro de entrevista utilizado com os funcionários.	140
ANEXO 4 - Jornal Interno da Empresa 1.	141

1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

As empresas nascem a partir de idéias de pessoas com potencial o bastante para levar consigo um grupo de colaboradores. Sendo assim, é inegável que a empresa nada mais seja do que uma expressão cultural, uma reprodução próxima de seu fundador. A base de uma empresa é fruto dos valores iniciais trazidos pelo fundador para constitui-la e administrá-la. O que surge a partir daí é consequência da internalização desses valores. Esta é uma das concepções básicas que mobilizaram o autor para a realização deste estudo.

Os valores permeiam nossas relações e determinam os padrões de comportamento das pessoas, organizações e destas entre si. Embora tratar de valores possa ser percebido apenas como filosofia, ou como algo sem nenhum interesse prático e científico, o valor é uma categoria que aparece em todos os níveis da atividade humana.

As análises deste estudo são fundamentalmente de natureza qualitativa. Os dados foram coletados através de observação direta não participante, análise de documentos formais e informais e entrevistas semi-estruturadas com elementos de todos os extratos hierárquicos. Estas técnicas são fundamentais quando se investiga valores.

O estudo criterioso deste tema justifica-se na medida em que não se pode negar nem isolar o caráter ideológico existente na relação homem/empresa. Vivemos

envolvidos por nossas próprias construções ideológicas e estas mediam nossas relações. Além disso, verifica-se que as empresas buscam uma estrutura sólida, a nível técnico, psicossocial e de poder, sendo que as relações nestes três níveis é que vão constituir a cultura organizacional, integradamente com o fenómeno ideológico que permeará as relações neste sistema político, influenciável mutuamente.

A relevância do estudo é determinada pela oportunidade que este oferece de ampliar o conhecimento sobre o tema, contribuindo para uma melhor compreensão do fenómeno organizacional, especialmente nesta época de tantas transformações.

Este estudo constitui-se de uma investigação etnográfica sobre um dos aspectos da estrutura das empresas: os valores. Foi realizado em duas empresas na grande Porto Alegre. A questão central estudada foi: compreender o significado dos valores para as empresas. Os objetivos foram: estudar os valores, identificando-os, detectando suas formas de manifestação e analisando as contradições existentes entre os valores manifestos no discurso por fundadores, trabalhadores e pela empresa em algumas práticas. Com base nos resultados obtidos pelo estudo, acredita-se poder compreender o significado dos valores enquanto construções ideológicas da cultura organizacional, bem como algumas de suas conseqüências para os processos e resultados organizacionais.

2. RECORTE DA PROBLEMATICA A SER INVESTIGADA E A TOTALIDADE DE QUE FAZ PARTE

2.1. QUESTOES ORIENTADORAS DO ESTUDO

O mundo passa por um processo de mudança não só intenso, mas diferente de tantos outros já acontecidos, que atinge os mais variados setores da atividade humana, quer no plano social, organizacional, político, geográfico, institucional, profissional, tecnológico, etc...

Marilyn Ferguson (1980) cita D. E. Meyer Jr., Presidente da companhia aérea americana T.W.A. que, em um editorial da revista de sua empresa, afirma que a modificação mais importante na década de 60 não foi o avanço tecnológico, mas o avanço que alterou a percepção social coletiva. Isso significa que as exigências da sociedade americana se alteraram e houve uma mudança qualitativa de atitude em relação a problemas como o meio ambiente, segurança no trabalho, dignidade para com os deficientes, ampliação das perspectivas com os idosos, o cuidado com o consumidor. Está implícito nesse discurso uma mudança significativa de paradigma, na transformação dos negócios com base em novos valores. Essas percepções de 30 anos atrás nada mais são do que as grandes reivindicações, dos dias atuais da sociedade brasileira.

Em relação aos valores, a problemática é das mais

relevantes no caso do Brasil. Calcados sobre a égide dos valores da "Lei de Gerson: gosto de levar vantagem em tudo", vivemos atualmente (Colombo, 1988) um sistema estático de valores, voltado para o passado (patrimonialista) e o particular. As elites dominantes são proprietárias do Estado, que por sua vez serve de fundamento legal para seus interesses. Dentro desta perspectiva patrimonialista tudo parece lícito e honesto: mordomias, privilégios, corrupção, imunidades, etc. Uma inversão de valores generalizada, onde a desonestidade é melhor que a honestidade pois o interesse e o benefício particular justificam tudo. No campo dos negócios também não é diferente, pois há até uma convicção de que ser honesto é burrice. Mesmo um estudo sobre o tema enfrenta resistências e dificuldades. O problema aqui apresentado, por exemplo, foi considerado irrelevante e desinteressante por professor de pós-graduação de quem se tentou ouvir opinião. No entanto, embora existam resistências e dificuldades, é indiscutível que sendo as organizações constituídas por pessoas; os valores que orientam o comportamento destas constituem a base e os elementos orientadores da ação organizacional. Assim sendo, o estudo, a compreensão dessas bases do comportamento torna-se essencial à compreensão tanto do comportamento humano como do fenômeno organizacional.

Segundo Aquino (1986), a obra humana na qual se inclui a empresa é uma expressão cultural e uma reprodução próxima de seu criador. Para ele, as bases de uma empresa

resultam dos valores iniciais inoculados pelos pioneiros. O resto é consequência dos valores nela internalizados em seus primeiros anos de existência.

O problema central deste estudo é compreender qual o significado dos valores para as organizações. As questões críticas que serviram de base para se entrar na realidade foram:

- Quais os valores que os fundadores declaram orientá-los na administração de suas empresas?

- Quais os valores que os funcionários declaram orientar sua prática de trabalhador?

- Quais os valores que orientam as práticas sociais nas empresas?

- Quais as contradições existentes entre os valores manifestos por estes dois grupos?

- Quais os elementos contraditórios que definem o fenômeno considerado?

As questões aqui apresentadas não esgotam as questões problematizadas neste estudo. Ao final são apresentadas questões outras que surgiram no desenvolvimento deste trabalho e que poderão ser alvo de novos estudos.

3. RESGATE CRITICO PARCIAL DO CONHECIMENTO PRODUZIDO SOBRE VALORES - UM RESUMO

3.1. O HOMEM E A SUA RELAÇÃO COM OS VALORES

Muitos significados podem ser atribuídos ao conceito-palavra "valor", que tem a sua origem na área econômica. O significado mais antigo é o empregado para indicar a utilidade ou o preço dos bens materiais e a dignidade ou o mérito das pessoas: este emprego não tem nenhum significado filosófico. O significado filosófico surgiu somente quando valor passou a indicar qualquer objeto de preferência ou de escolha. Recentemente o termo "valor" transformou-se em disciplina filosófica constituindo a teoria dos valores, também chamada de Axiologia. Palavra esta originária das palavras gregas axis (precioso, valioso) e logia (tratado).

Na condição de ser pensante, o homem reflete sobre seus próprios atos, tentando dar significado à sua existência e modificar os rumos da humanidade. As consequências desta capacidade de refletir incluem a identificação e a conscientização dos valores que embasam e orientam toda a ação humana. Como muito bem enfatiza KUNZ:

"A história da humanidade (...) imprimiu as suas pegadas desde as paredes das cavernas até as pirâmides egípcias. E assim foi caminhando até chegar às universidades, às naves espaciais e aos reatores atômicos.

Muitas potencialidades humanas despertaram, realizaram-se e desenvolveram. Outras continuam adormecidas ou desprezadas. As desprezadas e desenvolvidas promoveram o homem. As adormecidas e desprezadas o estacaram ou degradaram. A experiência de tantos milênios confirma, e a reflexão comprova, que a medida de realização ou frustração humana sempre são os valores que aceita e incorpora ou recusa ou desperdiça" (KUNZ, 1976, p. 186).

Outra consequência da reflexão são interrogações sobre a essência, a natureza, a caracterização, as influências dos valores. Os questionamentos são do tipo: o que são valores? Como se formam? Que repercussões têm na estrutura da personalidade de uma pessoa? Qual o significado dos valores para as organizações. Essa preocupação surge quando se sabe que por detrás de toda estrutura, seja ela qual for, há um componente ideológico, filosófico que estabelece princípios básicos que indicam as formas possíveis de relacionamento para o homem.

Mas, o que é o homem? Esta é uma pergunta básica que se perpetua na história da humanidade. Euber (1977) descreve o homem no sentido de concretude existencial da experiência da sua presença no mundo. Nos diferentes tipos de relação eu-tu, considera o homem como fim, e não como meio. Essa breve descrição carrega uma perspectiva humanística, caracterizando o homem como um ser criador e livre, capaz de emergir das circunstâncias em que vive, elevando-se a si mesmo, superando-se a si e ao mundo, sem contudo alienar-se de seu ambiente existencial concreto.

Para HESSEN (1980), a finalidade maior da vida

humana é encontrar-se na humanização do homem. Homem este que ocupa o topo da escala dos seres da natureza.

Os valores encontram as suas fontes geradoras no ser e têm como objetivo a realização humana. São variáveis determinantes para as pessoas e têm por meta indicar a direção em busca de um sentido para a vida. O que acontece é que nem sempre essa indicação é para a verdade. Para determinar um sistema de valores, há que se conhecer as características do homem, da sociedade no contexto que se está inserido.

Para LIFMAN (1990), o termo valores é nocivamente ambíguo. Sugere a qualidade ou importância de alguma coisa quando no singular. Assim sendo, qualquer coisa é um valor: dinheiro, amizade, faculdade, prestígio, etc. Quando no plural, "valores" é utilizado geralmente para indicar a opinião de alguém sobre algo importante. Em sendo uma opinião, não significa necessariamente que seja um valor, e muito menos que a ação do sujeito seja coerente em relação à sua opinião. Na realidade, pode haver discrepância entre o discurso e a prática. A educação sobre valores, dentre os seus objetivos, deve habilitar o indivíduo a indicar o que realmente é importante, ou seja, a essência, e somente a partir daí instrumentalizá-lo para estabelecer julgamentos. Assim sendo, dar-se-á condições para que uma pessoa selecione alternativas e/ou estabeleça prioridades com sensatez e consciência. Na realidade, nem tudo o que se acredita é verdadeiro e nem tudo que se valoriza tem valor

genuíno. Uma avaliação escrupulosa pode nos mostrar que muitas coisas tidas como valiosas realmente não o são. Como diz o ditado popular: "nem tudo que reluz é ouro". Há que se fazer uma avaliação qualitativa para que possamos considerar algo como tendo valor ou sendo valioso. A verdade é fruto de muita reflexão e investigação; é por isso que se deve preparar as pessoas, evitando escolhas cegas, impulsividade, desejos irrefletidos e que nada mais são que valores aparentes ou "prima facie".

Segundo VASQUEZ, os valores existem nas coisas de duas maneiras: como objeto natural e como objeto humano. Na primeira possibilidade carece de juízo de valor e interessa apenas ao cientista. No segundo plano, já na condição de objeto elaborado pelo homem, deixa de existir só como possuidor de propriedades físicas, naturais, e adquirem propriedades outras (económica, utilitária, estética, etc.) que não existem no objeto em si, mas que são inseridas pelo homem. Com isso, concluímos que as coisas criadas pelo homem têm um valor; tanto os seus atos quanto os produtos da sua atividade.

3.2. A NATUREZA DO VALOR

A concepção da natureza do valor envolve duas posições unilaterais: o subjetivismo ou psicologismo axiológico e o objetivismo axiológico, conforme é mostrado no Quadro 1, a seguir.

QUADRO 1

NATUREZA DO VALOR		
CONCEPÇÃO	SUBJETIVISMO AXIOLÓGICO OU PSICOLÓGISMO AXIOLÓGICO	OBJETIVISMO AXIOLÓGICO
REPRESENTANTES ATUAIS	R. B. Perry I. A. Richards Charles Stevenson Alfred Ayer Alejandro Korn E. Durkheim Bouglé Antonio Caso	Max Scheller Nicolai Hartman Husserl Lambrias de Azevedo Otavio Derisi
TESE FUNDAMENTAL	Transfere o valor do objeto para o sujeito e o faz depender do modo como a presença do objeto se afeta. Não desejamos o objeto porque vale - isto é, porque satisfaz uma necessidade - mas vale porque o desejamos, o necessitamos. O valor é subjetivo porque para existir necessita da existência de determinadas reações psíquicas do sujeito individual, com as quais se identifica. Quando recusa por completo as propriedades do objeto - quer as naturais, quer as criadas pelo homem - que podem determinar a atitude valorizadora do sujeito. Tentando reduzir o valor a uma mera vivência, um estado psíquico.	- Separação radical entre o valor e a realidade ou independência dos valores com respeito aos bens em que se encarnam (bem = coisa valiosa). - A independência dos valores com respeito a todo sujeito.
INTERPRETAÇÃO DA TESE	O valor é subjetivo porque para existir necessita da existência de determinadas reações psíquicas do sujeito individual, com as quais se identifica.	Os valores são essenciais. Suas qualidades não dependem do sujeito que as capta num dos bens em que se acham incorporadas. Os valores dependem do objeto, o sujeito apenas capta seu valor - real ou potencial.
CRÍTICA	Recusa por completo as propriedades do objeto - quer as naturais, quer as criadas pelo homem - que podem determinar a atitude valorizadora do sujeito.	A existência do valor não pressupõe necessariamente a de um bem; este, pelo contrário, pressupõe necessariamente o valor que nele se encarna. Não conhecemos nada valioso que não o seja ou tenha sido para o homem. O valor só tem sentido nessa relação.

Fonte: Quadro elaborado com base em:
VASQUEZ, Adolfo S. "Ética". Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1982. pp. 121-126.

Para Frondizi (1962), o valor surge da relação entre o sujeito e o objeto. Desta relação, origina-se uma qualidade estrutural empírica que se dá de modo situacional, ou seja, na concretude do relacionamento humano.

Estas concepções não explicam de modo satisfatório o que são os valores e suas características. Outros autores defendem a existência de objetividade social dos valores. Na condição de ser histórico social, possuidor de uma atividade prática, o homem é o criador dos seus valores e dos bens nos quais estes se encarnam. Os valores só existem e se realizam no homem, pelo homem, e para o homem.

A seguir, focaliza-se o conceito de valor.

3.3. SIGNIFICADOS, DEFINIÇÕES E CONCEITOS SOBRE VALOR(ES)

Definir valor é uma tarefa complexa e difícil. Observa-se uma variedade de conceituações, cada uma revestida de peculiaridades que lhes são atribuídas pelo autor com base em sua linha filosófica.

ROKEACH, um dos grandes pesquisadores sobre o assunto, assim o define:

- "Um valor é uma crença duradoura em que um modo especial de conduta ou estado definitivo da existência é pessoal e socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definitivo de existência" (1973, p.5).

Tem este autor uma explicação clássica para a idéia de sistema de crenças que inclui tendências,

expectativas e hipóteses conscientes e inconscientes quanto ao mundo em que o indivíduo vive. Segundo ele, as crenças funcionam como um filtro, no aspecto em que selecionam as novas informações que entram na consciência do indivíduo. Elas podem também controlar os relacionamentos que as pessoas têm, porque os indivíduos tendem a associar-se com outros que possuem sistemas de crenças semelhantes. Este comportamento é chamado de congruência das crenças e protege a integridade pessoal, evitando confrontos com crenças contraditórias.

Para MORAES,

- "... Uma atitude é uma organização de crenças relativamente duráveis em torno de um objetivo ou situação, que nos predispõe a responder de certa maneira preferencialmente. Em consequência, pode-se deduzir que as crenças relacionam-se aos valores, que representam idéias abstratas sobre como comportar-se ou acerca da validade de alcançar-se algum estado final de existência, constituindo-se em guias para as ações e julgamentos em relação a outras pessoas, objetos e situações" (1987, p.42).

Na opinião de ROKEACH,

- Ⓐ "Se os valores fossem completamente estáveis seria impossível a mudança social e individual. Se fossem totalmente instáveis, a continuidade da personalidade e da sociedade seria impossível".

O autor reforça o aspecto da escolha da pessoa frente ao que é preferível, tanto social como individualmente, a partir de um contexto social e ideológico. Para ele (p. 24),

- "... talvez pudesse ser afirmado que os valores são guias determinantes de atitudes

sociais e ideológicas por um lado de comportamento social de outro".

Em RATHS, encontramos a seguinte definição:

"As pessoas têm experiências, nascem e aprendem. Das experiências surgem certos guias de conduta. Estas guias tendem a dar determinada duração à vida e podem ser chamados valores".

BECKER adota a definição proposta por Talcott Parsons em seu livro "The Social System":

"Um elemento de um sistema simbólico compartilhado que serve como critério ou padrão para a seleção entre as alternativas de orientação que estão intrinsecamente abertas numa situação pode ser chamado de um valor" (1977, p. 32).

MORRIS (1956) classifica os valores como condicionadores do modo como alguém se comporta ao selecionar preferências em uma situação social. Para ele, o homem coloca todos os objetos do ambiente numa espécie de hierarquia de preferências que define os seus valores. Este posicionamento vai ao encontro ao pensamento de ROEACH (1973) na medida em que para ele são as hierarquias valorativas que nos capacitam a escolher ações e muitas alternativas, e estas são as bases centrais da sociedade, daquilo que é desejável a nível de estado final. O que se observa nessas tentativas definidoras de valor é a preocupação básica em descrever a função dos valores e determinar o seu significado para a vida do homem, pois, como observa MORAES,

"... O sistema de valor do indivíduo é, portanto, representativo de sua cultura. Sem os valores, os indivíduos não teriam padrões transituacionais segundo os quais viver,

pois estes proporcionam princípios de orientação em todas as situações. Tal posicionamento tem, como pressuposto básico, a idéia de que os precedentes dos valores de uma pessoa são a personalidade, a cultura e a sociedade através de suas instituições." (1987, p. 42).

Busca o autor acima citado o apoio em WERKMEISTER (1967) à sua afirmação acima quando ele diz que o indivíduo é quem determina os valores encontrados no mundo e é parte integrante dele. Isso significa que esse indivíduo, que é nascido dentro de uma sociedade específica, é desafiado a viver de acordo com os valores predominantes nesta sociedade. Ao definir o que seja valor, COLOMBO demonstra essa mesma preocupação ao definir o que seja valor:

"Os valores são normas ou representações que, para além dos objetos concretos, postulam a presença no discurso e nas instituições e propiciam neste modo um caráter peculiar à cultura. Através dos discursos e das instituições, tais desejos ou preferências servem de ponto de referência, de parâmetro para o próprio discurso, para as instituições, criam uma fisionomia espiritual própria na cultura e se constituem em modelos que promovem atitudes desejáveis e constroem aquelas indesejáveis. E neste sentido, o valor é sempre anterior à atitude que ele inspira. Mas um sistema de valores não impede, necessariamente, a constatação, o surgimento de novos valores, isto é, os valores emergentes. Também nesta mesma linha de interpretação, não são os valores que determinam necessariamente um sistema social ou as relações sociais ou de produção, mas são estas que indicam quais são os valores preferenciais e dominantes." (1988, p. 9)

Para ALTHUSSER (1983), o sistema de valores pode se constituir em um aparelho ideológico da empresa. MOURA (1988) entende que cada época da história tem seus valores

mais característicos. Essa imagem é fruto das percepções sobre a origem do homem, sua essência, habilidades, características, relacionamentos, lugar e valor no universo. A cultura é orientada por todas essas imagens que inspiram e orientam as formas através das quais a sociedade modela as suas instituições, educa os seus jovens e age nos setores que lhe são significantes. Um sistema de valores dá estabilidade à cultura e funciona como se fosse um regulador mecânico.

Como as pessoas, as empresas também possuem ideologias, convicções, crenças, valores. No seu projeto História Empresarial Viva, AQUINO (1991) diz que o valor é uma convicção, um condicionante de se ver a realidade, uma forma de agir e reagir diante dos mistérios do mundo. Os valores são aprendidos no meio-ambiente em geral. Essas informações possibilitam uma melhor verificação do perfil dos empresários e da personalidade das organizações, bem como a sua conduta na sociedade e no mercado. Sendo as organizações resultado do trabalho humano, possuem elas valores adquiridos em sua trajetória - desde a sua concepção pelo fundador até a implementação de novos valores à medida em que vai se fixando na sociedade.

Corroborando a análise de Aquino, perguntamos a algumas pessoas qual o entendimento que tinham sobre valores, a primeira resposta que elas davam estava ligada a expectativas com dinheiro e decisões financeiras.

"Valores é dinheiro, bolsa de valores,

importância, análise de valores, mensuração de importância. Pelo jeito que você fala deve ter outro sentido." (Diretor Comercial, E1)

Depois vieram outros conceitos, como os que seguem:

"eu imagino que são as tradições que são passadas de gerações a gerações. Principalmente numa empresa familiar, isso se dá à flor da pele, e na prática também. A empresa familiar se estabelece através de seu passado, se apega muito em seus fundadores, em seus conceitos de trabalho. O mercado hoje é competitivo e os conceitos tradicionais começam a prejudicar o desenvolvimento da empresa. Quando entrei aqui encontrei isso aqui de forma muito forte e num período que havia espaço para este tipo de empresa. Ela cresceu de uma forma bastante rápida, com bastante lucro, com bastante investimento. Hoje já não é mais assim. Hoje a empresa mudou seu perfil, trocando alguns valores que vinham do passado. Embora não deixando de manter suas características básicas de empresa familiar". (Gerente de RH, E1).

"...valor?... e tão complicado! cada um tem seu conceito de valor. Tem muito a ver com família, educação recebida, coisas que ajudaram a orientar a trajetória da vida. Coerência na forma de vida: uma linha de vida. vamos dizer assim..." (Gerente de RH, E2).

"...a primeira idéia que tenho é que é uma coisa que se pode adquirir, e que vem da família. Mas ao mesmo tempo a gente pode ter como momento de vida em função da fase que se está passando". (Recrutadora, E2).

"acredito que seja, mais ou menos a cultura da empresa, aquelas coisas que ela valoriza, num conjunto de coisas". (Encarregado de comunicação, E1)

"numa fábrica, eu considero recursos humanos valores importantes, porque máquinas são valores mas sem a preparação dos recursos humanos essas máquinas não dão sua produtividade esperada. Os valores começam a

partir dos recursos humanos". (Engenheiro de segurança, E1).

Nesses breves discursos, percebe-se que os valores são passados, adquiridos, herdados, transmitidos de alguém para alguém. A seguir veremos como isso acontece na prática.

3.4. O PROCESSO DE TRANSMISSÃO DE VALORES

O processo de transmissão de valores é sutil e ocorre de diversas maneiras, podendo envolver e envolve (discutível é a intensidade deste envolvimento) todos os setores, níveis dentro do contexto organizacional.

XAUSA (1991) nos aponta, baseada nos autores Deal e Kennedy, Trice e Beyer, Fleury, Oliveira, Pagés e Schein, quais são as formas de expressão dos valores, e os comenta conforme o Quadro 2.

QUADRO 2 FORMAS DE EXPRESSÃO, TRANSMISSÃO E PERPETUAÇÃO DE VALORES NA EMPRESA

- A. HISTÓRIAS, ESTÓRIAS, SAGAS, LENDAS E FOLCLORES.
- B. HERÓIS E MITOS.
- C. RITOS, RITUAIS E CERIMONIAS.
- D. LINGUAGENS, SIMBOLOS, GESTOS E CODIGOS.
- E. ARTEFATOS FÍSICOS.

- a. A história e sagas compartilhadas pelo grupo tornam-se um forte "elo de ligação" entre os mesmos. Quanto mais cultuadas e lembradas elas forem, mais consistentes estarão os valores nelas presentes. Assim, as mesmas são transmitidas de boca-a-boca, através de folhetos, filmes, livros, etc. As lendas, estórias e folclores, ainda que criados, vêm "destacar" tópicos importantes e valorizados no contexto institucional.

- b. Os heróis e mitos são pessoas marcantes que ajudaram, de forma significativa, o sucesso e a sobrevivência institucional. A lembrança constante dos seus feitos serve de modelo e padrão de ação para os demais componentes da instituição.

- c. Os ritos, rituais e cerimônias, são eventos importantes que trazem à tona - e reforçam - aspectos críticos da vida organizacional. São comuns as cerimônias que enaltecem, por exemplo, funcionários com longo tempo de permanência ou que realizaram feitos importantes nas empresas. São comuns, também, os ritos de passagem de um nível para outro, como processos de seleção e promoção; os ritos de reprodução, como treinamentos e ensinamentos formais; os ritos de integração, como festas natalinas, aniversários das empresas, etc.; os de redução de conflito, como reuniões paritárias, negociações sindicais; os de engrandecimento, como eleição de

"funcionários padrão", festas de diplomas, e até os de **degradação**, como procedimentos pré-fixados para processar a demissão de funcionários.

d. As linguagens, símbolos, gestos e códigos, quanto mais específicas e particulares forem, mais reforçarão e solidificarão a identidade institucional. Existem grupos que, externamente, quase não são compreendidos, por criarem códigos e símbolos (frutos da vivência continuada e compartilhada) praticamente estranhos aos demais. Tais fatores têm muito a ver com a tecnologia utilizada (termos técnicos), com a origem étnica dos participantes do grupo e, principalmente, com situações críticas vivenciadas pelos mesmos. As linguagens são reforçadas nos manuais organizacionais, nas publicações oficiais e na comunicação informal, ao "de-ouvido".

e. Os artefatos físicos traduzem e condicionam o ambiente de interação institucional. Eles referem-se desde à tecnologia utilizada até a distribuição de prédios e móveis, o tipo de construção, o requinte adotado, etc. É completamente diferente se trabalhar em prédios com janelas altas ou baixas, com pessoas sentadas na mesma mesa ou mesas diversas, com salas próximas ou distantes, com acúmulo de papéis e gavetas ou com a quase ausência dos mesmos. Enfim, antes de estarem "alheios", os artefatos são o reflexo puro dos aspectos valorizados no

meio em que se encontram.

Nesta investigação, os valores foram investigados através de alguns rituais e linguagens.

4. DIMENSÕES DO PROBLEMA INVESTIGADO E O ELEMENTO FUNDAMENTAL

4.1. ORGANIZAÇÃO OU INSTITUIÇÃO?

Mas qual o enquadre que queremos dar às empresas que estamos lidando? Organização ou instituição? Entendemos ser necessária esta diferenciação pois, a depender disto, podemos imprimir uma dimensão ao significado do que seja valor e conseqüentemente identificar o tipo de empresa que estamos trabalhando.

Xause (1989), baseada em estudos referenciais a partir de Seiznick (1971), BJur (1989), Motta (1979), Pereira (1988) e Mintzberg (1983), elaborou um quadro (quadro 3) de diferenciação entre organizações e instituições. Nesse quadro, através de 25 variáveis de análise, ela nos apresenta de modo visivelmente claro as características fundamentais de cada uma dessas instâncias.

QUADRO 3

DIFERENCIAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES (*)		
VARIAVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
CONCEITO	- Instrumentos técnicos, racionais e previsíveis, cuja finalidade consiste na otimização dos meios em busca de objetivos pré-fixados. (A)	- Organismos vivos, adaptáveis e receptivos, constituindo-se em produtos de necessidades e padrões sociais (A) e sendo dotados de valor.
MODULO DE METAFORA	- <u>Mecânico</u> : A organização é estruturada para a "engrenagem funcionar" (A, B).	- <u>Orgânico</u> : A instituição vive em seu ambiente (B). - <u>Cultural</u> : São comunidades.
CRITERIOS DE AVALIAÇÃO	- Eficiência e eficácia - Otimização de meios em função de fins.	- Eficiência, eficácia e efetividade (D). - O cumprimento da "missão" e a capacidade de sobreviver e de crescer no ambiente (B).
METAS	- Orientadas para o atingimento dos objetivos organizacionais (B).	- Orientadas pelo sentido de "missão", compartilhadas pelos membros do grupo e direcionadas para o ambiente (B).
FONTES DE LEGITIMIDADE	- Consecução dos propósitos (B).	- Transações bem-sucedidas com o ambiente (B). - Valor atribuído por seus membros internos e pela sociedade.
INTERESSE CENTRAL	- Produtividade e controle racional (B).	- Sobrevivência no ambiente (B) e perenidade.
DETERMINAÇÃO DA MISSÃO	- Produto da intenção de determinada pessoa ou grupo (como acionistas, dirigentes, etc.) (B).	- Produto de necessidades e padrões sociais (B).
ELEMENTO DIFERENCIADOR	- Caracteriza-se pela tecnologia adotada, porém não existe um elemento que a diferencie substancialmente das demais organizações com a mesma tecnologia (A). - São destituídas de valor.	- A noção de identidade, determinada pelo sentido de valor atribuído pelo ambiente interno e externo (A). Indivíduos depositam nela suas expectativas e necessidades. - Existe a interferência de mecanismos psicológicos de identificação, projeção e dependência na relação indivíduos-organização.
CARACTERIZAÇÃO DE ENERGIAS HUMANAS	- Energias centradas no cumprimento de tarefas (eficiência) (E).	- Energias centradas na sobrevivência organizacional (E).
TRANSAÇÕES COM O MEIO	- Direcionadas para a busca do atingimento de metas organizacionais, quando os objetivos são previamente delimitados.	- Dirigidos para a captação de recursos para garantir a sobrevivência institucional (E). - Detêm certa independência de projetos, determinando a forma e o padrão de transação ambiental (A).

DIFERENCIAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES (cont.)		
VARIAVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Burocratização e uniformidade da estrutura funcional (D). - Estrutura condicionada pela tecnologia. - Divisão de tarefas bem definidas: pessoas em função de cargos (A). <p style="text-align: center;">ORGANOGRAMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade e ambigüidade da estrutura funcional (D). - Estrutura condicionada pelas funções e somente podendo ser compreendida através das funções (E). - Em alguns casos, estrutura e funções determinadas por pessoas. <p style="text-align: center;">FUNCIONOGRAMAS E HUMANOGRAMAS</p>
ESTRUTURA FORMAL x INFORMAL	<ul style="list-style-type: none"> - Preponderância e estrutura formal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura informal preponderando, sobrepujando e determinando os aspectos formais.
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalidade. - Processos lógicos. - Previsibilidade. - Padronização. - Uniformidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalidade e irracionalidade: fatores emocionais interferindo nos processos. - Processos lógicos e ilógicos. - Imprevisibilidade: a instituição é dinâmica. - Dificuldade de padronização, devido à conjugação interativa. - Diferenciação. <p style="text-align: center;">DINAMISMO/ADAPTABILIDADE/RECEPTIVIDADE</p>
INTERESSES ORGANIZACIONAIS x INDIVIDUAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Bem diferenciados e facilmente identificáveis, distância entre objetivos individuais organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco delimitados, havendo certo sincretismo, interesses individuais identificados e confundindo-se com objetivos institucionais.
POLÍTICAS INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Definidas formalmente e implementadas através da autoridade formal (F). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda que não necessariamente explícitas, são claras e assumidas pelos indivíduos. Todos sabem o que é esperado de cada um e encarregam-se de implementá-las.
PODER NORMATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Centrado nas diretrizes e políticas organizacionais (F). 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrado no sistema de crenças e valores (F).
CONTROLE COMPORTAMENTAL/ DISCIPLINAR	<ul style="list-style-type: none"> - Exercício pela atividade formal (F). 	<ul style="list-style-type: none"> - Exercício pela pressão grupal, tanto por parte dos membros internos como do ambiente (F). - Os indivíduos incorporam o sentido de missão e agem como verdadeiros fiscalizadores do comportamento, visando a garantir e perpetuar os valores estabelecidos (F). - São estabelecidos padrões rígidos de ação, criando-se rituais e cerimônias institucionais. Passam a ser adotados certos processos determinados, modos de vestir e agir, slogans e expressões de ação (F). Unobstrusive power.

DIFERENCIAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES (cont.)		
VARIAVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
LIBERDADE E AUTONOMIA INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Condicionado às relações funcionais de papéis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiçoadas (e tolhidas) pelos valores institucionais, existe pouca autonomia e permissão para que os indivíduos ajam fora dos valores e padrões estabelecidos (F).
COMPORTAMENTO FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Determinado por descrições rígidas de função, pessoas podem ser substituídas por outras que assumirão características necessárias ao cargo. - Pouco comprometimento interno: quando este se evidencia, é consciente e dirigido para determinados fins. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinado e moldado por uma conotação valorativa, pessoas buscando integrar-se ao todo institucional. - As definições de função (e o consequente comportamento) não são rígidas, mas adaptáveis ao momento institucional. - Grande comprometimento interno, sendo este espontâneo e gratuito.
POSSIBILIDADE DE PERPETUAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - São perecíveis e temporárias, destinadas à realização de um objetivo determinado (E). 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe maior probabilidade de perpetuação, uma vez que a conotação valorativa faz com que a instituição dirija a sua ação para a sobrevivência e perpetuação (E).
REACÃO A MUDANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta reações normais e peculiares aos processos de mudança (C). 	<ul style="list-style-type: none"> - Reage emocionalmente com muita intensidade, encarando-as como uma ameaça à integridade institucional (C).
ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Considera a adequabilidade de inovações tecnológicas. - Referem-se somente ao contexto organizacional (D). 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera a relevância de valores e a relação deles com a sobrevivência e manutenção da integridade institucional. - Para mudar, a instituição deve sentir sua integridade ameaçada (C). - Abrange os contextos organizacional e ambiental (D).
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Tem o papel de garantir o cumprimento dos objetivos. - É influenciada por habilidades administrativas e comportamentais (A). - É eficiente: baseada na habilidade de "pôr a engrenagem em funcionamento" (A). - Utiliza processos racionais, lógicos e previsíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem o papel de garantir a sobrevivência institucional (A). - É influenciada por variáveis políticas e pelo sentido de missão institucional (A). - Busca a definição da missão organizacional, a defesa de sua integridade e a estruturação da organização como "encarnação" da finalidade (A). - Tem as características de ser carismático e de tornar-se um estadista (A). - Utiliza processos racionais e emocionais, lógicos e ilógicos, trabalha com intuição.

DIFERENCIAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES (cont.)		
VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
FORMAS DE DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento racional (A), ênfase em aspectos rotineiros: "Como funciona a engrenagem". - "Fotografia", "radiografia". 	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento dinâmico (A), com abordagens histórica, emocional, racional, valorativa: ênfase em aspectos "críticos", que se destacam e fogem da rotina habitual de funcionamento. - "Filme", "ecografia", "cinegrafia".
REFERENCIAL DE ANÁLISE	- Teoria administrativa	- Enfoque multidisciplinar: ciência política, psicologia institucional, antropologia, sociologia, educação.

No que se refere ao objeto deste estudo, é nas variáveis: conceito, estrutura organizacional, características básicas, políticas internas, poder normativo, critérios de avaliação, metas, interesse central, determinação da missão, elemento diferenciador, que vamos encontrar a dimensão dada ao significado e a importância dos valores, e a partir daí, identificar o tipo de empresa (organização ou instituição) que estamos lidando. No caso, duas organizações.

Quando perguntados "Como você vê a empresa? Como organização ou instituição?", alguns dos diretores responderam:

"Eu vejo como organização. Eu vejo como um negócio. Não vejo como instituição nenhuma. Esses dias o pessoal de uma universidade me perguntou se a empresa tem algum compromisso social. Tem compromisso social nenhum. O negócio da... é ganhar dinheiro, só. Se pra fazer isso, se ela cumpre alguma coisa social é por necessidade. E pra ganhar dinheiro, é um negócio. Pagar os empregados, os diretores botar dinheiro no bolso,

reinvestir no negócio. E um negócio. Eu não consigo enxergar de outra maneira..."

(Diretor Comercial, E1)

Como vê sua empresa; como organização ou instituição?

"Uma organização. A instituição se baseia mais em não mexer, deixar as pessoas firmes, etc. A nossa empresa é extremamente nervosa. Se um funcionário está num lugar, vier um pessoal de baixo e consegue superar, nós não hesitamos em mudar."

(Diretor Vice-Presidente. E1)

As intenções da empresa com relação aos funcionários, acionistas e a comunidade exigem da alta administração considerações sobre valor e responsabilidade social onde sempre aparecem questões éticas.

Segundo Guareschi (1984) e Roux (1985), a sociedade está centrada no valor capital, ou seja, o lucro é a meta principal. Isso significa que tanto as pessoas como as organizações estão voltadas para a produção e são valorizadas pelo seu potencial produtivo, ou seja, o lucro que geram a partir daí. E como nos mostra Althusser, as organizações são estruturadas de modo a fortalecer e reproduzir estes valores (ideologia) capitalistas, de modo que seus pressupostos estejam sempre presentes no conteúdo, na forma, nos objetivos e no modo como as organizações são gerenciadas.

Dentro deste quadro referencial proposto por Xauša, a nível conceitual, nas fontes de legitimidade e na

determinação da sua missão, as organizações estão destituídas de valores. Porém, as pessoas com elas envolvidas (trabalhadores e fundadores) não.

4.2. CULTURA: A CONTRIBUIÇÃO DA ANTROPOLOGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO

Popularmente o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de qualquer sociedade, e até mesmo à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências pessoais ou adquiridas nos bancos escolares.

Em seu livro "Da Cultura à Filosofia nas Organizações", Oliveira e Kassoy dizem que:

"Na opinião de O. P. Sharma, a cultura tem sido definida como esse conjunto complexo, que abarca o saber, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e toda e qualquer capacidade ou hábito adquirido pelo homem, enquanto membro da sociedade. Entendemos também por cultura a soma dos objetos materiais, das idéias, dos símbolos, das crenças, dos sentimentos, dos valores e das formas sociais que se transmitem de uma geração a outra, numa dada sociedade", completa ele. Tudo o que o homem faz, pensa e valoriza, para transmitir de geração a geração, pertence, assim, a esse conceito. Nesse sentido, a cultura é uma espécie de montagem criadora de elementos materiais e não materiais, no interior do qual o homem elabora, cria e recria, ao infinito. Não há cultura estática. Os valores culturais refletem de uma só vez a continuidade e a mudança". A cultura é repassada às gerações mais novas pelas gerações mais velhas, na maior parte de maneira não consciente (1989, p. 9).

No estudo da cultura em administração faz-se necessário uma contribuição da antropologia. Mas o que tem a ver antropologia com empresa, e empresa com cultura?

Ainda no livro de KASOY e OLIVEIRA, anteriormente citados, vamos encontrar um reforço de ambos a uma afirmação do Prof. Gilles Amado, da Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Jouy-en-Josas, na França, de que um verdadeiro estudo da cultura precisa de uma ajuda etnológica e não estritamente da administração. Pois a visão gerencial traz em seu conteúdo, na maioria das vezes, uma nova forma de controle social em vez de favorecer ao autêntico desenvolvimento da organização.

Para MARCONI (1989), a cultura é o ponto central da ciência antropológica, e seu significado compreende os modos comuns apreendidos na vida, transmitidos pelos indivíduos, grupos e organizações. O Prof. Gilles Amado propõe a seguinte definição de cultura organizacional:

"A cultura de uma organização é o conjunto de crenças, pressuposições, valores, mitos, comportamentos, ritos e símbolos partilhados de maneira consciente e inconsciente pelos membros de uma organização e que constitui sua especificação" (AMADO, 1989, p. 7).

Schein, Beyer e Trice, são os autores que apresentam os conceitos de cultura organizacional mais comumente encontrados na literatura sobre o assunto. Para eles a cultura organizacional nada mais é que:

"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 funcionam bem o suficiente para ser considerados válidos e inseridos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas." (SCHEIN, 1986).

"conjunto de concepções normas e valores submersos a vida de uma organização e que devem ser comunicados a seus membros através de formas simbólicas tangíveis." (BEYER e TRICE, 1984).

Ainda sobre cultura, em trabalho recente, Fleury, analisando a cultura organizacional e as estratégias de mudança observa que:

"...Na opinião de Schein e de outros autores, o conjunto de pessoas que forma a organização é responsável pela formação da cultura, pela criação do conjunto de pressupostos básicos e por sua transformação. Entretanto, o mesmo autor atribui especial importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Os primeiros líderes, ao desenvolver formas próprias para equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão das funções que ela deve desempenhar. Depois dos fundadores, os gerentes profissionais também desempenham este papel. Ou seja, apesar de todos os membros serem iguais no processo de criação e moldagem da cultura, uns são mais semelhantes do que os outros, alguns produzem e internalizam os padrões culturais de uma organização, outros nela são socializados e a internalizam". (FLEURY, 1991, p. 5).

Estas definições nos deixam claro que a cultura é um somatório de elementos integrados que compõem um produto final.

A essência da cultura é, em grande parte, ideacional, abstrata e comportamental. Os elementos que a compõem (valores, crenças, atitudes, normas, símbolos, etc.) têm características e vida própria, apesar de os encontrarmos na literatura sendo usados como sinônimos.

Atualmente observa-se um crescimento considerável de pesquisas sobre o tema cultura, nas mais variadas áreas de conhecimento, envolvendo enfoques teóricos metodológicos os mais diversos possíveis.

Smircich (1983) nos apresenta um quadro intersecionando operacionalmente (quadro 4) os conceitos de cultura da antropologia (sistêmicos) com os conceitos de organização da teoria organizacional (funcionalista), bem como seus respectivos campos e focos de estudo e pesquisa em Administração. Este quadro colabora para o aumento da compreensão destas relações. Transpondo esses conceitos para o contexto organizacional, é a dimensão simbólica aquela capaz de integrar todos os aspectos da prática social. E Fleury (1987), além de considerá-la a corrente mais promissora, dela compartilha.

QUADRO 4

INTERSEÇÕES ENTRE OS CONCEITOS DE CULTURA DA ANTROPOLOGIA COM OS CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO NA TEORIA ORGANIZACIONAL		
CONCEITOS DE "CULTURA" DA ANTROPOLOGIA	Temas na pesquisa organizacional e gerencial	CONCEITOS DE "ORGANIZAÇÃO" DA TEORIA ORGANIZACIONAL
Cultura é um instrumento servindo das necessidades biológicas e psicológicas humanas. Ex.: Funcionalismo de MALINOWSKI.	Cultura Híbrida ou Administração Compartilhada.	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Ex.: Teoria Clássica de Administração.
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo-Estrutural de RADCLIFFE-BROWN.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existindo através de processos de troca com o ambiente. Ex.: Teoria Contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura através dos significados de um limitado número de regras. Ex.: Etnociência de SODENOUGH. (ETNOSCIENCE) (ETHNOLOGY)	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. O conceito de organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros da organização compartilham em variados graus e parece funcionar de uma maneira centrada em regras. Ex.: Teoria da Cognição Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou ser compreendida. Ex.: Antropologia Simbólica de GEERTZ.	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. O conceito de organização é mantido através de modelos simbólicos de tal modo que a linguagem facilite os significados compartilhados e as realizações compartilhadas. Ex.: Teoria Simbólica das Organizações.
Cultura é uma projeção da infraestrutura inconsciente universal da mente. Ex.: Estruturalismo de LEVI-STRAUSS.	Processos Inconscientes e Organizações	Formas e procedimentos organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex.: Teoria da Transformação Organizacional.

Fonte: Adaptado de
Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis".
Administrative Science Quarterly, 28:3, set., 1983, p. 342

Partindo dessa linha de raciocínio, encontramos BEYER e TRICE (1986) definindo cultura como sendo uma rede de concepções, normas e valores que são tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional. Segundo estes autores, para que a cultura seja criada e mantida, essas normas e valores devem ser afirmadas e comunicadas aos membros da organização de forma tangível, ou seja, através dos ritos, mitos, sagas, linguagens, etc.

Segundo Fleury (apud Durhan, 1967, p. 88), na abordagem antropológica dos fenômenos culturais o procedimento é diverso: parte-se das práticas sociais concretas e das representações formuladas por grupos ou categorias sociais, e sua relevância política só pode ser revelada a posteriori. Na visão de Fleury (1987), frente aos diferentes enfoques e percepções, é possível distinguir duas posturas teóricas básicas ao se trabalhar o conceito de cultura:

a) os que consideram cultura, os sistemas simbólicos, (arte, mito, linguagem, etc...) na condição de instrumento de comunicação entre pessoas e grupos produtores de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo.

b) os que consideram a cultura como instrumento de poder e legitimação da ordem vigente - produtor de conflito.

Compartilhando com Fleury, entendemos que estas duas posturas não são necessariamente excludentes, como afirma ela:

"... E preciso perceber o universo simbólico

na sua capacidade de ordenar e atribuir significações ao mundo natural e social, como elemento de comunicação, e ao mesmo tempo perceber a sua função ideológica de ocultar as relações de dominação existentes, relações estas que passam a ser percebidas como naturais, o que, por sua vez, contribui para a conservação simbólica..." (1987, p. 9).

4.3. IDEOLOGIA: O ELEMENTO FUNDAMENTAL

Inúmeras são as definições de ideologia. Porém, não vamos aqui discorrer sobre as possibilidades conceituais e a etimologia do termo, considerando-se o objeto e os objetivos deste estudo.

Toda ideologia é um sistema de princípios, valores e crenças que expressam o interesse de um determinado indivíduo ou grupo. Ao colocar meus interesses, coloco interesses de outros grupos a mim afetos. Estamos sempre defendendo interesses políticos que são visões de mundo que expressam interesses contrapostos a outros, num confronto em que o prevalecimento de certo ideário beneficia um grupo em detrimento a outro. Identificam o que tem e o que não tem valor, anunciam quem são os inimigos e por que combatê-los, definem o que mudar e o que manter.

Os valores de uma organização se tornam ideologia quando são absolutizados. Guareschi (1987) afirma que a ideologia pode significar idéias errôneas, distorcidas, incompletas, falsas, sobre fatos e a realidade. Durham (1984) entende a cultura como uma dimensão ideológica, e

mostra que a relação entre ideologia e cultura é de complementaridade. Em função disto, propõe esta autora que ao se estudar processos culturais, se incorpore a dimensão política, legitimando uma situação de dominação existente ou contestada. Baseada em Gramsci, afirma que todo o sistema simbólico é ideológico e, sendo ideologia, é dominação.

Dito de outro modo, Guareschi (1987) esclarece esta questão ao afirmar que há uma dominação ideológica que se dá em plano sociológico e ela é detectada pela análise das relações existentes entre classes sociais. A nível individual, essa dominação é identificada analisando-se as instituições que prescrevem os papéis sociais, as funções de cada pessoa e que acabam determinando as relações sociais de cada indivíduo, especificamente o modo como isso é feito.

Lowy (1985) defende que podemos proceder a uma análise dialética da ideologia, entendendo que os fenómenos sociais são produtos da ação humana e, como tal, podem ser transformados por essa ação. Logo, as leis não são eternas, nem absolutas. Como consequência da ação, interação, produção e reprodução da sociedade pelos indivíduos, podem ser transformadas, e esse processo pode ser revolucionário. Para Guareschi (1987), o processo de mudança se dá na medida em que o indivíduo se torna consciente de sua dominação, detectando as contradições existentes nas representações da sociedade e nas atividades que desempenha na produção de sua vida material. Na medida em que se torna consciente de si, perceber-se-á sujeito das mesmas determinações históricas

que o tornaram membro de um grupo, inserido nas relações de produção que caracterizam a sociedade num dado momento.

A ideologia torna-se o elemento fundamental na medida em que envolve a questão dos interesses, representa valores absolutizados, envolve uma situação de dominação.

A realidade em que vivemos constitui-se cultural e ideologicamente em última análise numa imensa sociedade de organizações. Estas, por sua vez, nada mais são que miniaturas da sociedade. Duarte e Dias (1985), citando Fresthus, afirmam que as organizações têm uma hierarquia de status e de papéis; um sistema de muitos valores e um repertório de expectativas. Ainda segundo esses autores, hoje, além de influenciarem decisivamente na vida coletiva, as organizações afetam a vida particular das pessoas que nelas ou a serviço delas vivem. Tanto ontem como hoje, os grandes feitos da humanidade baseiam-se em organizações: a tribo, o estado, a igreja, os exércitos, os partidos políticos, o sindicato, associações e empresas, etc.

Fizemos questão de marcar e diferenciar para efeito deste estudo o entendimento do significado que damos a organização e instituição. Na realidade, a instituição é uma organização que impôs aos seus participantes e ambiente valores necessários à preservação de sua identidade, de seu crescimento e sobrevivência. Como frisamos anteriormente, as duas organizações aqui estudadas não têm uma dimensão institucional. Pelo menos atualmente.

5. A ORGANIZAÇÃO DAS QUESTÕES E DOS MODOS DE INVESTIGAÇÃO

5.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O SEU DESENVOLVIMENTO

Os dados foram coletados em duas empresas na Grande Porto Alegre no período de maio a setembro de 1991, por meio de observações diretas não participantes, entrevistas e análises de documentos. De acordo com o tipo de pesquisa a que nos propusemos, a entrevista constitui-se em um instrumento fundamental para a coleta de dados. Enfatizou-se o sentido do termo entrevista, que segundo Lehfeld e Barros (1986), é construído a partir de duas palavras: entre e vista. "Entre" indica a relação ou lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. "Vista" refere-se ao ato de ver. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber, realizado entre duas pessoas. Metodológica e operacionalmente considerando o caráter qualitativo do estudo, optou-se pela utilização de entrevistas semi-estruturadas, pois além da adequação, nos permitiu melhor identificar o sistema de valores, checando-os com os fatos narrados e percebidos nas entrevistas.

Para a realização das entrevistas, dois foram os roteiros elaborados (anexos 1 e 2), encarados sempre como roteiro orientador, sendo um para os funcionários e o outro para os fundadores e/ou acionistas majoritários. Durante as

entrevistas, observou-se (essa foi uma preocupação constante) a necessidade de buscar uma linguagem comum, que favorecesse a real comunicação entre entrevistador e entrevistado, e vice-versa. Quanto aos horários de realização, ocorreram sempre durante o período de trabalho (diurno), previamente definidos em comum acordo entre funcionário e chefia, de modo a não prejudicar o andamento do trabalho.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, buscou-se a representatividade de elementos de diferentes subcategorias. Houve interesse na obtenção da maior diversidade de opiniões possível, por isso solicitou-se a cooperação de pessoas dos diversos níveis de hierarquia das empresas. Os critérios de seleção das pessoas a serem entrevistadas foram: a) nível hierárquico representativo ou não; b) antigüidade (mínimo de 5 anos de serviço na empresa); c) diversidade de cargos (elementos de todas as áreas); d) sexo.

A análise de documentos foi realizada com base no conjunto de regulamentos e normas que permitiam identificar valores: declaração dos princípios ou filosofia da empresa; regulamento interno; políticas de RH; políticas de recrutamento, seleção, integração e promoção. Lançou-se mão ainda de documentos elaborados pelas empresas para a comunicação com públicos escolhidos. Esse tipo de informação é cheio de sinais reveladores de valores. No caso, privilegiou-se jornais das empresas, publicidade

institucional, folheto e fichas de apresentação, comunicação externa com o mercado, discursos dos fundadores e/ou direção geral.

Todo o trabalho teve início via contato com os gerentes de RH nas duas empresas. Com essas pessoas, vários encontros foram realizados com objetivo de conhecer e entender a dinâmica e o funcionamento de algumas práticas (recrutamento e seleção, socialização, avaliação de desempenho e regulamento interno de pessoal).

Em relação às observações e entrevistas, salientamos que estas ocorreram de modo sistemático, intensivo e procurou-se manter na medida do possível um comportamento informal com as pessoas envolvidas nestes processos. Foi uma preocupação constante explicitar às pessoas os reais objetivos da pesquisa e os objetivos do pesquisador, logo no início das atividades, e sempre que solicitado após isso.

As entrevistas foram todas gravadas com a permissão dos entrevistados, durando em média 30 minutos. A reação das pessoas foram as mais diversas possíveis, passando-nos sentimentos do tipo: desconfiança, disponibilidade, humildade, incerteza, dúvida, segurança, curiosidade, satisfação, prazer, valorização, colaboração, etc. Em algumas entrevistas ficou claro a dificuldade de se estabelecer uma comunicação efetiva entre entrevistador e entrevistado a nível do que estava sendo dito. De maneira geral, as pessoas se colocaram muito disponíveis.

Ao final de cada entrevista, deixou-se um espaço para que os entrevistados fizessem perguntas ao entrevistador sobre possíveis dúvidas que pudessem ter, ou outras questões de seu interesse. Surgiram as mais variadas perguntas, como, por exemplo:

- ... o que você achou da entrevista?
 - ... pra que é este trabalho que tu estás fazendo?
 - ... por que você gravou a entrevista?
 - ... esse trabalho é para alguma avaliação da gente?
 - ... quem vai escutar o que a gente está dizendo?
- etc.

5.2. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A escolha destas empresas não obedeceu a nenhum critério rígido, apenas a disponibilidade e aceitação por parte destas ao convite para fazer parte da pesquisa. Cabe salientar que a carta convite foi dirigida a várias empresas, e um número expressivo delas mostraram-se refratárias ao convite (Anexo 1 - carta convite). Por força contratual para a realização da pesquisa, ficou acordado com as empresas a não identificação das mesmas. O quadro 5 nos mostra um perfil com alguns dados sobre as empresas numa tentativa de ampliar o referencial sobre as mesmas. Nos quadros 6 e 7 vamos encontrar a relação das pessoas entrevistadas nas empresas 1 e 2, respectivamente.

QUADRO 5

PERFIL DAS EMPRESAS		
DADOS	EMPRESA A	EMPRESA B
FUNDAÇÃO	1930	1947
GÊNERO	Papel	Setor de plásticos, espumas e utilidades domésticas
CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO O PORTE	Pequena Empresa	Grande Empresa
ORIGEM DO CAPITAL	Nacional	Nacional
INÍCIO DO NEGÓCIO/CIDADE	Bento Gonçalves - RS	Porto Alegre - RS
Nº DE TRABALHADORES	184 em maio de 1991	1.064 em maio de 1991
TIPO JURÍDICO	Sociedade Anônima de Capital Fechado	Sociedade Anônima de Capital Fechado
ÁREA CONSTRUÍDA DO PARQUE INDUSTRIAL	10.000 m ²	17.500 m ²
TIPO DE CLIENTE MAIS IMPORTANTE	Atacadistas	Supermercadistas
TIPO DE EMPRESA	Familiar	Familiar
EXPORTAÇÃO	Não exporta	América do Sul, América do Norte, Europa, Países Asiáticos
POSIÇÃO NO MERCADO	37ª	7ª
PRINCIPAIS FORNECEDORES	Fabricantes de celulose, abaristas e fornecedores de papel reciclável	Indústrias de produtos químicos, petroquímicos e embalagens
PRODUTOS	Papel toalha (creme, luxo, extra luxo), papel seda cel, papel seda plus, papel laminação e papel flopel	Escovas, esponjas, rodo, pá para lixo, corda para varal, desentupidor de pia, vassouras, escovas de dente
BENEFÍCIOS	Vale-transporte, assistência médica-odontológica, refeitório.	Transporte, refeitório, assistência médico-odontológica, exames laboratoriais, farmácia, seguro de vida em grupo.

QUADRO 6

RELAÇÃO DAS PESSOAS ENTREVISTADAS - EMPRESA 1						
CCC	ADMISSÃO	CARGO	SETOR	AREA	TOS	Sexo
0001	—	Diretor Presidente Dir. Adm. Financeiro	Presidência	Administrativa	F	M
0001	—	Diretor Vice-Presidente Diretor Industrial	Presidência	Administrativa	F	M
0012	08.11.90	Telefonista	Secretaria Adm.	Administrativa	0a 6m	F
0013	18.05.87	Aux. Serv. Gerais	Serv. Gerais Adm.	Administrativa	4a 0m	F
0014	04.07.88	Lider Seg. Patrimonial	Seg. Patrimonial	Administrativa	2a 10m	M
0030	04.04.88	Berente de RH	Gerência de RH	Administrativa	3a 1m	M
0031	25.04.91	Recrutadora	Admin. de Pessoal	Administrativa	0a 1m	F
0033	17.11.80	Médico	Med. Seg. Hig. Trab.	Med. Seg. Hig. Trab.	10a 6m	M
0033	18.12.84	Aux. Enfermagem	Med. Seg. Hig. Trab.	Administrativa	6a 5m	F
0100	03.07.84	Enc. de Com. Social	Diretoria Comercial	Comercial	6a 10m	M
0100	04.09.68	Diretor Adjunto	Diretoria Comercial	Comercial	3a 8m	M
0110	01.02.90	Office Boy	Adm. Vendas Matriz	Comercial	1a 3m	M
0213	07.08.80	Sus. Manutenção	Manut. Embutimento	Técnica	4a 9m	M
5113	31.10.86	Op. Embalhadeira	Embalador/Buñonc	Armazenamento	6a 4m	M
6200	23.04.73	Enc. Setor Produção	Chefia de Cacos	Madeiras	18a 1m	M
6412	20.01.77	Op. Máquina II	Cacos 164/109/167	Madeiras	14a 4m	M
6512	04.03.82	Op. Máquina Esp. I	Pintura	Madeiras	9a 2m	F
6913	30.09.83	Op. Caldeira	Caldeiras	Madeiras	7a 8m	F
7112	06.11.85	Op. Máq. Esp. III	Monofilamento	Plásticos	5a 6m	F
7113	12.02.85	Op. Máq. III	Acab. de Fios	Plásticos	6a 3m	F
8322	09.05.69	Op. Máq. Especial	Emb. Vassoura Reta	Acabamento	22a 0m	M
8325	22.05.74	Op. Máq. Especial	Embutidora/Toucador	Acabamento	17a 0m	F
9212	08.01.86	Op. Máq. Especial	Corte Espuma	Espuma	5a 4m	M

Total de pessoas entrevistadas: 22

CCC = Código do Centro de Custo

TOS = Tempo Oficial de Serviço em anos (a) e meses (m) até maio/91

F = Fundador

Obs.: 1) Cabe salientar que algumas dessas pessoas apresentam mais anos de serviço do que o TOS. Isso

em função de acordos trabalhistas negociados com a empresa para recebimento do fundo de garantia.

2) O Diretor Presidente inicialmente dispôs-se a dar entrevista. Inclusive já estava agendada. Oportunamente cancelou-a, e comunicou via gerente de RH que considera suficiente a entrevista dada por seu irmão - Diretor Vice-Presidente.

QUADRO 7

RELAÇÃO DAS PESSOAS ENTREVISTADAS - EMPRESA 2						
CCC	ADMISSÃO	CARGO	SETOR	AREA	TOS	Sexo
1.1	08.11.63	Almoxarife	Almoxarifado Geral	Aux. Produção	1a 6m	M
1.2	07.08.89	Vigilante	Serv. Vigilância	Aux. Gerais	1a 9m	M
1.3	18.05.89	Cozinheira	Refeitório	Aux. Gerais	2a 0m	F
2.1	09.11.82	Classif. de Papel	Receb. Classif. Papel	Aux. Produção	8a 6m	F
2.3	22.06.81	Lubrificador	Aux. de Produção	Manut. Mec. Elét.	9a 11m	M
2.5	21.02.90	Sup. de Fabricação	Adm. da Prod./Laboratório	Aux. Produção	1a 3m	M
2.5	01.09.82	Sup. Abast. Transporte	Adm. da Prod./Laboratório	Aux. Produção	8a 9m	M
3.1	06.11.86	Ajud. Caldeira	Caldeiras	Prod. Máquina	4a 6m	M
3.6	19.05.83	Cond. Máquina 2	Máquina 3	Prod. Máquina	8a 0m	F
3.7	17.10.78	Oper. Hidra Puiper	Frep. de Massa Máquina 4	Prod. Máquina	12a 7m	M
4.5	01.09.77	Oper. Cortadeira	Cortadeira	Prod. Acabamento	13a 8m	M
4.6	01.03.83	Oper. Intercaladeira	Intercaladeira	Prod. Acabamento	8a 2m	F
4.10	07.11.61	Embalador	Emb. Manual em Folhas	Prod. Acabamento	29a 6m	F
5.1	19.03.85	Sup. de Pessoal	Administração Geral	Administração	6a 2m	M
5.1	02.05.91	Gerente de RH	Administração Geral	Administração	0a 1m	F
5.1	21.05.84	Sup. Financeiro	Administração Geral	Administração	7a 0m	F
5.1	16.02.91	Recep. Telefonista	Administração Geral	Administração	0a 3m	F
5.1	12.10.89	Aux. de RH	Administração Geral	Administração	1a 7m	F
5.1	24.06.87	Sup. Adm. Vendas	Administração Comercial	Administração	3a 11m	F
5.2	03.10.83	Diretor *	Direção	Administração	7a 7m	M
5.2	01.10.86	Diretor **	Direção	Administração	4a 7m	M

Total de pessoas entrevistadas: 21

CCC = Código do Centro de Custo

TOS = Tempo Oficial de Serviço em anos (a) e meses (m) até maio/91

* = Diretor Geral

** = Acionista Majoritário

Obs.: Cabe salientar que algumas dessas pessoas apresentam mais anos de serviço do que o TOS. Isso em função de acordos trabalhistas negociados com a empresa para recebimento do fundo de garantia.

6. IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES

6.1. OPÇÕES VALORATIVAS DOS PARTICIPANTES ORGANIZACIONAIS MANIFESTAS NOS DISCURSOS

6.1.1. Opções valorativas dos Fundadores manifestas nos discursos - Empresa 1

O discurso oral - a fala, aqui transcrita das entrevistas realizadas - é um dos meios que escolhemos para identificar os valores. Essas falas podem mascarar ou legitimar posições contrárias às declaradas quando em confronto com as práticas sociais. O objetivo deste trabalho não é analisar os discursos (em toda a sua extensão), mas dá atenção a eles na medida em que possibilitam através da fala dos atores (fundadores e funcionários) nas organizações identificar os valores.

A palavra, segundo Balalai (1989), é significativa como indicativo de comportamento ideológico. "As formações ideológicas governam as formas discursivas" (Balalai, apud Robin, 1973, p. 103). Logo, podemos concluir que através do discurso chegamos ao ideológico. Ainda citando Balalai (1989), ele afirma que quem lida com administração não pode ignorar que essa ciência se faz através de discursos sucessivos marcados por várias ideologias e, conseqüentemente, através de posições nitidamente comprometidas. Como qualquer outro discurso científico na área humana, o

discurso em administração se faz com significados manifestos ou latentes. E é através da análise destes discursos que poderemos perceber que ele é construído diariamente nas suas coerências e contradições.

Dos três fundadores da empresa (E1) um já faleceu. Entrevistou-se o Diretor Vice-Presidente. Com o Presidente chegou-se a agendar uma data para entrevistá-lo, posteriormente ele cancelou e comunicou que considerasse como suas as palavras do Diretor Vice-Presidente, seu irmão. AQUI estão colocados alguns trechos da entrevista considerados importantes em relação ao que se pretende investigar.

OS DISCURSOS

Como a gente cresce nesta empresa?

"... desde que começou a empresa, nós sempre trabalhamos melhor com o funcionário de nível médio. Antigamente não tinha estudo, as mães vinham aqui encaminhar os filhos num emprego. Nós temos funcionários quase desde o começo da empresa. O funcionário mesmo entrando de baixo, ele tem toda a chance de crescer, não por apadrinhamento, mas por méritos pessoais. Nós valorizamos muito os méritos pessoais e se a pessoa é inteligente, seguramente chegará nos escalões principais da empresa. Os valores principais

são o trabalho, a inteligência e a vontade de colaborar, de trabalhar na empresa."

(Diretor Vice-Presidente, E1)

O que é uma boa carreira?

"... é a mesma coisa que um bom negócio. Não tem diferença. Se a pessoa trabalha na sua carreira de vontade cega e não achando que está trabalhando ali e quer estar em outro lugar. Acho que uma boa carreira é aquela que a pessoa trabalha por conta própria. Aí tem chance de mostrar para ele, se está sendo bom."

(Diretor Vice-Presidente, E1)

"... a idéia principal continua até hoje: crescimento, unidade e reinvestir todos os recursos na empresa para formar uma empresa grande. Todas as empresas do grupo apesar de ter o mesmo capital, são diferentes mas querem crescer. O pessoal quer mais ver a empresa crescer do que ver a retirada maior. Os meus filhos estão aqui trabalhando comigo, os filhos dos meus irmãos também. Todos trabalhando muito."

(Diretor Vice-Presidente, E1)

Quais os valores recebidos de sua família que considera importante e os trouxe para administrar sua empresa?

"... meus pais são filhos de italianos, da região de Veneto. Tanto o meu pai como minha mãe eram pessoas que

trabalhavam muito. Meu pai teve empresas, quebraram. Minha mãe trabalhava na costura o dia todo para sustentar nossos estudos. Uma coisa que nos deu muita valia foi os estudos. Coisa difícil na época. Isso foi a maior herança que a gente recebeu, e também a orientação, o caminho que nos mostravam. Foi importante não só o estudo, mas o exemplo do trabalho. O que nós trouxemos do berço foi pouca coisa: o exemplo de trabalhar muito o dia todo. O trabalho. Minha mãe era muito econômica: isso também. Não desperdiçar nada. Muita economia. Acho que vou deixar menos exemplos para os meus filhos do que meus pais me deram. A vida hoje para eles é mais fácil..."

(Diretor Vice-Presidente, E1).

Nos discursos relatados, identificam-se alguns valores que são apresentados no quadro 8, abaixo.

QUADRO 8

VALORES IDENTIFICADOS NO DISCURSO DOS FUNDADORES DA EMPRESA 1
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méritos pessoais ▪ Inteligência ▪ Trabalho ▪ Colaboração ▪ Iniciativa (trabalhar por conta própria) ▪ Crescimento (da empresa) ▪ Unidade ▪ Estudo ▪ Não desperdiçar nada

6.1.2. Opções valorativas dos Fundadores manifestas nos

discursos - Empresa 2

Os fundadores da empresa (E2) não existem mais. Em 1986 a empresa foi vendida, passou o controle acionário a uma pessoa sem ligação nenhuma com a família dos fundadores. A partir de 1990 o acionista majoritário afastou-se da parte executiva da empresa passando a condução dos negócios para um Diretor Geral.

Aqui estão colocados trechos das entrevistas realizadas com essas duas pessoas consideradas importantes em relação ao que se pretende investigar.

OS DISCURSOS

Na sua opinião qual a razão de ser da sua empresa? a sua missão fundamental?

"Toda a empresa tem um fim social. Dentro de um contexto geral de uma nação ou país entendo que ela tem um fim social. E quando ela se torna do tamanho da nossa que não é grande, é média ou pequena média, ela passa a ter digamos assim a maior finalidade um fim social. Os empregos, a melhoria da qualidade desses empregos. A nossa intenção é atendendo a parte de dividendos que a lei exige, o restante reinvestir tudo na empresa (e). Entendemos que hoje o crédito da E é bom, temos uma boa entrada no BB, FINAME. Queremos aumentar 40% da produção. Mais produção, competição, melhores condições aos funcionários, mais

segurança a eles. Eu acho que a finalidade da E moderna é isso, além de satisfazer a remuneração do capital dentro daquilo que temos de lei, existe dividendos que vão para o mercado. Primordial mesmo, a função de nossa E a mim me parece ser social."

(Acionista Majoritário, E2)

Quais os valores que regem sua empresa?

"Eu acho que os valores que regem a nossa empresa são os valores de confiança total na pessoa humana. A confiança total nessa país. Porque ele tem que estourar, tem que ir pra frente e entendo que nós necessitamos e precisamos dessa confiança e entendo que fazemos parte dessa engrenagem. Temos que contribuir como empresários para melhorar a vida das pessoas. Ai sim nossa missão fica cumprida. Falam das multinacionais. Acho que elas são importantes em nosso país. Dão empregos bons, ensinam as pessoas a se vestir, a fazer higiene, coisas que muitas nacionais não fazem. E dentro deste espírito nós também estamos voltados. Treinamento, melhoria do trabalho. Quando assumimos a fábrica, vimos o pessoal sentado, almoçando no meio do lixo. Eles almoçavam no meio do lixo. Isso há 5 anos atrás. Nós chegamos e logo notamos isso. Fizemos um refeitório, nossa primeira tarefa, no sentido de oferecer melhores condições. Acredito que o pessoal confia no que estamos fazendo. Se nós não pagamos o melhor salário da região, mas pelo menos estamos oferecendo a eles outras

coisas que antes não tinham. Então os valores que regem são os valores de valorização da pessoa humana."

(Acionista Majoritário, E2)

Quais os valores que recebeu da família e que o influenciam na administração de sua empresa?

"Toda a minha família é descendente de alemães. Meus avós materno e paterno vieram da Alemanha. Eu sou filho de um operário, uma pessoa muito simples. E tudo que me passou veio de meus pais. Uma cultura familiar, que não é banco de escola, é cultura que veio da família. Transmitiam honestidade a toda prova. A pessoa honesta é a pessoa que efetivamente tem algo de bom na vida para oferecer. Essa cultura acho que é a coisa mais importante que nós recebemos. Embora filhos de um operário, pessoa simples, em 1941 meu pai recebia um salário semanal de 28.000 réis. Minha mãe administrava o dinheiro dele. Esse salário era o que nós comíamos, mas ele transmitia que tínhamos um terreno de 9/40, 360 m2 e nós nunca compramos um rabanete, uma cenoura, uma fruta. Nós tínhamos tudo no terreno. Minha mãe criava galinha, pato, coelho, fazia o pão em casa e tínhamos uma alimentação muito saudável. Esse tipo de cultura foi a coisa mais importante que recebi."

(Acionista Majoritário, E2).

O que é um bom produto, um bom negócio, uma boa carreira?

"Um bom produto seria aquele que o mercado aceita, e que consegue colocar dentro de sua necessidade de uso com freqüência e com confiança, este é um bom produto. Uma fábrica que produz alguma coisa que não oferece confiança de fornecimento já não é um bom produto. Se ele oferece falhas na sua utilização que venha causar prejuízos e quebras muito grande já não é um bom produto. Considero um bom negócio aquele que cumpra sua função social, que pra remunerar o seu capital dentro dos juros normais de mercado, e que possa dar segurança a seus funcionários e também a seus diretores. Eu não posso considerar um bom negócio só porque ele rende um bom dinheiro para os seus diretores. Uma boa carreira. Bom, no momento que a gente atinge aqueles objetivos que a gente tem dentro da cabeça, consegue cumpri-los. Hoje nós falávamos muito de profissionalização. Até o profissional não pode ter em mente somente a parte financeira. O profissional tem um objetivo na sua vida de chegar e dizer: eu criei algo. Ai ele tem uma boa carreira."

(Acionista majoritário, E2)

Quais são as atividades ou produtos que sua empresa nunca se envolverá?

"A nossa empresa tem que se envolver no nosso ramo. Por princípios meus, eu nunca me envolveria no ramo de fumo, bebidas, tudo aquilo que envolva vícios. Não que eu não goste de beber. Gosto do meu uisquinho, gosto de uma

cervejinha, mas eu acho que não me envolveria nunca numa coisa dessas. E por uma questão de princípio, não por causa da carne, mas não me envolveria com matadouro, abatedouro. Também não sei dizer porque. Eu simplesmente não gosto. Me envolveria mais em eletrônica, metalurgia, aumentaria o meu ramo."

(Acionista majoritário, E2)

O que é importante para uma pessoa crescer na sua empresa?

"... O gaúcho diz que: 'Pelo balanço da carroça a gente vê quem vem dentro'. E me parece que o funcionário que efetivamente trabalha, tem um objetivo, este sempre será promovido, terá oportunidades. Há a necessidade, em 1º lugar, que ele desempenhe suas funções de forma correta; em 2º lugar, que seja um funcionário que não somente faça bem, mas que viva os problemas. Vou tentar responder com um exemplo: se eu der uma soma pra você, você pega a máquina, soma e entrega a soma. Isso você cumpriu seu trabalho. O importante é que você me entregue essa soma com confiança e certeza de que está certa. Então você viveu seu trabalho. Eu acho que a promoção da pessoa, e o que valorizo, é exatamente que ela vista a camiseta da empresa. Que ela passe a ser uma peça integrante da empresa. Porque ele é um pedaço da empresa. Hoje nós estamos pensando em participação dos funcionários na empresa. Como nós vamos discernir qual o que merece mais ou menos. E aquele que veste a camiseta, que vive o seu trabalho, esse vai receber sempre chance da

empresa. Eu entendo dessa forma. Ele logicamente terá sua promoção até um determinado local. Pra isso o Depto. de RH, pra achar esse elemento. Mas ele vai receber promoção até onde puder ir. O critério que eu valorizo mesmo é exatamente este, que ele vista a camiseta da empresa. Talvez até o principal. A inteligência pode até não ser o máximo, mas isso o RH vê. Ele vai receber promoção até onde puder ir, se ele viver a empresa."

(Acionista majoritário. E2)

Quais os valores recebidos na sua educação que considera importante e os trouxe para administrar a empresa?

"... Olha, na minha terapia vejo bastante isso. Tive uma formação a nível de 1º grau muito boa. Isso me ajudou bastante. Mas antes disso, eu acho que existia muita coisa de honestidade de meu pai, meu avô. Eram pessoas muito honestas. Tinham ética em relação a tudo que faziam. Meu pai tinha um negócio, passou dificuldades, literalmente quebrou. Cometeu um erro, até por ingenuidade, de entregar toda a sua produção para um cliente só. Quebrou em função disso. Esse cliente ficou lhe devendo 3 meses da sua produção. Até por ingenuidade e por acreditar que as pessoas com quem estava lidando teria a mesma honestidade com ele. Teve oportunidades se colocar sua produção, mas por ter compromisso com essa pessoa... Eu acho isso uma coisa de ingenuidade, mas também de honestidade, em não querer romper o compromisso assumido. O compromisso que assumimos com as

peessoas são para serem cumpridas. Eu vejo isso hoje a nível do pessoal de fábrica principalmente, eu procuro ter cuidado. Paternalismo é um problema sério dentro das empresas. Procuro fugir disso. Meu pai me ensinou ainda a ser ambicioso, ganhar dinheiro, ter uma vida boa. O resto nada a destacar. Além, é claro, de ter feito meu 1º grau muito bom que me ajudou muito."

(Diretor geral, E2)

E a filosofia da empresa?

"... Na minha cabeça, ela existe, mas não basta estar na minha cabeça. Tem que passar isso pra todas as pessoas dentro da empresa. Isso tem sido infatizado muito: Levem as informações para as pessoas que trabalham conosco. Algumas coisas estão bem definidas. Trabalhamos de acordo com as leis. As Leis representam a sociedade, e nós temos que ter uma postura de honestidade, transparência com a sociedade, acionistas, clientes, fornecedores; governo. A regra é essa e não é ela que vai nos impedir de nos desenvolver como empresa. Nós precisamos ser competentes apesar de... se for o caso. Estamos assumindo responsabilidade de preparar os nossos recursos humanos para os desafios que estão aí e nossos objetivos. Buscamos oferecer o produto o máximo possível dentro da qualidade pedida pelo cliente. E isso quem estabelece é o mercado. Isso é mais importante que o lucro pois está em jogo a sobrevivência da empresa no médio ou longo prazo. Outra

coisa é o setor que é muito visado como um ramo que polui."

Como se faz para crescer nesta empresa?

"... os nossos limites são os próprios limites das pessoas que aqui trabalham. A coisa é verdadeira, no sentido de que o limite pode ser de ambas as partes. Para crescer aqui é importante, basicamente que a pessoa tenha uma ética profissional. Se não existe isso, não cresce, dança. Porque na medida em que alguém se comporta de uma maneira desonesta, e nós já tivemos esse problema aqui, enfim pessoas tem que ter essa postura. Isso não é um "plus", isso é um básico, para que cresçam aqui dentro e a partir daí tem que ter a vontade de crescer como pessoa. Quem não cresce como pessoa, não cresce a nível profissional. Tem que buscar a formação, tem que querer crescer. Na empresa hoje só não tem lugar para pessoas acomodadas."

(Diretor Geral. E2).

Como você vê a relação da empresa com o sindicato?

"... eu acho que o sindicato não é bicho-papão. O que precisa acontecer é que empresa e sindicato se disponham e passem a conviver. A coisa tem que ser dos dois lados. Nós não temos tido problemas. Felizmente ou infelizmente o sindicato não é um dos mais agressivos, a gente tem negociado mais em época de dissídio. Acho que precisamos negociar mais com as pessoas que trabalham aqui e não com o sindicato no sentido do crescimento da empresa e das pessoas

que trabalham aqui dentro. Eu não tenho nenhum preconceito contra o sindicato, pelo contrário, acho que o sindicato tem um papel a desempenhar. Infelizmente eles estão muito atrasados e com muita gente despreparada."

(Diretor Geral, E2)

Que tipo de negócio a empresa não se envolveria?

"... Nós não estamos fechados a oportunidades. Certamente se alguém vier com alguma proposta cretina, desonesta, não vamos conversar. Sempre que foram propostas honestas, viáveis em termos de negócio e que estejam dentro da lei, da ética, dentro das normas, nós não estamos fechados."

(Diretor Geral, E2)

Como foi o processo de mudança da empresa?

"Na fase de reestruturação da empresa eu renovei todo o quadro de gerentes. Eu abri toda a situação da empresa para eles. A empresa estava passando por uma série de dificuldades no final do ano passado. Estava com dois meses estocado. Coloquei também prá eles a minha determinação em mudar uma série de coisas. Pessoas que já trabalharam em empresas de grande porte, multinacionais inclusive, depois chegaram prá mim e disseram que a empresa não era uma empresa que estava no nível deles, mas que acreditavam no desafio que estava sendo colocado e da forma como foi colocado. Disseram:... ou você está nos vendendo

muito bem esse peixe ou então nós temos um belo trabalho prá fazer. Eu acho que o peixe tinha que ser vendido bem mesmo, eu estava buscando pessoas que tivessem capacidade de mudar e não se acomodassem com os cargos. Era uma decisão de fazer com que a empresa se profissionalizasse, mudasse sua forma de ver as coisas e se posicionar em relação a seu público. Eu estava disposto a correr o risco em termos de investimento que eu acho imprescindível para a empresa não perder a competitividade e ocupar espaços no mercado. O que eu sinto hoje é que muita gente está esperando a definição política do país para darem esses passos. Estamos dando um passo dentro de nossas possibilidades. Esperar pode ser tarde: alguém pode se adiantar. Nós temos que colocar nossa produção mesmo com o mercado recessivo. Uma empresa que ficou praticamente 12 anos sem investimentos tem que se recuperar sob pena de então desaparecer."

(Diretor Geral. E2)

Existe alguma coisa de comum entre você e a empresa?

"Eu acho que a empresa está ficando com um pouco da minha cara. Não tem como. Eu estou botando o meu dedo e se não ficar é porque eu não estou fazendo nada. Ela está ficando um pouco com a minha cara porque está ficando uma empresa ágil. Queremos que ela seja uma empresa ágil e que

tenha nos seus públicos uma credibilidade a nível interno e externo."

(Diretor Geral, E2)

O quadro 9, abaixo, apresenta os valores identificados no discurso dos fundadores da empresa 2.

QUADRO 9

VALORES IDENTIFICADOS NO DISCURSO DOS FUNDADORES DA EMPRESA 2
▪ Confiança total na pessoa humana
▪ Valorização da pessoa humana
▪ Honestidade
▪ Cumprir a função social da empresa
▪ Trabalho
▪ Dedicacão (vestir a camiseta, viver os problemas)
▪ Estudo
▪ Transparência
▪ Profissionalizacão
▪ Competência
▪ Qualidade do produto
▪ Ética profissional

6.1.3. Opções valorativas dos Trabalhadores manifestas nos discursos - Empresa 1

Aqui estão colocados trechos das entrevistas realizadas com os funcionários da Empresa 1, considerados importantes em relação ao objeto da investigação.

OS DISCURSOS

Como se é promovido nesta empresa?

"... a empresa tem uma estrutura, onde 90% do contingente está na produção. A política de cargos e salários possibilita um crescimento amplo. Existem duas fases. Essa política as chefias usam para os funcionários da fábrica e administração. Na fábrica criou-se grupos de trabalho e um quadro de lotação. Um trabalho técnico da Engenharia de Processo. Se estabeleceu a força de trabalho por posto de trabalho. Cada posto é chefiado por atribuição e valor. A pessoa é promovida.

A pessoa não é promovida por tempo de serviço ou porque é mais bonita que outra; tem que haver vaga e a necessidade dela. Isso é estabelecido tecnicamente. O funcionário é admitido na faixa inicial de atribuições e na medida que a pessoa apresenta condições técnicas de qualificação e habilidades. Pois nem todas as tarefas exigem conhecimento técnico e sim manual. Dentro da área que está atuando pode passar para a área seguinte, e a chefia tem uso discriminado dentro de uma tabela de salários e enquadra a pessoa de acordo com a tabela e as tarefas. Pra isso não existe prazo. Se a pessoa está exercendo bem a atribuição e existe vaga, ela é promovida imediatamente. Isso vale pra área administrativa.

(Gerente de RH, E1)

Dos valores recebidos na sua educação, quais acredita orientar sua prática de trabalhador?

"... A responsabilidade de cumprir compromissos. A palavra de honra, o tempo do fio de bigode. Não precisa um documento. Tenho um conceito ético muito forte. Em primeiro lugar dizer a verdade, ser responsável, ético e cumprir com os compromissos. Tive muitas dificuldades em relação a isso por falta de ser político, dar jeito pra arrumar as coisas. Essa ética eu não abro mão. E isso faz com que as pessoas tenham confiança no meu trabalho. Já me trouxe uma conceituação junto à diretoria, porque para eles esse conceito de dedicação, de ter um rumo certo e definido, ou seja, sou uma pessoa previsível, tenho uma linha de trabalho, objetivos e eles conhecem esse tipo de comportamento e dá a eles uma confiança pois sabem o que estou pretendendo fazer."

(Gerente de RH. E1)

"Eu tive uma formação não estabelecida em função do convívio familiar. Mas uma orientação determinada por eles através do esforço. Em função de não terem condições, propiciaram aos filhos estudarem em colégios de boa reputação, que custavam caro, para se ter a melhor instrução. Essa trajetória que tive, pouca gente pode se dar ao luxo. Fazer todo o 1º grau calcado em um colégio de irmãos maristas, fazer o 2º grau a nível de técnico em contabilidade e científico. Só estudando, sem a

responsabilidade do trabalho. Isso me deu uma visão tanto técnica quanto filosófica bastante profunda. Fiz o 3º grau em Matemática e Administração de Empresa. Tudo isso me deu uma base bastante sólida profissionalmente fazendo com que não trouxesse vícios do tipo "vestir a camiseta" ou "trabalhar até morrer". Simplesmente busco racionalizar trabalhando numa linha de objetivos com mais resultados pra empresa. Então eu fugi muito até por não ter a formação da empresa familiar e sim acadêmica, encontrando dificuldades, aprender a ser político pra conciliar as coisas."

(Gerente de RH, E1).

"... bom, acho de mais importante é... ser sincero, numa meta de igualdade, não ter diferenças entre preto, branco, rico, pobre. Tratar todo mundo igual. Respeitar os outros e... o trabalho também."

(Operador de máquina II, E1)

"... olha é difícil dizer. O mais importante foi a honestidade. Fui criado no interior, e meu pai: 'O que é meu é meu; o que é teu é teu'. Eu fui criado nisso aí. Então ser honesto, cumprir com seus deveres, assumir um negócio, cumprir até o fim. Eu sou do interior, de Bagé e lá tem essa mania, o cara tem que ser macho. Não sei se devido a isso. Não querer lesar, não prejudicar ninguém..."

(Médico do trabalho, E1)

"... educação, sempre respeitar não é! os mais velhos. Não maltratar as pessoas assim né... tipo ser rude. Dar atenção às pessoas. Naquele tempo era tudo assim, tinha que estudar e trabalhar. Daí comecei a trabalhar e parei de estudar."

(Operador de empilhadeira, E1)

"... Olha, em primeiro lugar a educação, a maneira de tratar as pessoas. A seriedade e a confiança. No convívio com os meus eu aprendi isso aí. Não mexer nas coisas dos outros e sempre falar a verdade."

(Supervisor de manutenção, E1)

"... a honestidade e o trabalho. O meu pai era um homem do comércio. Fomos criados na chácara e viemos para cá motivados pela doença dele. Meu pai criou 11 filhos dentro desse critério. Batia nos filhos quando necessário. Gostava de um baile, até fazia em casa. Sempre foi um homem de valor. Todos respeitavam ele porque tinha uma posição de honestidade de verdadeiro valor moral."

(Operador de máquina especial, E1)

"... respeitar as pessoas, levar uma vida humana, isso prá mim foi muito importante. Eu não sei explicar, acho difícil, mas isso influencia no meu trabalho."

(Operadora de máquina especial, E1)

"... quase tudo. A gente vai crescendo, pegando maturidade e as coisas vão se abrindo. Honestidade, tratamento com as outras pessoas, necessidade, humildade. Acho que as pessoas têm que ser super sinceras. Isso foi uma coisa que sempre me foi dita. Não deixar as coisas para os outros fazerem."

(Recepcionista, E1)

"... ah, isso aí eu não sei. Eu fui um cara que quase não teve infância, né. Desde pequenininho na roça. Não tenho muito... mas acho que foi respeitar os outros."

(Encarregado de produção, E1)

"... eu cresci numa vila. Meu pai era um trabalhador analfabeto, em um porto. Batalhou a vida inteira e dizia que a única coisa que deixava para nós era o estudo. Fez um esforço violento. Mas os filhos se formaram. Era coisa de ser analfabeto e apostar tudo no estudo, foi o maior valor que ele me passou. Além disso, a correção de atitudes, meu pai era um virador, estava sempre vendo outras opções, eu sou muito virador."

(Encarregado de Comunicação Social, E1)

"... o respeito pelas pessoas. Cada um tem sua vida. Cada um sabe o que está fazendo. O principal é o respeito, pois ele vem de tudo; uma conversa, educação..."

(Office boy, E1)

"Hoje meus valores são trabalhar, me desenvolver, acabar a faculdade, o lado profissional. São coisas adquiridas, o que as pessoas passam pra gente. E isso tem muita coisa da família. Creio que sim e no meu caso muita coisa da família do meu pai, com quem eu convivi mais. Acho que valores tem muito a ver com educação. Uma das coisas principais que recebi é o jeito de chegar nas pessoas, o tratamento, a honestidade, a credibilidade, valorizar a pessoa pelo jeito que ela é."

(Recrutadora, E1)

"... meus pais tinham pouca cultura, mas tinham muita visão e nos ensinaram disciplina. Ex.: o que pode ser feito hoje, não deixar para amanhã. Procurar fazer sempre o melhor."

(Engenheiro de Segurança, E1)

Os valores identificados nos discursos dos trabalhadores da empresa 1 são apresentados a seguir, no quadro 10.

QUADRO 10

VALORES IDENTIFICADOS NO DISCURSO DOS FUNCIONARIOS DA EMPRESA 1
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidade ▪ Dedicaco ▪ Respeito às pessoas ▪ Responsabilidade ▪ A palavra ▪ Dizer a verdade ▪ Sinceridade ▪ Estudo ▪ Humildade ▪ Correcco de atitudes ▪ Disciplina ▪ Não discriminar ▪ Trabalho

6.1.4. Opes valorativas dos Trabalhadores manifestas nos discursos - Empresa 2

Aqui estão colocados trechos das entrevistas realizadas com os funcionarios da Empresa 2, consideradas importantes em relao ao que se pretende investigar.

DISCURSOS

Dos valores recebidos na sua educao, quais os que considera importantes e que orientam sua prática de trabalhador?

"... Sou de uma família de origem alemã. A educao  rígida, sria, imposta, as crianças são muito cobradas. Eu acho que tenho muitas coisas a ver com isso. Tanto a nível de coisas que acredito e ajo dentro dessa

linha. Eu me acho no lado dessa coisa de rigidez: "é isso então é". Me analisando me vejo assim. Fazer as coisas sem prejudicar as pessoas. Honestidade. Trabalhar dentro disso. Isso é uma coisa muito forte. Fomos muito trabalhados no "... por pior que seja, dizer a verdade, por mais medo que tenha de puxão de orelha". Por vezes acho demais. A forma de ver essas coisas é que acho rígido e forte. Trabalho nessa... organizada demais."

(Gerente de RH, E2)

Quais as razões que te levaram a vir trabalhar nesta empresa?

"acho que não tem uma única razão. Mas alguns fatos. Eu havia saído de uma empresa e procurava outra para trabalhar. Eu tinha me decidido que se não fosse algo dentro do que eu pensava, que pudesse fazer as coisas de minha maneira, iria trabalhar por conta própria. Fui a uma consultoria da região surgiu a ... Vim conversei com o Diretor Geral. Eu já conhecia alguma coisa sobre ele e isso foi bom. Vim aqui, conversamos e eu gostei do que ele colocou, da proposta de Trabalho. Senti que poderia fazer algo de concreto, teria espaço para trabalhar, muitas coisas prá fazer, boas possibilidades apesar das crises. Foi assim, fechou com meus objetivos e fiquei."

(Gerente de RH, E2)

Alguma pessoa importante para o desenvolvimento desta

empresa?

"... O Diretor Geral, porque todas as mudanças que a empresa está passando vêm de um trabalho que ele está desenvolvendo e deu os principais passos para isso. Além dele, acho que as gerências têm um papel fundamental. Acho que começou uma outra era na empresa."

(Gerente de RH, E2)

O que é importante para as pessoas crescerem dentro da empresa?

"Acho que anteriormente a coisa tinha seu desenvolvimento aleatório, desorganizado, não havia critérios, gosto ou não gosto. Critérios muito emocionais. Agora a coisa está sendo de modo planejado, critérios objetivos, estou dando continuidade às idéias do Diretor Geral. Dou seqüência à mudança. Dentro da nossa área tudo está sendo organizado e colocado no papel."

(Gerente de Rh, E2)

Dos valores recebidos na sua educação, quais os que considera importante e que orientam sua prática de trabalhador?

"... que eu deveria ser um brasileiro... trabalhador. Que eu nunca deveria sair daquele ensino que eles me deram. Ser um homem educado e cumpridor dos deveres. Isso aí eu nunca vou esquecer. Estudo, eles não puderam me dar. Nós éramos muito pobres. Mas o que eles me deram de

educação eu não esqueço."

(Vigilante, E2)

"... eu guardo até hoje e sempre cuidei, foi nunca mexer em nada que é de ninguém. Não pegar nada que é de ninguém, para quando sair na rua, sair ou em qualquer sociedade está com a cabeça limpa. Em qualquer lugar que tu for, tu sabes que podes ir, sem medo de ninguém. Isso foi o que mais eles passaram. E até hoje eu piso em qualquer lugar aqui na empresa. Me passaram que tinha que progredir na vida, nunca pensar prá trás, ir prá frente. E consegui aquilo que a pessoa achasse que fosse necessário. Trabalhar, trabalhar direitinho. Fazer a vida como eles fizeram. Isso influenciou prá vida que levo agora. Não que tenha muita coisa, tenho uma casa, um terreno. Eu não ganhei deles."

(Cortador de papel, E2)

"eu guardo que me ensinaram a trabalhar, assumir compromisso, respeitar os mais velhor, as pessoas, tanto o maior como o menor. Ser responsável pelo que a gente assume. Tentaram me dar estudo, mas eu tinha a cabeça meio dura e o sacrifício era muito, então nem estudar não sei estudar, nada nada. Gostaria muito, barbaridade, tenho um arrependimento, mas a criação antigamente era diferente, né."

(Servente de caldeira, E2)

"... tive pouco contato com meus pais assim pra conversar. Eles faleceram muito cedo. Fiz minha vida assim sozinha, trabalhando de um lado para outro. Lutei minha vida sozinha, nunca pedi nada prá ninguém, sempre trabalhei. As coisas mais importantes para mim são minha filha e o trabalho."

(Classificadora de papel, E2)

"... amor, crer em tudo que você faz, honestidade, que nos faz crescer, procurar viver as situações que acontecem em nossas vidas. Prá minha vida profissional, isso se manifesta quando procuro fazer as coisas o melhor possível quando assumo meus erros e me sentir bem com o que eu faço."

(Supervisora administrativa de vendas, E2)

"... se for para botar no papel, vou resumir em poucas palavras. Uma das coisas que meu pai dizia é que não tinha dinheiro, bens, mas que nos deixaria o estudo para que futuramente nos saíssemos bem. Outra coisa é a amizade, honestidade, pontualidade nos compromissos financeiros. Isso influenciou profissionalmente pois casualmente eu lido com essas coisas aqui dentro, na minha função."

(Encarregado de RH, E2)

"... ah! eu não sei. Sou meio antiga. Gosto muito de respeito. Não gosto que fiquem falando bobagem. Nós

éramos muito pobres. 5 irmãos, e muito cedo sai prá trabalhar. Religião também, eram muito religiosos. O trabalho também, eram muito traabalhadores e queriam que a gente fosse. Trabalhei tanto que estou aí até hoje."

(Acabamento, E2)

"... tudo que meus pais ensinaram acho que foi coisa boa. Coisa ruim não me ensinaram nada. Por exemplo: não me deram mais estudo porque não tinham condições. Problema financeiro, não somos ricos porque... não foi porque somos vadio. Foi tudo coisa boa."

(Preparador de Massa, E2)

"... meus pais eram fora de série. Meu pai tinha dois grandes amores na vida: a fábrica e a família. Deram exemplos, amizade, estudo. Prá minha vida profissional eu guardo tudo isso. Força de vontade para vencer, honestidade, trabalho. Essas coisas a gente não compra."

(Supervisor de Abastecimento e Transporte, E2)

"... acho que valores na vida da gente é muito importante. Desde que a gente é criança vamos adquirindo da própria família. O meu modo de agir hoje, trago da família. Habilidade, prestar favores, a educação, capacidade de pensar, ter novas idéias, criar alguma coisa., procurar melhorar mais. Fazer o melhor. Isso eu procuro fazer aqui no serviço e trouxe deles."

(Auxiliar de RH, E2)

O que você lembra das coisas que aprendeu com sua família? O que você guarda até hoje como importante para tua vida no trabalho?

"O que eu guardo até hoje e sempre cuidei foi nunca mexer em nada de ninguém. Não pegar nada de ninguém pra quando sair na rua ou em qualquer sociedade, tá com a cabeça limpa. Em qualquer lugar que tu for, tu sabe que tu pode andar sem medo de ninguém. Isso que eles mais me passaram. Até hoje eu curso em qualquer lugar, aqui no emprego, tudo lugar."

(Cortador de Papel, E2)

O que mais?

"Tinha que progredir na vida. Nunca pensar pra trás. Sempre pensar em ir pra frente. E conseguir aquilo que a pessoa achasse que fosse necessário."

(Cortador de Papel, E2)

Que outras coisas você destacaria?

"Trabalhar, trabalhar direitinho, que a gente pudesse fazer a vida como ele fizeram e ir pra frente. E não ficar, pensar em outra coisa e não ir à luta."

(Cortador de Papel, E2)

Essas coisas que eles te passaram influenciou muito tua vida

profissional?

"Ah! Influenciou muito, sabe?"

(Cortador de Papel, E2)

De que maneira?

"Influenciou pra mim crescer na vida um pouco, como eu levo agora. Não que eu tenha muita coisa. Pra conseguir uma casa, um terreno, sabe eu tenho agora... A gente tem alguma coisa assim que ajudou por eles. Não que foi ganhado deles. Mas eles ajudaram muito nisso aí. Então aqueles papel que eles me passaram até..."

(Cortador de Papel, E2)

E tu levas isso para o trabalho também?

"Eu levo isso pro meu trabalho."

(Cortador de Papel, E2)

Tem alguma coisa de comum, parecida entre você e esta empresa? O que?

"Tem. Como eu quero crescer, eu quero que a empresa cresça também pra mim ter o meu trabalho pra mim sobreviver."

(Cortador de Papel, E2)

Para ser promovido aqui na empresa, o que tu observas que é importante?

"Olha, tem que ser uma pessoa de confiança, saiba

trabalhar, conhece o serviço. Tem que dar produção."

(Cortador de Papel, E2)

O que é dar produção?

"Cuidar no setor de trabalho para produzir bastante. Levar a empresa pra frente. Se ele é um empregado que tem capacidade e vai levar a empresa pra frente então ai ele pode ser promovido. Quem nem assim aconteceu com o ..., esse que é o nosso supervisor."

(Cortador de Papel, E2)

Tem muita diferença entre o pessoal daqui (administrativo) da frente e a produção?

"A diferença? Não sei direito sobre diferença porque eu... Quem trabalha aqui pode produzir pra empresa, mas não produz o essencial pra empresa ir pra frente. Que nós la queremos, nós temos que produzir, pra nós ter o nosso serviço todo dia."

(Cortador de Papel, E2)

Esses discursos apresentaram os valores que são mostrados no quadro 11, a seguir.

QUADRO 11

VALORES IDENTIFICADOS NO DISCURSO DOS TRABALHADORES DA EMPRESA 2
<ul style="list-style-type: none">▪ Honestidade▪ Trabalho▪ Amizade▪ Progredir na vida▪ Não prejudicar as pessoas▪ Pontualidade▪ Dizer a verdade▪ Disponibilidade▪ Estudo▪ Educação▪ Responsabilidade▪ Respeito

6.2. OPÇÕES VALORATIVAS MANIFESTAS NAS PRÁTICAS SOCIAIS

Toda a empresa tem valores, sejam eles aqueles dos fundadores ou os dos participantes atuais. Segundo THEVENET (1989), alguns manifestos declaradamente, outros aparentes e outros operacionais, identificáveis nas atividades da empresa através da grade para levantamento de informações para apurar valores - Quadro 12. Para as empresas, os valores são aquilo que consideram como bom e apreciam. Podem aparecer como valores morais dos indivíduos ou formulados funcionalmente, atribuindo importância ou destaque a uma determinada área da empresa. Podem também aparecer como preocupações sociais em inúmeros escritos. Os valores orientam situações que exigem tomada de posição. Considerando também seu caráter normativo, eles podem se apresentar sob a forma de expressões do tipo: é preciso,

deve-se, é importante.

Nas empresas, as práticas sociais são atividades ordenadas por normas e orientadas por valores, atividades executadas por agentes sociais segundo padrões recorrentes: seminários gerenciais, almoços de negócio, reuniões de trabalho, convenções anuais, encontro para premiações, promoções ou aposentadorias, negociações coletivas, festas de confraternização, sessões de treinamento, processos de seleção e de socialização ou integração, etc.

QUADRO 12

GRADE PARA LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA APURAR VALORES		
VALORES		
DECLARADOS	APARENTES	OPERACIONAIS
Aparecer em documentos previstos para o efeito.	Aqueles expressamente proclamados, mas que surtem de acontecimentos e decisões.	Manifestos pela empresa em sua prática quotidiana.
<ul style="list-style-type: none"> - na declaração de princípios ou na filosofia proclamada da empresa - nos discursos do Presidente - na imprensa da empresa - no manual de acolhimento - na comunicação externa (publicidade-Produtos e publicidade institucional). 	<ul style="list-style-type: none"> - na escolha dos nerds - na escolha dos dirigentes - na escolha daquilo que se considera êxito (produto, carreira, estratégia, decisão, apreciação da concorrência) - na comunicação externa - nas recompensas públicas (melhor empregado do ano, resultado dos concursos) 	<ul style="list-style-type: none"> - nos sistemas de controle <ul style="list-style-type: none"> . controle orçamental . avaliação de desempenho . remuneração . regulamento interno (escrito ou tácito) - em certos procedimentos de gestão <ul style="list-style-type: none"> . recrutamento . afectação de gabinetes . gestão das carreiras . programa de redução de custos . relações estruturais (entre filiais, divisões, sede, funções)

FONTE: Quadro elaborado com base em:
THEVENET, Maurice. "Cultura de Empresa Auditoria e Mudança". Lisboa, Monitor, 1989. pp. 83-89.

6.2.1. Opções valorativas manifestas na Comunicação - Empresa 1

O jornal interno da empresa é o instrumento por excelência através do qual a empresa expressa-se ideologicamente e/ou divulga suas orientações valorativas acerca daquilo que considera importante na gestão do seu negócio em suas práticas internas e externas.

MOTTA (1984) clarifica bem esta questão ao citar um trabalho realizado por Jean Claude Poitou, onde este autor afirma que:

"... o jornal patronal significa uma tentativa de neutralização dos conflitos entre objetivos de empregadores e empregados em uma época de aumento quantitativo de bens produzidos, de concentração de capital e de parcelamento das tarefas, com a conseqüente desqualificação da mão-de-obra."

Dentro dessa linha de raciocínio, o autor descreve as diversas funções desempenhadas pelo jornal da empresa de acordo com o momento histórico e/ou a linha teórica de administração e apresenta temas básicos explorados pelos jornais das empresas:

- o que deve e como deve fazer o bom operário;
- valorização de realizações paternalistas da direção da empresa;
- justificação do taylorismo como a melhor forma de produção;
- inclusão de reportagens para as famílias dos trabalhadores;

- divulgação de obras nacionais;
- publicação de artigos sobre legislação e notas do departamento de pessoal;
- difusão do sentimento de afiliação do empregado à empresa fazendo transparecer que os objetivos individuais são iguais ou semelhantes aos objetivos da empresa;
- desenvolvimento das oportunidades de carreira;
- posicionamento no mercado;
- qualidade dos produtos da empresa;
- demonstrações funcionais;
- publicação de artigos de funcionários;
- publicação de artigos diversos (esportes, lazer, saúde, etiqueta, previdência, etc.);
- divulgação de preços e vantagens oferecidas pela cooperativa de consumo;
- elogio sistemático do operário padrão;
- divulgação de possibilidades de cursos oferecidos pela empresa e outros órgãos, úteis na carreira do operário;
- informações sócio-culturais em geral;

Esses temas evidenciam, favorecem a manifestação dos valores da empresa e colaboram na identificação destes, senão vejamos:

Segue alguns recortes do jornal interno da empresa 1: ver anexo 4.

QUADRO 13

VALORES IDENTIFICADOS NO JORNAL INTERNO DA EMPRESA 1
<ul style="list-style-type: none">▪ Dedicaco▪ Assiduidade▪ Disciplina▪ Crescimento do grupo▪ Lealdade▪ Fidelidade▪ Vestir a camiseta▪ Antiguidade▪ Qualidade do produto

6.2.2. Opes valorativas manifestas no Programa de Integrao - Empresa 2

Segundo FLEURY (1989) o momento da socializao e fundamental para a reproduo do universo simblico. E atraves das estrateias de integrao que os valores e comportamentos vo sendo transmitidos e incorporados aos novos membros. Com a entrada de novos funcionarios nas empresas, a maioria delas desenvolve um programa de treinamento especifico para esta situao. Estes podem obter diversas denominaes como por exemplo: Programa de Integrao, Integrao de Pessoal, Treinamento de Ambientao, Treinamento Introdutrio, Socializao Organizacional, Programa de Orientao a Novos Funcionrios, Estgio de Informao, Programa de Adaptao, Treinamento Inicial, etc. Quando se analisa os contedos conceituais que definem a nominata acima, observa-se que os objetivos destes so comuns.

Na realidade, o que pretende a empresa, é:

"Ao nível do senso comum, o que se pretende é "ajustar" o novo funcionário, "facilitar" seu primeiro contato com a empresa, fazê-lo "vestir a camisa", informá-lo, sensibilizá-lo" (BERGSTEIN, 1980 p.273).

E continuando, diz o autor:

"... o que é real fora, passa a corresponder ao que é real dentro do indivíduo. Esse processo corresponde à absorção de papéis e atitudes, que gradativamente, passam a fazer parte, ao mesmo tempo, de sua auto-identidade e da identidade que a empresa lhe atribui. O indivíduo sente que é o que a empresa diz que ele é. E quer ser o que ele é. Os técnicos dizem que está socializado. Os homens treinamento dizem que se integrou.

"Desse ponto de vista, processo de integração seria, portanto, o processo mediante o qual o novo indivíduo interioriza a realidade objetiva representada pela empresa, transformando-a e transformando-se em parte daquela realidade" (BERGSTEIN, 1980, p.234).

Dentro dessa linha de pensamento, e complementando o quadro acima, KATZ e KAHN afirmam que:

"... a maioria dos atos no contexto organizacional tem consequências intencionais e não-intencionais. Cada ato interpessoal em uma organização tem o indivíduo que é o recipiente final: este precisa decifrar e interpretar a mensagem quando ela chega até ele. O produto da interpretação sempre tem em si algo do recipiente, bem como da mensagem" (KATZ e KAHN, 1976, p. 234).

Vários são os autores que estudaram a socialização organizacional. Dentre eles citamos: Berger, Luckman, Schein, Fagés, Van Maanen, Goffman. Pelos autores, verifica-se que são várias as correntes teóricas possíveis de serem usadas como referencial para interpretar o fenômeno, assim

como os enfoques metodológicos para investigá-lo. Através da leitura destes autores, constata-se que é Edgard H. Schein o autor que apresenta a definição mais aceita, citada e utilizada pelos demais.

Para ele a socialização é:

"O conjunto de processos pelos quais um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização na qual ingressa" (SCHEIN, 1972, p.2).

Observa-se ainda que os valores, normas e padrões de comportamentos que precisam ser aprendidos são:

- 1 - os objetivos da empresa;
- 2 - os meios preferidos através dos quais os objetivos serão alcançados;
- 3 - as responsabilidades básicas de cada membro no papel que lhe está sendo dado na empresa;
- 4 - os padrões de comportamento requeridos para o desempenho eficaz do papel e;
- 5 - um conjunto de regras ou princípios que assegurem a manutenção da identidade e integridade da empresa.

De um modo geral, as decisões de uma pessoa podem ser consideradas como fruto de crenças e valores. Mas como são adquiridas crenças e valores? O desenvolvimento das crenças tem relação com o problema da aprendizagem; o desenvolvimento de valores tem relação com o problema da socialização. Grande parte dos conflitos humanos podem ser compreendidos como consequência direta do contato entre

indivíduos ou grupos que tenham sido socializados de maneira diferente em relação ao que é realmente válido no mundo. O problema principal, teoria e pesquisa em socialização, é desenvolver a compreensão de como os indivíduos chegam a adotar os valores que regem seus comportamentos. Tal processo, e isso é inegável, envolve a questão da identidade social da pessoa, ou seja, a configuração de papéis nos quais ela se associou no seu processo de desenvolvimento.

Podemos estudar e descrever a socialização em três níveis: mecanismos, processos e conteúdo. Os mecanismos referem-se os meios pelos quais as disposições valorativas transformadas ocorrem no indivíduo. Desses mecanismos, destacamos reforçamento, o desempenho de papéis, a imitação e a identificação, considerado o mais importante deles. Isto porque é o mecanismo básico para a aquisição de padrões comportamentais exigidos pela sociedade. Como processo, a socialização tem uma evolução prolongada, como o desenvolvimento de valores na pessoa. O modo de visualizar esse processo depende do tipo de cientista social que com ele esteja preocupado. Os psicólogos o entendem como aprendizagem de valores, os antropólogos vêem o processo como aculturação, e os sociólogos como aquisição de normas sociais. Esses processos envolvem a questão da identidade social da pessoa, ou seja, a configuração de papéis os quais ela se associou durante seu processo de desenvolvimento.

Apesar das formas diferentes, os objetivos desses processos são os mesmos; e é o que realmente nos interessa,

ou seja, compreendê-los, identificarmos seus conteúdos e a que se destinam - a intenção. A socialização envolve credos e ideologias, até porque estas parecem se constituir à base das crenças a respeito do mundo real do qual o indivíduo fará uso, como valores para efeito de julgamento e/ou avaliação. O conteúdo dos valores sobre o qual o indivíduo é socializado é imenso e passa de cultura para cultura.

Independente da cultura, as sociedades dependem da transmissão dos conteúdos valorativos, pois só assim as sociedades podem sobreviver e progredir. O conteúdo dos valores não é pré-existente, mas é o contexto (família, escola, igreja, empresa, etc...) que lhes dá conteúdo. O objetivo da socialização é, pois, estabelecer controles comportamentais a cada geração que se sucede.

Feitas estas considerações, já se pode introduzir uma definição de socialização mais abrangente. E esta pode-se encontrar em LANE, dita da seguinte maneira:

"E através da linguagem que se dá toda a aprendizagem social, ou em termos mais amplos, a socialização do sujeito, que nada mais é do que aquisição de valores, normas e representações sociais necessárias para a preservação das relações sociais. É o processo de socialização que irá definir 'papéis sociais' possíveis adequados, esperados, e assim por diante, refletindo toda a superestrutura institucional, necessária para a manutenção de uma infraestrutura econômica." (LANE, 1987, p. 97)

O mecanismo básico para a aquisição de normas e padrões comportamentais é a identificação. Pode-se entendê-la como:

"... processo psicológico pelo qual um indivíduo assimila um aspecto, uma prioridade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo de outra pessoa. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações." (LAFANCHE, 1982, p. 295)

Mais adiante, afirma:

"... o termo 'identificação' deve ser diferenciado de termos próximos, como incorporação, introjeção e interiorização." (LAFANCHE, 1982, p. 298).

A identificação não é algo fixo, estável: na medida em que o indivíduo se desenvolve, o objeto de sua identificação se modifica. Isso o auxilia para que possa desenvolver padrões normais de personalidade. Essa identificação existe num primeiro momento da infância, quando o bebê tem de fazer a separação de si em relação ao objeto, quando a distinção do "eu" e "tu" caracete de sentido. E estende-se até a vida adulta, numa constante busca de identificação, inclusive a nível de atividade profissional, que, seja ela qual for, com maior ou menor intensidade, sempre envolverá relações.

De tudo isso, e longe de ser mera integração, tem-se é que resgatar a idéia de socialização como algo evolutivo. E é CHARLOT que propõe isso quando diz que a socialização merece tratamento como processo evolutivo da condição social da criança. O problema não é investigar como a criança se socializa, mas sim como a sociedade socializa a criança. Com este entendimento, temos que identificar o processo de socialização determinado concretamente pela condição histórico-social da criança. Evidentemente, numa

sociedade que nega o papel social da criança, isso pode causar estranheza. Mas ele existe.

"As crianças pobres da cidade e da zona rural trabalham desde que tenham o desenvolvimento físico suficiente. Muitas vezes, sustentam suas famílias. Representam um importante contingente de trabalhadores, quase sempre subempregados, explorados pela relação de produção. Por outro lado, as crianças da classe média são consumidores muito importantes, enquanto filhos de consumidores, o que será sempre lembrado pela publicidade, pela indústria de brinquedos, discos e livros, pelas escolas particulares, etc. Como trabalhadora ou consumidora, a criança participa ativamente enquanto ser social, atuando mais ou menos de acordo com seu estágio de desenvolvimento físico." (LANE, 1987, p. 131)

A seguir apresentamos o material utilizado pela empresa 2 (roteiro de projeção de slides sobre a empresa, roteiro do instrutor, direitos e deveres dos funcionários e aspectos considerados importantes pela empresa): durante o processo formal de socialização e que analisando o seu conteúdo nos possibilita identificar alguns valores e a dinâmica do processo.

ROTEIRO DA PROJEÇÃO DE SLIDES SOBRE A EMPRESA 1

MANUAL DO INSTRUTOR

- 1 - Título.
- 2 - Primeiro logotipo.
- 3 - Prédio do atacado de louças e vidros estabelecido em 1947 - Início do que hoje é a Empresa.
- 4 - Funcionária na Montagem de Trinchas.
- 5 - Funcionário em seu trabalho em máquina antiga.
- 6 - Embutidora antiga - fazia embutimento de pelos ou cerdas

na cepa.

- 7 - Produtos confeccionados de pelos (crinas).
- 8 - Segundo logotipo.
- 9 - Prédio às margens da BR 116 - Inaugurado em 1955.
- 10 - Produto de Nylon.
- 11 - Outros produtos já fabricadas.
- 12 - Terceiro logotipo
- 13 - Empresa antiga - Localizada onde está estabelecida outra empresa do grupo.
- 14 - Prédio da Empresa - 19 a se localizar neste lado da BR 116 - Ano de 1968.
- 15 - Produtos em Nylon.
- 16 - Lançamento de uma linha de produtos.
- 17 a 21 - Imagens de empresas do grupo.
- 22 - Feira Nacional - faz parte do sistema da empresa expor em feiras especializadas na área de limpeza e similares.
- 23 - Logotipo atual.
- 24 - Instalações industriais atuais.
- 25 - Máquina.
- 26 - Embutidora - fixa as cerdas de plástico nas cepas - fabricada por outra empresa do grupo.
- 27 - Aparadeira - faz o aparamento das cerdas, deixando do tamanho exigido para cada tipo de vassoura.
- 28 - Centro de processamento de dados.
- 29 a 33 - Produtos da empresa.
- 34 - Caminhão da propriedade da empresa (existem diversos caminhões com a estampa da Empresa, porém de propriedade da empresa de transporte que presta esse serviço).
- 35 - Consultório dentário.
- 36 - Assistência Médica.

- 37 - Ônibus contratados para o transporte de funcionários do grupo.
- 38 - Atuel refeitório.
- 39 - Instantâneo de curso proporcionado pela empresa.
- 40 - Premiação entregue pelo Diretor Vice-Presidente.
- 41 - Grupo de colaboradores e o Diretor Vice-Presidente, na oportunidade a soma de anos de serviço alcançou o resultado de 250 anos.
- 42 - Comemoração em despedida do Sr., por ocasião de sua aposentadoria. Era funcionário do departamento de vendas - praça de Porto Alegre.
- 43 - Comemoração de fim de ano - Departamento de Vendas - Entrega de prêmios.
- 44 - Exemplar do jornal informativo mensal do Departamento de Vendas, em destaque os 40 anos da empresa.
- 45 - Exemplar de jornal interno, divulgando assuntos de interesse: esportes, concursos internos, etc.
- 46 - Jogando pesado na propaganda: comercial de um produto.
- 47 e 48 - Comercial de produtos da empresa.
- 49 - Outdoor.
- 50 - Marketing e Promoção:
- Vassoura no ponto de venda
- 51 - Produtos diversos.
- 52 - Expositor com um produto da Empresa.
- 53 - Promoção de uma linha de produtos.
- 54 - Broadside de um produto.
- 55 - Promoção de um produto.
- 56 - 40 anos de empresa - Produto e a Empresa.
- 57 - Pesquisa de mercado - confirmando a liderança da Empresa.
- 58 - Propaganda de produto da empresa e institucional de outra empresa do grupo. Onde? (camiseta e placa na lateral do campo).

- 59 - A Empresa na exportação:
 - Reportagem.
- 60 - Prêmio exportação.
- 61 - Anúncio da mídia noticiando o prêmio.
- 62 - Recebimento do prêmio exportação Ano X.
- 63 - Produto embalado para exportação.
- 64 - Detalhe de embalagem de exportação.
- 65 - Produto de nossa fabricação exposta no exterior.
- 66 - Catálogo de vendas exportação.
- 67 - Expositor numa feira internacional de produtos de limpeza.
- 68 - Comemoração dos 40 anos - 1947-1987:
 - Sopram as velas do bolo comemorativo os fundadores
- 69 - Os funcionários - Foto comemorativa dos 40 anos.
- 70 - Selo comemorativo dos 40 anos.
- 71 - Luminoso.
- 72 - Comercial dos 40 anos:
 - Dedicação à fabricação de material de limpeza.
- 73 - Os fundadores.

ROTEIRO DO INSTRUTOR - PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO - EMPRESA 1

Abertura

* APRESENTAÇÃO DO INSTRUTOR

O instrutor faz sua apresentação, mediante a informação de:

- NOME
- CARGO
- LOCAL DE TRABALHO

* OBJETIVO DO PROGRAMA

Este programa tem por objetivos a integração de novos

funcionários à ..., ou seja, dar alguma informação sobre a Empresa em que irão trabalhar, através de um breve histórico, bem como os Direitos, Deveres e Benefícios por ela oferecidos.

ASSUNTOS A SEREM ABORDADOS

Nosso programa será desenvolvido abordando-se os seguintes tópicos:

- UM POUCO DA HISTORIA DA EMPRESA
- DIREITOS
- DEVERES
- BENEFICIOS
- RELAÇÕES SINDICAIS
- HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

E, portanto, de suma importância a participação de todos, para que este dia se torne marcante na vida profissional de cada um, nesta Empresa.

* APRESENTAÇÃO DOS ADMITIDOS

Solicita-se que cada um se apresente, informando:

- NOME
- CARGO (que irá ocupar)
- DEPARTAMENTO

Obs.: cada um deve ser incentivado a comentar brevemente sobre sua experiência no cargo ou sobre o que espera da vida profissional na Empresa (especialmente se for sua primeira experiência profissional).

DIREITOS E DEVERES - FUNCIONARIOS DA EMPRESA 1

Para o bom andamento das relações de trabalho, destacamos entre outros, os principais direitos e deveres provenientes de um contrato de trabalho.

D I R E I T O S

* CONTRATO DE TRABALHO

O contrato individual de trabalho é o documento que oficializa a relação de emprego entre as partes.

Em nossa Empresa, o contrato de trabalho inicialmente tem a validade estipulada em 30 dias, podendo ser revalidado por mais 60 dias, sendo 90 dias em seu total, que é considerado como período de experiência, após esse período, sendo aprovado o empregado, sua vigência passa a ser por prazo indeterminado.

* REGISTRO EM CARTEIRA

A Carteira de Trabalho e Previdência Social é obrigatória para o exercício de qualquer atividade que envolva vínculo empregatício.

Após sua entrega no Departamento de Pessoal, nela são anotadas as bases de seu vínculo empregatício com nossa Empresa, tais como:

- Data de Admissão
- Cargo
- Remuneração
- Opção pelo FGTS
- Outras anotações cabíveis, conforme a natureza do serviço.

* SALARIO

Pagamento mensal no último dia útil de cada mês, havendo adiantamento de 40% do salário na primeira quinzena.

* 13º SALARIO

De acordo com a lei vigente, a Empresa efetua pagamento do 13º salário da seguinte forma:

50% em 30 de novembro e 50% até 20 de dezembro

* DESCANSO SEMANAL

Domingos - para empregados com carga horária de 7h33min diárias.

Sábados e Domingos - para empregados que possuem carga horária de 8h48min diárias de segunda a sexta-feira (turno normal).

* FERIAS

Após 12 meses trabalhados, todo o empregado tem direito a 30 dias de férias. Opcionalmente as férias podem ser de 20 dias, com 10 dias de abono. O período será estabelecido em comum acordo com sua chefia imediata, que fará a comunicação ao Departamento de Pessoal com antecedência mínima de 15 dias.

A remuneração referente às férias é creditada 02 dias antes do período solicitado.

* PIS

O PIS foi instituído, visando a participação dos empregados das empresas da iniciativa privada na vida e desenvolvimento das mesmas.

- RENDIMENTOS: após dois anos de cadastramento o participante pode retirar os rendimentos.

- ABONO (14º Salário): Após cinco anos de cadastramento, o participante pode efetuar o saque de um abono equivalente a um salário mínimo vigente, desde que sua renda mensal não tenha sido igual ou superior a cinco vezes o valor médio dos salários mínimos regionais.

- QUOTAS: As quotas de participação no PIS podem ser retiradas nas seguintes situações:

- Aposentadoria
- Invalidez Permanente
- Morte

* FGTS

O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço é o valor recolhido pela Empresa em favor do empregado, sendo depositado em uma conta vinculada ao empregado no banco. Esse valor é de 8% sobre o total de vencimentos mensais, exceto desconto previdenciário ou definido judicialmente.

* SALARIO FAMILIA

O Salário Família é devido a todo empregado que comprovadamente tenha filhos de até 14 anos de idade. Seu

valor corresponde a 5% do salário mínimo, multiplicado pelo número de filhos que o empregado tiver.

D E V E R E S

* REGISTRO DIARIO DE FREQUENCIA

Todo o empregado deve registrar sua presença para prestação de serviço, de acordo com as instruções de registro do cartão ponto. O mesmo é individual, intransferível e documento hábil para o recebimento do salário e horas extraordinárias.

* ASSIDUIDADE, PONTUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Evite faltar. As faltas podem interferir no seu período de férias, na avaliação de desempenho funcional e demais fatores das relações de trabalho, principalmente na produção.

Tipos de falta:

- LEGAIS
- ABONADAS
- JUSTIFICADAS
- NÃO JUSTIFICADAS.

Seja pontual, assim estará colaborando com o andamento normal das rotinas de trabalho, resultando em melhor desempenho próprio e de toda a equipe consigo relacionada, cujo objetivo é a Produtividade.

* BOA CONDUTA

Porte-se civilizada e profissionalmente, usando o bom senso em qualquer situação.

* BOA APRESENTAÇÃO

Boa postura é recomendável em todos os lugares.

Em qualquer ambiente de trabalho, existe a necessidade de uma apresentação pessoal adequada.

* USO DA IDENTIDADE FUNCIONAL

O crachá permite visualizar o tipo de relacionamento com a Empresa, resultando na segurança própria e da Empresa. Com a apresentação da identidade funcional será sempre atendido nas divisões, departamentos e empresas do grupo sem gerar constrangimentos.

USE-O SEMPRE EM LOCAL VISIVEL, A ALTURA DO PEITO.

ASPECTOS IMPORTANTES

a) Tenha sempre presente que sua remuneração é assunto de caráter pessoal, não devendo, por isso, ser divulgado entre os colegas.

b) Para benefício próprio, informe imediatamente à Administração de Pessoal qualquer mudança relativa aos dados pessoais informados em seu cadastro, a exemplo de:

- Residência e/ou telefone
- Mudança de estado civil
- Nascimento de filhos
- Ocorrência de falecimento de dependentes
- Alteração de grau de escolaridade
- Alteração de documentos
- Outras.

c) Mantenha a Carteira Profissional sempre atualizada e em bom estado de conservação, ela é o documento mais importante, para a comprovação do vínculo empregatício com a Empresa perante órgãos oficiais e não oficiais.

d) Contacte com a Administração de Pessoal, caso venha a extraviar o crachá funcional ou esteja danificado, para sua imediata reposição, com vistas à segurança.

--x--x--

O processo de integração é complexo, já que além dos elementos objetivos, envolve outros subjetivos. Nesse sentido, a forma padronizada de integrar todos os funcionários pode comprometer o objetivo final. As necessidades e a capacidade de cada um são diferentes. A motivação com que cada um chega à empresa igualmente varia. As expectativas quanto ao novo emprego, para um iniciante, serão diferentes em relação a uma pessoa que já teve outro emprego. Se levarmos em conta os aspectos mais subjetivos,

veremos que integrar ou socializar um indivíduo num processo é uma tarefa difícil e que exige sensibilidade dos profissionais. Não nos parece que esta integração aconteça plenamente se considerarmos que a verdadeira socialização aconteceria se os empregados tivessem participação no capital, nos resultados, na produtividade e na gestão.

Identificamos na empresa a preocupação de inicializarem os novos funcionários. Isso já representa um avanço, pois sabemos que, em geral, essa não é a prática. Existe principalmente uma preocupação em transmitir informações básicas, que na visão das pessoas entrevistadas orienta o novo funcionário sobre práticas e políticas da empresa. Para estas pessoas, com isso o ingressante "não se sentirá perdido". Concordamos com estas opiniões, mas acrescentamos que a empresa é favorecida, pois com isso evita que o novo funcionário vá mais tarde buscar essas informações, quando "perderia" parte de seu tempo de trabalho, assim como de seus superiores ou dos funcionários do departamento de pessoal.

Outra constatação é que as informações sobre rotinas são necessárias, porém são transmitidas de forma maçante. Os funcionários encarregados dessa tarefa assumem uma postura de "donos da empresa", irreal, pois na verdade não o são. Isso cria um clima de representação, fabricado, onde falta autenticidade. O funcionário reforça em demasia o que informa e com isso não consegue ser natural. O interesse do integrando diminui.

Ao ser explicado o funcionamento da empresa, explica-se como ela deveria ser, e não como ela é. Não se fala das dificuldades, dos conflitos, das disputas, da concorrência, das brigas pelo poder, nem do que a empresa pensa dos seus recursos (se pensa). Nada disso é relevado ao ingressante, "vai se deixar que ele descubra sozinho".

A postura da empresa com relação aos integrandos é sempre autoritária. Não percebeu-se interesse real em saber das expectativas do novo funcionário, apesar de constar no roteiro. Há uma acomodação por parte da empresa, que não procura motivar o funcionário à participação. Este, por sua vez, quando convidado, recua, "disposto" a concordar com tudo. O treinamento introdutório é extremamente objetivo, isto é, voltado para o desempenho, para os resultados.

Um fator que nos chamou a atenção foi o excesso de formalidade. A impressão que fica é de que cada coisa que acontece ou vai acontecer faz parte de um ritual, que às vezes é exageradamente encenado. Algumas vezes, às próprias pessoas responsáveis têm uma visão idealizada do processo, o que compromete os resultados. É usado de muita diplomacia (às vezes não), mas por trás verifica-se que são passadas mensagens muito bem endereçadas. Fluem expectativas que a empresa tem do novo funcionário, as normas de disciplina, "a lealdade que se espera".

Os recursos didáticos utilizados, como filmes, são manipulativos, reforçam as questões de necessidade de disciplina, postura e expectativas da empresa. Além disso,

induzem à obediência, à acomodação, à submissão e à alienação. De maneira geral, a comunicação é unilateral.

No que se refere a relações sindicais, as pessoas são apenas convidadas a associarem-se ao sindicato, dizendo sim ou não à contribuição mensal que lhes é descontada em folha. Percebeu-se que para a maioria das pessoas o sindicato serve apenas, além da obrigatoriedade, de mecanismo para solicitar empréstimos financeiros.

QUADRO 14

VALORES IDENTIFICADOS NO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA 1
<ul style="list-style-type: none">▪ Assiduidade▪ Pontualidade▪ Boa conduta▪ Boa apresentação▪ Remuneração assunto de caráter pessoal

6.2.3. As opções valorativas manifestas na Política de Recursos Humanos - Empresa 2

A política se refere às regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Serve para responder as questões que possam surgir com frequência fazendo com que o funcionário tenha uma orientação sobre o problema tornando desnecessário consultar superiores. A política está sempre vinculada a filosofia, necessidades da empresa. Funciona como um guia de ação e envolve o código de valores éticos da

empresa a nível de suprimento, manutenção, avaliação, desenvolvimento e controle de recursos humanos. Segue o texto (cópia do original) da política de RH da empresa.

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS - EMPRESA 2

1. Promover permanentemente a segurança no trabalho como valor básico de convivência, investindo para que os riscos a ela sejam eliminados.
2. Recrutar pessoas com potencial para desenvolverem-se pessoal e profissionalmente e que possam contribuir para melhorar a performance de sua área de atuação.
3. Investir na formação e desenvolvimento da capacidade plena de nossos profissionais, bem como incentivar concretamente o auto-desenvolvimento.
4. Remunerar nossos colaboradores a nível de mercado. A política salarial interna seguirá o plano de cargos e salários aprovado pela Direção da Empresa.
5. Estabelecer mecanismos que valorizem a estabilidade, reduzindo o turn-over e o absenteísmo.
6. Proporcionar benefícios voltados à melhoria da qualidade de vida de nossos colaboradores.
7. Manter nossos colaboradores informados sobre os objetivos da empresa, expor com clareza as mudanças organizacionais para mantermos entre eles a confiança no processo de desenvolvimento da empresa.
8. Os gerentes para serem multiplicadores dos ideais e

idéias da empresa, devem assumir positivamente este papel.

9. Promover, incentivar e valorizar os trabalhos em equipe.
10. Divulgar os objetivos da empresa como marketing para atrair as pessoas para nossos objetivos.
11. Incentivar e promover a participação dos colaboradores nos processos de gestão e eliminar toda e qualquer barreira para que isso aconteça.
12. Proporcionar espaço para iniciativa dos colaboradores na busca da solução de problemas, na melhoria da qualidade de nossos produtos e nas condições de trabalho.
13. Distribuir uma parcela dos lucros entre todos os colaboradores.

Nos seus 60 anos de história, a empresa sofreu e sofre consequências de nossa trajetória estar grande parte desses anos ligada a uma administração familiar. Isto foi prejudicial, pois aspectos como profissionalização, valorização de recursos humanos, investimento em tecnologia, qualidade, não foram preocupações dos fundadores. Razões pelas quais em 1986 seu controle acionário foi vendido, hoje recuperou-se financeiramente. Com a mudança, arrumou-se parte da casa, porém a modernização de seus equipamentos e a formação de seus recursos humanos permaneceu intacta até 1990. A empresa permaneceu estável, não assumiu grandes riscos e praticamente não cresceu. No final de 1990, a empresa começou a imprimir uma mudança administrativa

significativa. Iniciou-se então um processo de profissionalização, investindo em treinamento/desenvolvimento gerencial, objetivando preparar seus gerentes para as modernas exigências das funções executivas, bem como servir de estratégia para desenvolver um novo modelo de gestão. O modelo vem sendo amplamente (veja discurso) divulgado pelo Diretor Geral em todos os níveis hierárquicos, e o da gestão participativa, com a necessária preparação dos recursos humanos. Em função disso, definiu-se um planejamento estratégico como forma de estabelecer rumos e objetivos de posicionamento da empresa, início de um programa voltado para a qualidade e produtividade, tendo como base a conscientização e a participação de todos os seus colaboradores, que se tornarão também responsáveis pelos resultados desse processo e, dentro dessa filosofia, investir no processo de profissionalização de sua administração. Entenda-se por profissionalização a formação de pessoas com capacidade para desenvolverem com competência suas funções e a eliminação de outras formas de gestão e de gerenciamento de pessoas que não consideram prioritária a competência das pessoas para desempenharem os cargos que ocupam.

Através da observação das práticas e nas entrevistas realizadas, pode-se perceber alguns aspectos da cultura da empresa, assim identificados:-

- as coisas não acontecem - os funcionários têm uma visão de que na empresa as coisas tendem a permanecer como

estão, e os avanços não passam de retórica.

- descrença em relação às mudanças - muito já se falou em mudar, prometeu-se "mundos e fundos", e na medida que as coisas não aconteceram, os funcionários passaram a não acreditar que a empresa possa se transformar.

- postura gerencial de acomodação - visão de que os gerentes (administradores) não eram (são) pessoas com ambição e/ou capacidade para mudar o que está aí.

- descomprometimento em relação à empresa - pouca ação de supervisão/controlar, o que leva as pessoas a agirem de forma pouco comprometida com o que estão fazendo.

- nível de participação baixo - as pessoas não se manifestam, seja porque não lhes é dado espaço, seja porque não lhes é exigido ou permitido que o façam, seja por sua própria ambição baixa.

- postura gerencial de auto-suficiência - postura dos gerentes de soberba, não permitindo com isso que as pessoas se aproximem para dizer o que sentem e o que pensam, nem permitindo a si mesmas, a partir do reconhecimento de deficiências que possuam, a mudança de atitudes e o crescimento pessoal e profissional.

- pessoas e cargos fixos - idéia de que determinadas pessoas pelo tempo de casa ou pelos cargos que ocupam não são passíveis de cobrança por seu desempenho ou até mesmo de serem substituídas, o que leva a acomodação das demais pessoas por sentirem que não é a competência o que mais vale.

- formação de feudos - grupos de pessoas que comandam e/ou se isolam em determinadas áreas, sem se preocuparem com o sucesso da empresa como um todo. A partir daí formam-se várias empresas dentro da empresa, de acordo com as áreas, levando cada uma dessas áreas a terem uma visão restrita da empresa.

- programa de integração superficial - faz com que as pessoas não se encontrem plenamente, tendo visão superficial e prejudicando o conhecimento de suas próprias funções.

- as pessoas estão na empresa de passagem - a empresa tem a fama de captar recursos humanos de pouca qualificação, formá-los, e então perdê-los para outras empresas que lhes ofereçam melhores perspectivas. Esse aspecto vem mudando.

- a empresa só capta a "sobra" de recursos humanos da cidade - por pagar pouco e oferecer poucas perspectivas, não consegue pessoas mais qualificadas para trabalhar.

- resistência por parte dos fornecedores - fenômeno identificado, mas com causas ainda não totalmente conhecidas.

- adiantamento de decisões - postura gerencial e da direção de empurrar as coisas com a barriga.

- pouco investimento em RH - falta de treinamento, benefícios e estrutura salarial deficiente.

- comunicação precária - vem mudando com o processo de profissionalização, mas há carência de informações confiáveis e de melhor definição e clareza desses canais.

empresa velha - isto pode ser observado pelos

próprios prédios e equipamentos e dá uma idéia de obsolescência.

- informação como forma de poder - inclusive as gerências utilizam a informação como meio de garantir poder, seja como autoridade, seja como forma de se mostrarem importantes no contexto. Prejudica a comunicação e é incompatível como postura para quem pensa em administração participativa.

- falar mal da empresa - não existe comprometimento, ao invés de trabalharem para mudar, apenas preferem criticar: o que é mais cômodo.

- paternalismo - presente em vários momentos, muitas vezes como consequência de falhas de comunicação ou então da falta de visão profissional e global da empresa por parte das pessoas (inclusive gerências).

- reclamação com clientes pobres - a empresa ainda faz muito pouco por seus clientes.

- pouca valorização do produto - a empresa não investe na qualidade, não valoriza como deveria e não toma cuidados na fabricação, no acabamento e na armazenagem de seus produtos. Há necessidade de melhorar o cuidado com o produto e também buscar mais qualidade, permanentemente. Isso pode começar pela própria matéria-prima.

QUADRO 15

VALORES IDENTIFICADOS NA POLITICA DE RH DA EMPRESA 2
--

- Segurança no trabalho
- Recrutar pessoas com potencial pessoal e profissional
- Remuneração a nível de mercado
- Estabilidade
- Benefícios voltados para melhoria da qualidade de vida
- Democratização da informação
- Trabalho em equipe
- Gestão participativa
- Qualidade do produto
- Distribuição parcial do lucro

7. ESTABELECENDO CONEXÕES, MEDIAÇÕES E CONTRADIÇÕES DOS FATOS QUE CONSTITUEM A PROBLEMATICA

O desenvolvimento deste estudo nos proporcionou o levantamento de um material bastante vasto relativo às questões problematizadas. As questões sobre valores visam a compreensão sobre processos cognitivos e interpretativos dos indivíduos e grupos. Para estas questões não existem respostas corretas. Todas as alternativas representam abordagens possíveis do fenômeno. Indicam objetivos, metas, desejos, crenças, opiniões.

No descrever de um fato dessa natureza não se aplica o critério de certo ou errado. O descrever nos remete ao conhecimento da realidade e por conseguinte a essência do problema que não conheço, ou desconheço, ou quero ou não conhecer. E a descrição a essência da percepção. Razão pela qual numa proposta qualitativa como esta não insistimos em procedimentos sistemáticos ou quantitativos.

O estudo do cotidiano das organizações nos leva à compreensão de como estas desempenham seu papel socializador na transmissão de seus valores que conforme identificamos aparecem em suas ações, interações, rotinas e relações de trabalho que caracterizam a sua ação. E vê refletida em uma ação todas as contradições de seu discurso. E é o movimento dessas contradições que configura através da dinâmica de

trocas da relação entre funcionários e fundadores os valores frutos dessa relação.

Assim, para compreender uma organização em sua essência e profundidade, é preciso analisar quem a gerou ou o que a gerou. Isso nos remete a uma questão, ou seja, ao que determinou ou condicionou o grupo e/ou a própria organização. E o que condicionou foi a maneira, o modo como as pessoas puderam ou tiveram para se organizar, para poder sobreviver. A essência de um grupo é a rede de interrelacionamentos que une ou desune os diversos elementos que o compõem, mas que sempre têm a ver com o grupo como grupo e não com as pessoas individualmente ou em particular.

Nosso ponto de partida é a realidade e o entendimento que dela temos. A administração é um tipo de intervenção na realidade; é uma ação. Como toda a ação, a administração está embasada em princípios, crenças e valores, uma vez que os valores estão na origem de todas as nossas ações.

A pergunta básica nas entrevistas realizadas pode parecer ser educação. Em realidade, o processo educacional ocorre novamente dentro da organização de trabalho porque ele é permanente.

Mesmo não sendo educação, nem filosofia que estamos estudando, mas sim os valores enquanto instrumento de administração e de trabalho, os dois estão presentes ao longo do estudo, uma vez que a filosofia é o elemento embasador e a educação é processo central de vida humana em

todas as suas formas de manifestação. E foi com esse intuito que fomos às empresas buscar informações. A compreensão do significado dessa realidade passa pela concepção de administração dos fundadores, ou seja, sua teoria de ação dentro do fazer administrativo. E o que vai nos mostrar a coerência, consistência ou não do modelo adotado.

Nas últimas décadas, como qualquer outra área do conhecimento, a administração foi totalmente influenciada por uma abordagem cartesiana, positivista, onde o pressuposto básico é a separação das áreas do conhecimento em diferentes compartimentos, para efeito de estudo. No que se refere às empresas, estas têm limitado seu papel a produção e comercialização de seu produto com objetivo único de fazer dinheiro, fazer lucro.

Hoje as exigências são outras, ou seja, há uma outra abordagem onde a máxima é integrar todos os elementos envolvidos no processo, até então dispersos - a abordagem holística. Aqui, o importante não é o que a empresa produz, mas o cliente e o que ele quer que a empresa produza. A perspectiva mudou. Não estamos mais na fase de olhar a organização fechada e de dentro. A exigência é de que a organização olhe primeiro para o todo, incluindo elementos externos em um processo de percepção global. O movimento não é de dentro para fora, mas de fora para dentro. Este trabalho vem numa linha de reconstrução das próprias teorias de administração. Isso não significa que os paradigmas estejam esgotados, mas sim que até aqui tem se mostrado

inadequados. Exemplificando, diríamos que Taylor, como engenheiro que era, descobriu um excelente método para analisar o trabalho. Só que ele equivocou-se quando usou o mesmo método para realizar o trabalho. Analisar o trabalho é uma coisa. Eu posso separar qualquer ação e analisá-la (tarefas). Porém, o trabalho não é algo que o homem se relaciona como apêndice, mas na verdade é a sua condição ontológica que dita as regras do jogo.

Se quisermos compreender o significado dos valores identificados, temos que nos reportar ao aspecto histórico da cultura brasileira, a formação cultural de nosso povo ou mais especificamente a formação de nosso sistema de valores. Se realizarmos uma observação e fizermos uma leitura, mesmo que do tipo "en passant", fica visível que os valores identificados nos discursos e nas práticas, salvo raras exceções, não são diferentes, ou seja, são praticamente os mesmos (conforme podemos visualizar no quadro 16 e 17). Considerando esses valores como objeto do desejo, fruto da aspiração humana, encontramos semelhança sim. Podemos tomar como exemplo o valor "estudo", que apareceu em todos os discursos e práticas. Estudar é um valor social. E toda nossa sociedade está impregnada desse valor, ou seja, de que estudar é algo importante. Quantas famílias se sacrificam para que os filhos estudem. Porque em nossa cultura, passar pelo sistema educacional formal é um valor e significa a possibilidade (que não é real) de ascensão econômica e social. Além disso, diferentes cursos têm ou possuem

diferentes valorações. Dependendo do nível e status do curso ele significa mais ou menos dinheiro e poder.

Mas, qual é nosso sistema de valor?

QUADRO 16

VALORES IDENTIFICADOS NOS DISCURSOS	
FUNDADORES - EMPRESA 1	FUNDADORES - EMPRESA 2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méritos pessoais ▪ Inteligência ▪ Trabalho ▪ Colaboração ▪ Iniciativa ▪ Crescimento da empresa ▪ Unidade ▪ Estudo ▪ Não desperdiçar nada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiança total na pessoa humana ▪ Valorização total da pessoa humana ▪ Honestidade ▪ Cumprir a função social da empresa ▪ Trabalho ▪ Dedicação ▪ Estudo ▪ Transparência ▪ Profissionalização ▪ Competência ▪ Qualidade do produto ▪ Ética profissional
FUNCIONARIOS - EMPRESA 1	FUNCIONARIOS - EMPRESA 2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidade ▪ Dedicação ▪ Respeito às pessoas ▪ Responsabilidade ▪ A palavra ▪ A verdade ▪ Sinceridade ▪ Estudo ▪ Humildade ▪ Correção de atitudes ▪ Disciplina ▪ Trabalho ▪ Não discriminar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidade ▪ Trabalho ▪ Amizade ▪ Progredir na vida ▪ Não prejudicar as pessoas ▪ Responsabilidade ▪ Pontualidade ▪ Dizer a verdade ▪ Disponibilidade ▪ Estudo

QUADRO 17

VALORES IDENTIFICADOS NAS PRATICAS

EMPRESA 1		EMPRESA 2
Jornal Interno	Programa de Integração	Política de RH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicção ▪ Assiduidade ▪ Disciplina ▪ Crescimento do grupo ▪ Lealdade ▪ Fidelidade ▪ Vestir a camiseta ▪ Antiquidade ▪ Qualidade do produto ▪ Dedicção exclusiva à empresa ▪ Aceitar as normas da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assiduidade ▪ Pontualidade ▪ Produtividade ▪ Boa conduta ▪ Boa apresentação ▪ Remuneração assunto de caráter pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança no trabalho ▪ Recrutar pessoas com potencial pessoal e profissional ▪ Remuneração a nível de mercado ▪ Estabilidade ▪ Benefícios voltados para a melhoria da qualidade de vida ▪ Democratização da informação ▪ Trabalho em equipes ▪ Gestão participativa ▪ Qualidade do produto ▪ Distribuição parcial do lucro

Nosso sistema de valores tem características que lhe são peculiares. Há os valores do grupo no poder e os valores dos "outros", que são tolerados. Tolerados, mas muitas vezes reprimidos, de diferentes formas, por pertencerem às "minorias". Os valores expressos verbalmente, pelos grupos do poder democrático manifestando preferência, exemplo, por solidariedade e cooperação. No entanto demonstram caráter autoritário, na medida em que, na ação cotidiana predomina preferência por interesses pessoais em detrimento a interesses grupais. Na realidade reservada evidenciam-se importamentos de dominação dos que detem alguma forma de poder sobre os "outros".

Comumente, quem tem força para impor seus valores é o dono do capital. Ai a razão do caráter autoritário de nosso sistema de valores que aparece nos discursos, muitas vezes de forma distarçada, e nas práticas da organização capitalista.

Nosso sistema de valores tem sua origem no Pater Família (o patriarca, o dono, o senhor). Historicamente, dentro da grande família, o pai é quem determinava a escala de valores. Na condição de senhor absoluto, cabia a ele diferenciar e afirmar o que era nobre e o que era vulgar; o que era mau e o que era bom; o que era profano e o que era sagrado; o que era belo e o que era feio. O Pater Família (o senhor) é absoluto e não conhece ou admite divergências. E conservador e autoritário. Os valores mais apreciados por ele são a obediência e a disciplina, tendo na instituição

da propriedade privada o fundamento último de seu sistema de valores. Aprecia a livre iniciativa, tem como meta o progresso, e seu conceito de progresso está embasado no individualismo. Presentemente um dos alicerces deste progresso é o salário mínimo. Nesta linha de análise, verifica-se que no centro deste sistema de valores está o particularismo. As preferências são: casa própria, transporte particular, etc., caracterizando seu caráter regressivo, infantil e egocêntrico.

Por sua vez, a família é nossa instituição social mais "sagrada" e que juntamente com a propriedade privada nos dá a dimensão, a compreensão sobre o autoritarismo e o conservadorismo do nosso sistema de valores. Segundo REICH (1932), a família é o modelo reduzido do estado autoritário. Seu objetivo é fabricar um cidadão que se adapte à ordem, assente na propriedade privada e tolere miséria e humilhações.

Ambas as empresas estudadas são de natureza familiar, e nessa condição, apresentam características que são peculiares a esta categoria organizacional. Os valores estão identificados com a família; valoriza-se a confiança mútua, independente do vínculo familiar entre os membros da empresa; valoriza-se a antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; destaca-se a fidelidade à empresa como maneira condicional de fazer carreira, mas a concentração do poder está nas mãos dos fundadores.

São as relações sociais e de produção que determinam quais os valores, e estes, o grupo de poder. Os valores determinam comportamentos através do discurso e práticas da organização, servem como referência, mas canalizam apenas os interesses do grupo dominante, modelando sua cosmovisão e seu estilo de vida. Assim, têm a função do conservadorismo e do interesse particular, por isso seu caráter autoritário e sua função de dominação. O autoritarismo desconhece a participação, o diálogo, o confronto, a partilha, o enfrentamento. Razão pela qual é a obediência o valor mais apreciado pelo senhor do engenho, da família, da empresa. A ordem vem de cima, é vertical: o chefe é quem dita.

Na perspectiva patrimonialista, em relação ao particular tudo parece ser honesto e lícito. O contexto atual nos mostra isso muito bem: privilégios, corrupção, mordomias, falcatruas, etc. Uma total inversão de valores: a desonestidade é melhor que a honestidade. E em nome desses interesses e benefícios particulares, tudo se justifica. E a "Lei de Gérson" vigorando: o negócio é "levar vantagem em tudo". No mundo dos negócios há até um ditado que diz: ser honesto é burrice. Podemos inferir que as relações se pautam através da autoridade e obediência.

Os valores identificados são conceitos. Mas qual o significado desses conceitos? O significado de qualquer conceito nos remete às propriedades essenciais daquilo que se quer conceitualizar ou à essência do objeto. Esses

valores identificados são conceitos particulares, pertencem à elite dominante e têm função de dominação, porque revelam e asseguram os interesses de quem detém o poder, pois só eles manipulam estes conceitos impunemente.

Na tentativa de integrar os resultados obtidos com as questões problematizadas, apresentamos a seguir comentários a respeito de alguns valores identificados, relacionando-os com aspectos amplos (sociais, culturais) e específicos das observações realizadas nas duas empresas. Isso nos possibilita visualizar ainda mais o caráter manipulativo de alguns destes conceitos identificados como valores.

- Responsabilidade Social

Apesar da imprecisão e divergências conceituais entre os teóricos, o termo *responsabilidade social* consensualmente e essencialmente não se aplica só aos acionistas; envolve obrigações morais ditadas pela ética e faz-se necessário adequar às demandas sociais e ao contexto sócio-econômico. O modelo tradicional de empresa (propriedade dos acionistas e função de obter lucros) não mais satisfaz. Os funcionários (além de fornecedores, clientes, concorrentes, governo, grupos, movimentos e comunidade) fazem parte da realidade da empresa e sua função social desta somente se realiza na medida em que atenda às demandas básicas de seus funcionários, ou seja: salários justos, segurança no emprego, realização pessoal e condições

de trabalho.

- Méritos pessoais

Em que termos está sendo dito, ou a que nível isso está sendo feito? Nesse valor está uma concepção do que é o ser humano para o fundador. É uma pessoa totalmente responsável por sua educação? Uma pessoa que tem vontade? Que é disciplinada? Mérito é isso: dedicação, vontade, disciplina no trabalho, vontade de aprender mais, vestir a camiseta. Só que isto é uma racionalização do que sejam as características desejáveis do trabalhador e não corresponde à realidade, pois na hora da promoção, por exemplo, o que conta é a "simpatia".

- Não mexer nas coisas dos outros (não roubar)

Não roubar significa não se apropriar daquilo que é propriedade privada, de modo indevido. Esse manquement se concretiza no "respeito" à propriedade privada, mas não significa necessariamente respeito à coisa pública, ou respeito ao outro (a pessoa). Isso vai depender ou terá validade desde que não signifique ameaça ao "meu" patrimônio. Além disso é, sempre, unidirecional. Ou explorar o trabalhador também conta? Muitas vezes "tirar" sua saúde física e/ou mental, negar-lhe condições dignas de vida com um salário aviltante diante de um lucro grande?

- Não mentir

A mentira é ilícita. Mas é lícita para resguardar patrimônio, a imagem própria, a honra, a fama e até para enganar intencionalmente. Novamente, a unidirecionalidade. Quem não deve mentir é o empregado, o "subordinado".

- Inteligência

Em nenhum lugar que se preze a inteligência deixa de ser é valorizada. Nosso sistema sócio-político, em realidade no entanto, não vê com bons olhos a pessoa que se revela inteligente. Temos que perguntar: como o sujeito inteligente se revela, destacando-se dos demais? Tem uma atitude de independência, frente ao que está posto; tem uma atitude de não subordinação. Na entrevista com o setor de RH da empresa 1, perguntamos sobre os critérios de seleção. Nos foi dito não admitir-se pessoas quando se percebe que esta tem uma postura de não acatamento às ordens dos supervisores. A pessoa inteligente é criativa, tem bom potencial para resolução de problemas e geralmente vai além do que está dado. A pessoa que sai da rotina "incomoda" em qualquer lugar, inclusive na empresa.

O que significa inteligência? O fundador diz que privilegia a inteligência. Isto é, que é muito importante pessoas inteligentes. Mas o que ele quer dizer com isso? Aí observamos que o RH tem por princípio de não contratar pessoas que não seguem ordens. Está posta a contradição. Porque quem segue ordens não está de acordo com a afirmação

do que seja inteligente. A pessoa que troca muito de emprego, também não é aceita. Consideram como alguém que não se enquadra muito; não se subordina. Com colocações deste tipo pode-se melhor visualizar quais são as concepções que se tem de ser humano, de organização. Por isso, tempo de serviço é tão valorizado. Certamente a concepção de organização não é que uma organização deve ser criativa e possa sofrer mudanças. O crescimento das pessoas está voltado para o crescimento da organização - produzir, vender e aumentar o patrimônio. E os funcionários a serviço dele.

Em resumo, sendo bem irônico, administrar é "tanger um rebanho". E o filtro dos valores já se coloca no processo seletivo ao se admitir somente pessoas que estejam "enquadradas".

Os valores são representações abstratas, objetos do desejo, orientam nossa prática, discurso e ação, manifestam-se no mundo intersubjetivo das organizações e instituições. Sabemos que os valores são categorias que aparecem em todos os níveis da atividade humana. Como categoria poderíamos falar de valores da Administração, da política, da organização, da instituição, e valores universais, relativos, absolutos, dominantes, morais, etc... Dos valores identificados nesta realidade, poderíamos sem sombra de dúvida, classificar alguns deles como: a) valores da racionalidade administrativa (organização, competição, produtividade, lógica de mercado); b) valores do capital (disciplina, propriedade, livre iniciativa, dependência,

enriquecimento particular, dominação, particularismo); c) valores do trabalho (cooperação, solidariedade, sociedade cooperativa, veracidade, liberdade, eficiência, pontualidade, rapidez, participação, justiça) e, finalmente d) os valores éticos (liberdade, justiça e felicidade).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão limitou-se de modo exploratório a uma compreensão do significado dos valores nas organizações; logo, não teve como objetivo nem pretensão discutir aspectos filosóficos relativos a essência do valor, e muito menos esgotar o assunto, mas sim despertar interesses para esse questão tão atual em nosso contexto político, social, econômico e administrativo.

Sem sombra de dúvidas, a empresa é hoje a instituição mais influente da sociedade industrial. Somente o Estado pode a ele ser comparado em termos de poder. De alguma maneira, uns mais outros menos, todos dela dependemos. Seu poder é abrangente, profundo e influente, a ponto de determinar padrões de comportamento, estilo de vida, sistema de valores. Na sua relação com o funcionário o que predomina é o poder e exercido como a dominação.

Durante todas as etapas de nossa vida, passamos por processos de socialização, ou seja, internalizamos esses padrões de comportamento, normas e valores decorrentes do contexto no qual estamos inseridos ou da condição social à qual estamos vinculados. E como não poderia deixar de ser, na empresa, tal fato também ocorre.

Nos "modelos" organizacionais ainda vigentes, observamos uma tendência eminentemente funcionalista. Duas e antagônicas são as posturas observáveis: a primeira está pautada na liberdade e autodeterminação do ser humano como

um direito inalienável do indivíduo. A segunda, por outro lado, prega a incapacidade humana de decidir o que é melhor para si. Ou seja, não planejamos nada, planejam por nós. Nessa postura a empresa visualiza o indivíduo como mero objeto de seu contexto; incapaz de pensar e criar. É esse o tipo de orientação predominante.

Por tudo isso, é tão importante repensar e recriar as opções valorativas vigentes até então expressas via comunicação unilateral, metodologias de ensino alienantes e normas disciplinares coercitivas. Tais orientações, quando não tratadas bilateralmente, geram automatismo, indisciplina, violência, descompromisso, rivalidade, competição, etc...

É fundamental que seja possibilitado aos envolvidos nos processos transacionais condições para de conscientizarem-se desta dominação. Tornar explícito o que está implícito e estimular as pessoas envolvidas à reflexão problema e ação. Entender de que forma os valores atuam como agentes socializadores e manipuladores do indivíduo quando na relação com a empresa, é uma tarefa permanente, pois como pano de fundo está o conflito das relações de produção.

Ao realizarmos este trabalho, estávamos cientes de sua limitação, logo cientes também da possibilidade e risco de se incorrer em reducionismos e exercer influências, pelos nossos próprios valores, ao tratar de assunto tão complexo, com implicações na vida afetiva, educacional e profissional do indivíduo. No entanto, a consciência da importância e

mesmo da essencialidade do tema e das questões que a respeito dele se colocam, especialmente neste período histórico de nosso País, nos mobilizou no sentido de prestar nossa colaboração.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ADLER, Nancy J. e JELINER, Mariann. Is "Organization Culture" Culture Bound? Human Resource Management, Spring 1986, vol. 25, number 1, pp. 73-90.
- AKTOUF, Omar. Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations. Fresses de l'Université du Quebec, Canada, 1987.
- ALTHUSSER, Louis. Aparelhos Ideológicos de Estado. Rio de Janeiro, Graal, 1983.
- AMADO, Gilles. Cultura Empresarial: especialista discute seu reconhecimento e como fortalecê-la (entrev.). Revista Tendência do Trabalho. Julho de 1989, página 7.
- ANZIZU, José Maria de. Administração: arte ou ciência? In: Enciclopédia de Administração de Empresas. (Verb.) São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda., 1986.
- AQUINO, Cleber. História Empresarial Viva. São Paulo, Gazeta Mercantil S.A. Editora Jornalística, 1986.
- AQUINO, Cleber. História Empresarial Viva. São Paulo, Atlas, 1991.
- ARVON, Henri. A filosofia do trabalho. Lisboa, Socicultur, s/d.
- BAGOLINI, Luigi. O Trabalho na Democracia: filosofia do trabalho. São Paulo, Ltr, Brasília, Universidade de Brasília, 1981.
- BALALAI, Roberto. Notas e Subsídios para a Análise do Discurso (Uma contribuição à leitura do discurso da Administração). Forum educ., Rio de Janeiro, 13(1-2)56-80, 19/29 trim. fev./maio 1989.
- BARROS, Aidil J. P. & LEMFELD, Neide A. S. Projeto de Pesquisa - Propostas Metodológicas. Petrópolis, Vozes, 1990.
- BASBAUM, Leôncio. Alienação e Humanismo. São Paulo, Editora Símbolo, 1977.
- BECKER, Howard S. Uma Teoria da Ação Coletiva. Rio de Janeiro, Zahar, 1977, p. 93.
- BENIAMINO, Sérgio Leme. Realinhamento de cultura organizacional: modismo ou necessidade. RH - Informação Profissional de Recursos Humanos. Ano VIII, nº 32, 01/90.

- BENNIS, Warren & NANUS, Burt. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo, Editora Harbra Ltda., 1988. 197 p.
- BERBECHKINA, Z. et alli. Que é o materialismo histórico? Moscou, Progresso, 1987.
- BERGER, Peter. A construção social da realidade. Petrópolis, Vozes, 1983.
- BERNARDES, Cyro. Sociologia Aplicada à Administração. São Paulo, Atlas, 1989.
- BERNHOEFT, Renato. Empresa Familiar: Sucesso Profissionalizada ou Sobrevivência comprometida. São Paulo, Nobel, 1989.
- BETTELHEIM, Bruno. Sobre a Disciplina. In: Uma vida para seu filho. Rio de Janeiro, Campus, 1988. p. 85-94.
- BEYER, Janice et alii. Comment: The concept of ideology in organizational analysis. In: Academy of Management Review. 1986. vol. 13, nº 3, p. 483-489.
- BEYER, Janice M. e TRICE, Harrison M. How an organization's rites reveal its culture. In: Organizational Dynamics.
- BEYER, Janice M. e TRICE, Harrison. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of Management Review. Mississippi, Mississippi State University, n. 4. 1984.
- BICUDO, M. A. V. Fundamentos éticos da educação. São Paulo, Cortez e Moraes, 1982.
- BJUR, Wesley & CAIDEN, Gerald. "Reforma de Burocracias Institucionais". In: CAIDEN, G. & CARAVANTES, G. (orgs.). Reconsideração do conceito de desenvolvimento. Caxias do Sul, EDUCS, 1988. p. 343-355.
- BLAKE, Robert R. e AVIS, Warren E. e MOUTON, Jane S. Tal Presidente, Tal Organização. Desenvolvimento de Executivos. Rio de Janeiro, Incisa, 1975.
- BLAKE, Robert R., AVIS, Warren E. & MOUTON, Janes S. Tal Presidente tal Organização. Desenvolvimento de Executivos. Rio de Janeiro, Incisa, 1975.
- BLASE, Melvin. "Selected concepts". In: Institution building: a source book. Michigan, Lithocrafters, 1973. p. 253-290.
- BLEGER, José. "Psicologia Institucional". In: Psico-higiene e psicologia institucional. Porto Alegre, Artes Médicas,

1964. p. 31-69.
- BOMBASCO, Luiz Carlos. Ética e trabalho: cinco estudos. Caxias do Sul, De Zorzi/PyR, 1989.
- BRETAS PEREIRA, M. J. "A análise institucional". In: Mudança nas Instituições. São Paulo, Nobel, 1988. p. 23-41.
- BRETAS PEREIRA, Maria José. Mudanças nas Instituições. São Paulo, Nobel, 1988.
- BROHM, Jean Marie. O Que é Dialética? Lisboa, Antídoto, 1979.
- BRONOWSKI, Jacob. Um sentido do futuro. Brasília, Universidade de Brasília, 1977.
- BUBER, Martin. EU e TU. São Paulo, Cortez e Moraes, 1977.
- CAMARGO, Marculino. Valores da Existência Humana. Petrópolis. Vozes. 1991.
- CARAVANTES, Geraldo & BRETAS PEREIRA, M. J. "O perfil do dirigente: reflexões e orientações para sistemas organizacionais em mudança". In: CARAVANTES, G. & MOTTA, F. R. Planejamento organizacional. Porto Alegre, FDRH, pp. 185-9.
- CARVALHO, Antonio V. Recursos Humanos: Desafios e Estratégias. São Paulo, Fioneira, 1985.
- CAVEDON, Neusa R. As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos. Dissertação de Mestrado em Administração, FFGA/UFRGS. Porto Alegre. 1989.
- CHAUÍ, Marilena. O que é ideologia. São Paulo, Brasiliense, 1985.
- CHEPTULIN, Alexandre. A Dialética Materialista: categorias e leis da dialética. São Paulo, Alfa-Omega, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo, Atlas, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, vol. 1, 1981.
- COLOMBO, Olivio P. Anotações sobre o nosso sistema de valores. Estudos Leopoldinenses. Vol. 24, nº 102. Filosofia nº 10. São Leopoldo, 01 e 02/88. pp. 05-22.
- CORREIA, Joaquim S. d'Oliveira. O jogo do poder nas organizações. Informação Profissional (30) Ano III, 1989.

- CURY, Carlos Roberto Jamil. Educação e Contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1985.
- DA MATA, Roberto. Carnavais, malandros e heróis: para uma sociedade do dilema brasileiro. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
- DE BONO, E. Ninguém nasce sabendo pensar. Programa de Livros Sumarizados. Círculo do Livro S.A., 1988.
- DEAL, Terence & KENNEDY, Allan. In: Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. New York, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1986.
- DEMO, Pedro. Avaliação Qualitativa. São Paulo, Cortez, 1987.
- DEMO, Pedro. Introdução à Metodologia da Ciência. São Paulo, Atlas, 1983.
- DERISI, Octavio N. Valores Básicos para a construção de uma sociedade realmente humana. São Paulo, Mundo Cultural, 1977.
- DUARTE, Gleuso D. e DIAS, José Maria A. M. Responsabilidade Social: A Empresa Hoje. Rio de Janeiro: São Paulo: LTC - Livros Técnicos e Científicos. Fundação Assistencial Brahma, 1986.
- FACCINA, Carlos R. e PELUSO, Luís A. O Problema da Análise Social. São Paulo, Pioneira, 1984.
- FAIRCHILD, Henry F. Diccionario de Sociologia. México, Fondo de Cultura Economica, 1987.
- FAZENDA, Ivani et alii. Metodologia da Pesquisa Educacional. São Paulo, Cortez, 1991.
- FERGUSON, Marilyn. A Conspiração Aquariana. Rio de Janeiro, Record, 1980.
- FLEURY, M. T. "Cultura Organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica". In: Revista de Administração. São Paulo, 24(1): 3-9; janeiro/março, 1989.
- FLEURY, M. T. L. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1984.
- FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: relocando estas questões no cenário brasileiro atual. RAUSP. São Paulo, v.26, n.2, p 3-11, abril/junho. 1991.

- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. RAE. Rio de Janeiro, v.27, n.4, p 7-18, out/dez. 1987
- FOUCAULT, Michel. Microfísica do poder. Rio de Janeiro, Graal, 1979.
- FREIRE, Paulo. Importância do Ato de Ler. Brasiliense, 1985.
- FRONDIZI, Risieri. Que són los valores? México, Fondo de Cultura Económica, 1962.
- GALBRAITH, J. Kenneth. Anatomia do Poder. São Paulo, Pioneira, 1984.
- GOFFMAN, E. Estioma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro, Zahar. 1975.
- GOFFMAN, E. Interaction Ritual. Nova Iorque, Anchor Books, Doubleday and Company, Inc., 1967.
- GOFFMAN, E. The Presentation of Self in Everyday Life. Nova Iorque. Doubleday Anchor Books, Doubleday and Company, Inc., 1959.
- GOLDMANN, Lucien. Dialética e Cultura. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1967.
- GOULDNER, A. W. The Coming Crisis of Western Sociology. Nova Iorque. Equinox Books, publicado por Avon, 1971.
- GUARECHI, Pedrinno. Sociologia Crítica. Porto Alegre. Mundo Jovem. 1984.
- GUTIERREZ, L.H.S. O clima organizacional em uma empresa familiar. Revista de Administração, v. 22, nº 2, p. 36-43. Abr./jun. 1987.
- HÁGUETTE, Teresa M. F. Metodologias Qualitativas na Sociologia. Petrópolis, Vozes, 1990.
- HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- HANDY, Charles B. Deuses da Administração: transformando organizações. São Paulo, Biblioteca de Gerência e Administração, 1987.
- HARDY, Cinthya. "The nature of unobstrusive power". In: Journal of Management Studies. SNT. 22:4, 1985. p. 385-399.
- HARTMAN, Robert S. La estructura del valor, fundamentos de la axiologia científica. México, Fondo de Cultura

- Economica, 1959.
- HELLER, Agnes. A filosofia radical. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- HEBSEN, Johannes. Filosofia dos valores. Coimbra, A. Amado, 1980.
- IACocca, L. & NOVAK, W. IACocca. São Paulo, Livraria Cultura Editora, 1985.
- IANINI, Otávio. Dialética e Capitalismo: Ensaio sobre o pensamento de Marx. Petrópolis, Vozes, 1988.
- JAGUARIBE, Hélio. Introdução ao desenvolvimento social. São Paulo, Círculo do Livro, 19__.
- JAPIASSU, H. O mito da neutralidade científica. Rio de Janeiro, Imago, 1975.
- JOLIBERT, Alain & VALETTE-FLORENCE, Pierre. Personal values: a validity investigation. Papier de recherche n° 87 - 29, nov/1987.
- KANTER, Rosabeth M. "The architecture of culture and strategy change". in: The change master - innovation and entrepreneurship in the American Corporation. New York, Simon & Shuster, 1983. p. 278-303.
- KATZ, D. e KAHN, R. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1976.
- KIMBERLY, John R. Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization. Academy of Management Journal, 22(3):437-457, 1979.
- KISNERMAN, Natalio. Introdução ao trabalho social. São Paulo, Moraes, 1983.
- KOLB, D. A. et alii. Psicologia Organizacional - uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.
- KREMER-MARIETTI, Angèle. Ética. Campinas, SP, Papirus, 1989.
- KRETCH & KRUTCHFIELD. O indivíduo na sociedade. São Paulo, José Olympio Editora, vol. 2, 1982.
- KUENZER, Acácia Z. Pedagogia da Fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo, Cortez, 1986.
- KUNZ, Edmundo L. O ser do valor e valores. Veritas. Porto Alegre, PUCRS, (91):186-214, Setembro, 1978.

- LAMAITRE, Nadine. "La culture d'entreprise facteur de performance". In: Revue française de gestion. 47-48: 51-59. sep./oct., 1984.
- LANE S. & CODO, W. Psicologia Social: o homem em movimento. São Paulo, Brasiliense, 1987.
- LAPASSADE, Georges. Grupos, Organizações e Instituições. São Paulo, Francisco Alves, 19__.
- LAPIERRE, Laurent. "Imaginário. Administração e Liderança". In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 29(4): 5-16; out./dez., 1989.
- LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. B. Vocabulário da Psicanálise. Santos, Martins Fontes, 1970.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. As empresas e o ambiente. Petrópolis, Vozes, 1973.
- LAWRENCE, Paul R. and LORSCH, Jay W. O Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação. São Paulo, Blücher, 1972.
- LEWIN. Kurt. Problemas de dinâmica em grupo. São Paulo. Cultrix, 1976.
- LIFMAN, Matthew. A Filosofia vai à Escola. São Paulo. Summus, 1990.
- LOBOS, Júlio. Sindicalismo e negociação. Rio de Janeiro. Livraria Jose Olympio, 1988.
- LOWY, Michael. Ideologia e Ciências Sociais: elementos para uma análise marxista. São Paulo, Cortez, 1985.
- LOWY, Michael. Marxismo e Teologia da Libertação. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1991.
- LUDKE, Menga & ANDRE, Marli E. D. A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo, E.P.U., 1986, p. 49-53.
- MAANEN, John Van. Qualitative Methodology. California - USA, SAGE Publications, Inc. 1983.
- MAFESOLLI, Miguel. Lógica da Dominação. Rio de Janeiro, Zahar. 19__.
- Manual de Treinamento e Desenvolvimento/ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; Coordenador Gustavo G. Boog. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1980.
- MARCONDES FILHO, Cyro. O que todo cidadão precisa saber

- sobre ideologia. São Paulo, Global, 1985.
- MARCONI, Marina de M. & FRESCOTTO, Zelia M. N. Antropologia, uma introdução. São Paulo, Atlas, 1989.
- MARCUSCHI, Luiz. Linguagem e Classes Sociais. Porto Alegre, Movimento, 1975.
- MASIERO, Gilmar. Processo de Socialização na Empresa - a atuação da administração de recursos humanos. Dissertação de Mestrado. São Paulo, EAESP/FGV, 1987.
- MASLOW, Abraham H. New Knowledge in Human Values. South Bend/Ind. Regnery/Gateway, 1959.
- MATHEUS, Carlos E. M. Da realização histórica dos valores na "Ética" de Max Scheler. São Paulo, FUC, 1974. Tese de Doutorado.
- McCLELLAND, D. & BURNHAM, D. "Power is the great motivator". In: Harvard Business Review. March/April, 1976.
- McDAVID, J. & HARARI, H. Psicologia e Comportamento Social. Rio de Janeiro. Interciência, 1980.
- McGREGOR, Douglas. The professional manager. New York, McGraw-Hill Book Company. 1976. 203 p.
- MEKSENAS, Paulo. Aprendendo Sociologia: a paixão de conhecer a vida. São Paulo. Loyola. 1986.
- MILLS, Theodore M. Sociologia dos pequenos grupos. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1970.
- MINTZBERG, Henry. "Dealing with culture" e "The structuring of organizations". In: QUINN, J.; MINTZBERG, H. & JAMES, R. The strategy process, concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 275-303; 245-351.
- MINTZBERG, Henry. "The Systems of Ideology". In: Power in and around organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, nº 1, 1983.
- MIZUKAMI, Maria da Graça N. Ensino: o que fundamenta a ação docente? Rio de Janeiro, FUC, 1983. Tese de Doutorado.
- MORAES, Lúcio Flávio R. A ética de trabalho no Brasil e suas implicações para o desenvolvimento organizacional: um estudo exploratório. Revista de Administração, São Paulo, v.22, n.3, p.40-48, 1987.
- MORITA, Akio. Made in Japan. São Paulo, Livraria Cultura Editora, 1985.

- MORRIS, Charles. Varieties of human value. Chicago, University of Chicago Press, 1956.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 24 (3):19-24, jul./set. 1984.
- MOTTA, Fernando P. O Poder Disciplinar nas Organizações Formais. Rev. Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 21(4), 1981.
- MOTTA, Paulo Roberto. "Doutrinas de inovação na Administração Pública: a questão dos valores". In: CARAVANTES, G. & MOTTA, R. (orgs.). Planejamento organizacional. Porto Alegre, FDRH, 1979. p. 153-173.
- MOTTA, Paulo Roberto. "Razão e Intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial". Cadernos EBAP/FGV. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1988.
- MOURA, Paulo da Costa. O benefício das crises. Rio de Janeiro. Novas Técnicas e Científicas, 1978.
- NADLER, David et alii. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro, Campus, 1983.
- OLIVEIRA, Marco A. Cultura Organizacional. São Paulo, Nobel, 1988.
- OLIVEIRA, Marco A. e KASSOY, Gisela. Da cultura à filosofia nas organizações. São Paulo, Nobel, 1989.
- OLIVEIRA, Marco A. G. A ética nas ações de treinamento e consultoria. Recursos Humanos e Sociedade, 2:110-144, dez. 1980.
- OUCHI, William & WILKINS, Alan. Efficient Cultures: exploring the relationship between Culture and Organizational Performance. : Administrative Science Quarterly. v. n. p.
- OUCHI, William. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading M. A., Addison-Wesley, 1981.
- PAGES, Max et alii. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. (L'emprise de L'organization, 1987). São Paulo, Atlas, 1987. 234 p.
- PARSONS, Talcott. The Social System. New York, The Free Press of Glencoe, 1951, p. 12.
- PEREIRA, Maria José L. B. Mudança nas instituições. São Paulo, Nobel, 1988.

- FERRON, Jacques. Bases e Aplicações dos Valores em Psicologia e Educação. Porto Alegre, Sagra, 1987.
- PETERS, T. e WATERMANN, JR. Vencendo a Crise. São Paulo, Harper, 1983.
- PETERS, Thomas & WATERMAN JR., Robert. "Mãos à Obra, motivados por valores" e "A importância da cultura". In: Vencendo a crise: como o bom senso pode superá-la. (trad.). (In Search of excellence, 1982). Harper & Row do Brasil Ltda., São Paulo, 1983. p. 229-331.
- PFEFFER, Joffrey. Power in Organization. Marshfield. Pitman Publishing Inc., 1981, 3699 p.
- PIELE, Philip K. Mudança social e mudança tecnológica. São Paulo, Cultrix - EDUSF, 1976.
- PINA, Vitor D. e outros. Manual para diagnóstico de administração de empresas. São Paulo, Atlas, 1980.
- POLITO, Reinaldo. Como falar corretamente sem inibição. Rio de Janeiro, Editora Saraiva, 1989.
- QUIROGA, Consuelo. Invasão Positivista no Marxismo: manifestações no ensino da metodologia no serviço social. São Paulo, Cortez, 1991.
- RAMALHO, Newton C. O fator humano na empresa, aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro, LTC, Brasília, Editora UNB, 1977.
- RAMOS, Alberto G. A nova ciência das Organizações: Uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro, FGV, 1981.
- RATHS, Louis et alii. El sentido de los valores y la enseñanza. México, Editorial Hispano Americano, 1967.
- REICH, Wilhelm. Psicologia de massa do facismo. São Paulo, Martins Fontes, 1988.
- ROCKEACH, Milton. Change and Stability in American Values Systems, 1968-1971. Public Opinion Quarterly, Washington, v.38, n.2, p.222-38, 1974.
- ROCKEACH, Milton. The nature of Human Values. New York, Free Press, 1973.
- RODRIGUEZ, Floreal. "Cultura, passaporte para o sucesso". In: Exame. São Paulo, abril/agosto, 1984. p. 44-55.
- RUBIN, Isaak. A Teoria marxista do valor. São Paulo, Brasiliense, 1980.

- RUYER, Raymond. Filosofia del valor. México, Fondo de Cultura Económica, 1969.
- SALESNICK, A. e VRIES, M. F. R. O Poder e a Mente Empresarial. São Paulo, Pioneira, 1981.
- SANDER, Benno. Consenso e Conflito. São Paulo, Pioneira; [Rio de Janeiro]: Universidade Federal Fluminense, 1984.
- SANDER, Benno. Educação brasileira: valores formais e valores reais. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1977.
- SANTOS, Theotonio. Conceito de Classes Sociais. Petrópolis, Vozes, 1987.
- SCHEIBE, Karl E. Socialização: A formação da identidade. Apostila. São Paulo, Wesleyan University e FUCSF.
- SCHEIN, Edgard M. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1972.
- SCHEIN, Edgard. "O papel do fundador na criação da Cultura Organizacional". In: Organizational Dynamics (Summer, 1987) (trad. por AMANA. Desenvolvimento e Educação. Seminário-diálogo com Edgard Shein sobre cultura organizacional, p. 24-54).
- SCHEIN, Edgard. "Organizational Culture and Leadership". San Francisco. Jossey bass, 1986.
- SCHEIN, Edgard. "Uma nova concepção de Cultura Organizacional". (trad. AMANA). Slogan Management Review, Vol. 25. nº 2. 1984.
- SCHEIN, Edgard. What you need to know about Organizational Culture. Training and Development Journal, January 1986.
- SCHON, Donald. "Leadership as reflection-in-action". In: Leadership and organizational culture. Edited by Thomas J. Sergiovanni and John Corbally.
- SEGNINI, Lílíana. A Liturgia do Poder: trabalho e disciplina. São Paulo, EDUC, 1988.
- SELZNICK, Philip. A liderança na administração. Rio de Janeiro, FGV, 1971.
- SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. São Paulo, Editora Best-Seller, 1988.
- SILVA, Sonia A. I. Valores em Educação - o problema da compreensão e da operacionalização dos valores na prática educativa. Petrópolis, Vozes, 1988.

- SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, 28(1983):339-358.
- SOUZA, Edela. Clima e cultura organizacional. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- STERN, Alfred. Filosofia de los valores. panorama de las tendencias actuales en Alemania. Buenos Aires, Compañia General Fabril Editora, 1960.
- SUGO, Alberto I. O Mito do Sistema Japonês. Dissertação de Mestrado. São Paulo, EAESP/FGV, 1985.
- SUN TZU. A arte da guerra. Publicações Europa-América. Mem Martins, s/d. 151 p.
- TAGIURI, Renato. Value Orientation and the Relationship of Managers and Scientists. Administrative Science Quarterly, 10:39-51, 1965.
- THEVENET, Maurice. Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança. Lisboa, Monitor, 1989.
- TRAGTENBERG, Mauricio. Administração. Poder e Ideologia. São Paulo, Cortez, 1989.
- TRIFODI, Tony et alii. Análise da Pesquisa Social. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1981.
- TRIVINOS, Augusto N. S. Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, Atlas, 1987.
- TURNER, Victor W. O Processo ritual: estrutura e anti-estrutura. Petrópolis, Vozes, 1974.
- VALETTE-FLORENCE, Pierre, Comparaison des systems de valeurs Selon Kahle et Rokeach. Papier de Recherche 87-14, Juillet 1987.
- VALLIS, Alvaro L. M. O que é ética. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. Ética. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1982.
- WACHOUVICZ, Lilian Anna. O Método Dialético na Didática. Campinas, Papirus, 1991.
- XAUSA, Maria Regina de Moraes. A ação gerencial e a importância do questionamento de valores. In: Véritos. Porto Alegre, V. 12, nº 2, p. 24-52, jul./dez. 1986
- XAUSA, Maria Regina de Moraes. Para Além da Administração.

Porto Alegre, PPGA, 1989. p. 9-10. (inédito).

XAUSA, Maria Regina. Desafios do profissional de recursos humanos em contexto institucional. Paper realizado para a disciplina de Treinamento em Recursos Humanos, do Mestrado em Administração de Empresas. PPGA-UFRGS, 1989. (inédito).

XAVIER, Odiva Silva. A cultura de organizações de pesquisa: percepção e aspiração. Revista de Administração, v. 22, nº 2, p. 3-16, abr./jun. 1987.

ZACCARELLI, Sérgio B. A hora e a vez da cultura organizacional. Rev. da Administração, Vol. 21(3), jul./set. 1986.

ZALESNICK, Abraham. "Os líderes centram seus interesses nas pessoas e não nas estruturas". In: Diálogo. Vol. 17, nº 1, 1984.

ANEXOS

ANEXO 1

Of. Circ. 24/90

Porto Alegre, 09 de novembro de 1990.

Prezado Senhor,

Vimos, pela presente, apresentar o Sr. SILVIO SERAFIM DA LUZ FILHO, aluno regularmente matriculado neste Curso. O mestrando encontra-se desenvolvendo seu projeto de dissertação referente a "Valores nas Organizações". A pesquisa em questão está sob a orientação da Profª Carmen Handel, PhD.

O motivo ao qual se prende nosso pedido tem em vista que a organização na qual Vossa Senhoria trabalha ocupa um espaço significativo no seu ramo de atividade e na comunidade onde está inserida. Cremos ainda que será de grande valia sua colaboração, considerando sua larga experiência em RH. Outrossim, colocamos à disposição desde já os resultados desta pesquisa.

Ciente de Vossa contrifuição ao pleno êxito deste trabalho, subscrevo-me.

Atenciosamente,

Profª Vera Sueli Storck,
Coordenadora Acadêmica.

Ilmo. Sr.

DD.

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM OS FUNDADORES

Qual é o conteúdo das entrevistas?

Este é um exemplo de guia de entrevista, inspirado em E. Schein, que utilizamos numa situação concreta.

1. Em que circunstâncias foi criada a sua empresa?

- Quem participou?

- Quais foram os problemas críticos do arranque?

- Que resta atualmente da fase de criação? (modos de fazer, valores-chave, personagens).

2. Quais os acontecimentos críticos que marcaram decisivamente a história da sua empresa? (Por acontecimento crítico entendemos acontecimentos maiores que ameaçam a sobrevivência da empresa ou a forçam a rever objetivos e modos de fazer).

- Lembra-se de acontecimentos que provocaram à empresa problemas para os quais ela não dispunha de solução apropriada?

- Como reagiram os membros da organização a esses incidentes?

- Como lhes responderam?

- Como interpretar essas respostas?

3. Na sua opinião, qual é a razão de ser da sua empresa, a sua missão fundamental?

- Quais são as atividades ou produtos "típicos" da sua empresa?

- O que é um bom produto? Um bom negócio? Uma boa carreira?

- Quais são as atividades ou produtos em que a sua empresa nunca se envolverá?

4. A sua empresa parece-lhe voltada para o passado, para o presente ou para o futuro? Como se exprime essa orientação?

5. Quais os valores por que rege a sua empresa?

- Em que circunstâncias ela recorre a esses valores?

- Os procedimentos de gestão parecem-lhe coerentes com os valores?

- Por exemplo, o controle orçamental e a avaliação de desempenho?

6. A que empresas compara a sua, por semelhança e por oposição?

- Por quê?

- Como define as características da sua empresa?

7. Em algum momento da sua vida sentiu que estava traindo algum princípio seu?

A entrevista é um ponto de partida que trata da fundação, história e funcionamento quotidiano da empresa. As percepções que queremos recolher dizem respeito a:

- acontecimentos críticos, que a empresa só pode superar com soluções diferentes das que utilizou no passado;

- semelhanças e diferenças no que toca àquilo que o entrevistado pensa da concorrência e da empresa ideal;

- noções de bom-mau aplicadas a produtos, atividades, carreiras, etc...

Fonte: Adaptação de:

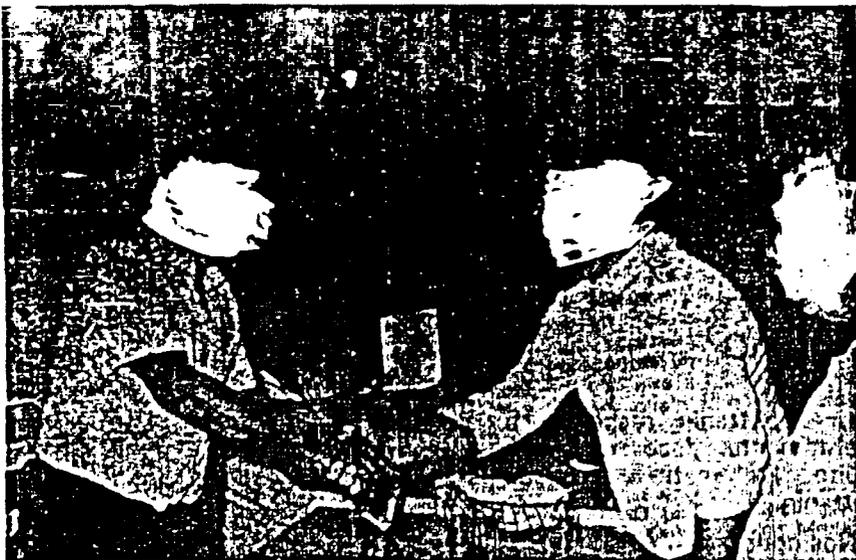
THEVENET, Maurice. .Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança.
Lisboa, Monitor, 1989.

ANEXO 3**ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM OS FUNCIONARIOS**

1. Quais as razões que o(a) levaram a trabalhar nesta empresa?
2. Dos valores herdados de sua família, quais você acredita influenciar na sua vida profissional?
3. Existe alguma coisa de comum entre você e esta empresa? Em caso afirmativo, o que?
4. O que você sabe sobre o(s) fundador(es)? O que aprecia nele(s)?
5. Existe alguma pessoa que você considera importante no desenvolvimento desta empresa? Qual o seu cargo, e por que?
6. Se você presenciou algum momento de crise nesta empresa, diga o que achou importante para superá-la. O que causou a crise? Como as pessoas reagiam?
7. Qual a imagem externa da empresa?
8. Para crescer nesta empresa, o que você acha importante? O que os outros acham importante?
9. Dos produtos que a empresa produz, existe algum que pode ser considerado o mais importante? Por que?
10. Qual sua relação com o sindicato?
11. Como você vê a relação da empresa com o sindicato?
12. Em algum momento de sua vida sentiu que estava traindo algum princípio seu?

Fonte: Adaptação de:

AQUINO, Cleber. História empresarial vivida. São Paulo, Gazeta Mercantil S.A. Editora Jornalística, 1986.



entrega a placa a

Uma homenagem à lealdade de

e

A empresa fez uma festa para homenagear dois de seus mais antigos funcionários:

que completou 25 anos, e que completa 30 anos de

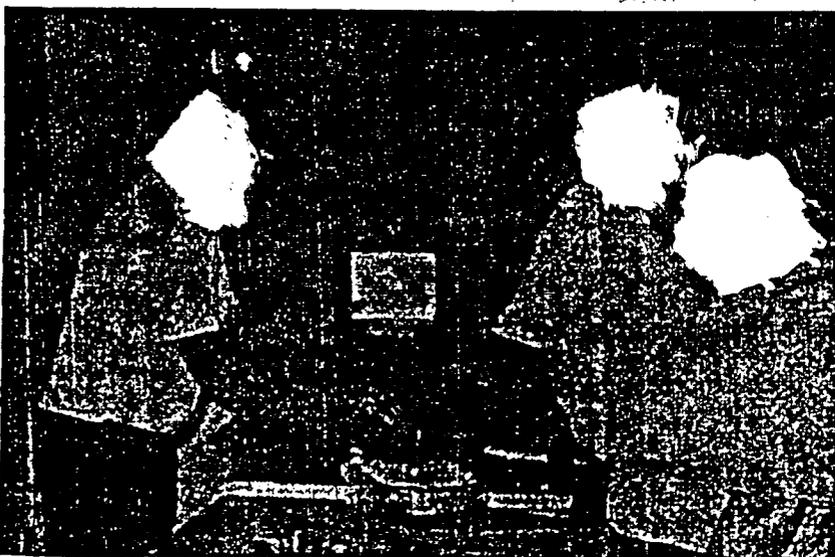
Na festa, não poderiam faltar as recordações pitorescas, os momentos românticos que a empresa teve, é a participação desses homens nas diversas fases da empresa.

As placas foram entregues por

da produção, começou na esteve 15 anos na e depois retomou à. Entrou no grupo com 14 anos de idade. da expedição, sempre trabalhou na Bettanin.

Para a homenagem, a convidou todos os funcionários com mais de 20 anos no grupo, alguns deles das outras empresas, como

A exemplo do que havia sido feito com quando completou 25 anos, receberam placas de homenagem.



cumprimenta

Telmo fez uma saudação representando a "geração intermediária" da área executiva. Uma geração que, segundo o, "pegou a coisa andando", mas teve motivos de estímulo nesses mesmos homens que há tanto tempo serviam a empresa:

— Se eles estão há tanto tempo na empresa é porque têm valor, e o importante é que a empresa reconheça isso. — se a gente demonstrar valor, a empresa vai reconhecer também — raciocinava Telmo.

agradeceu em nome dos homenageados — ele e o Nery. E levou muita gente a secar os olhos disfarçadamente ao referir-se ao seu filho, Rubinho, de 14 anos.

— Eu entrei na empresa com a idade desse garoto — dizia emocionado.

O diretor ressaltou o quanto foi importante a participação de. Lembrou fatos curiosos e engraçados do passado. Todos acabaram emocionados de vez.

Foi uma homenagem muito bonita a dois funcionários que deixaram suas marcas durante todo esse período em que estão no. E que serviu para uma foto histórica, que reproduzimos na capa. São 250 anos de serviços à numa só foto.

Seu pai, 24 anos dedicados à

...soube por um amigo de Alegre que estava sendo ida em ...uma ... Como o ... sua viagem era em número de representan sua zona da trabalho, conversar com o diretor ... que o nomeou entante:

...empresa estava em sua fa- cial, e tínhamos, então, dificuldade em realizar ... Na época, ... nava o mercado.

...u ... no encontro o diretor ... ou que não era apenas um "lor de pedidos", que tinha sistema de acompanha- o dinâmico dos produtos, no ponto de venda: almente. Criei o hábito de panhar a exposição e a ro- dos produto ... pontos nda. Como a ... a, en- ão tinha promotor de ven- tínhamos que estar sem- gradando com brindes os itores das secções

...m 24 anos de empresa, seu ... continua ando sempre um trabalho alidade com os produtos ... E, já há bastante tem- om a ajuda dos filhos.

...É inte- nta como eles não apenas ntaram ao pai, mas tam- assimilaram o seu estilo e ivolvem um trabalho com smo profissionalismo:

...es foram atraídos porque eles quanto eu acreditá- e que a ... um dia, iris ao que chegou, com ectivas de ir ainda muito além. Pouco a pouco eles se interessando pelo ra- vendas e, sem que prati- nte eu sentisse, eles já es- totalmente entrosados.

...Seu ... anarcel ... e etou recentemente ... Está na empresa desde o ... quan-

...Seu ... que ha uma visão de vendas ampla naquela época, se senta realizado com a areção que faz desses eríodos.



O ... e a equipe: ... a promotora ... Seu ... a secretária ... o vendedor ... e a promotora ... de pé. Agachados, ... vendedor, ... e ... promotor.

— Começamos enfrentando um concorrente antigo que dominava o mercado. Hoje é a ... que tem a posição de destaque no mercado graças à qualidade por que primam os seus produtos. A ... que na época dominava o mercado, há alguns anos, por falta de atualização, pratica uma política de achatamento de preços em alguns produtos.

Para o Seu ... um homem de vendas é isto:

— Um homem de vendas deve estar sempre atualizado em termos de mercado, já que a concorrência, hoje em dia, é muito mais acirrada do que há 24 anos atrás. Hoje lutamos pelo a palma por melhores espaços nos pontos de venda. O homem de vendas deve tirar proveito das promoções que a empresa nos oferece, e também acompanhar o que a concorrência anda praticando em termos de desconto extra, e os seus lançamentos.

Parabéns, Seu ..., pelo aniversário em ... e pelo trabalho excelente que tem feito ao longo destes 24 anos de ... primeiro sozinho, depois com a valiosa ajuda dos filhos Júnior e Manoel, e de todos esses colaboradores que mostramos na foto.

Garra, camiseta, vontade de vencer. E algumas broncas

Demonstrando que era possível, naquele tempo, uma dedicação exclusiva à empresa. Dando sua bronca no _____, chefe da expedição e com 24 anos. Falando da empresa até nos momentos de lazer. _____ foi sempre um exemplo de garra, camiseta, vontade de vencer.

"Um exemplo de garra, camiseta e vontade de vencer"

Eu via o _____ como um colega, na minha área técnica, porque como ex-fabricante de _____, ele tinha grandes conhecimentos técnicos, e seus conselhos muitas vezes foram valiosos, pela experiência que teve. Isso, além da sua capacidade profissional e de relacionamento com as pessoas. Ao seu estilo, franco e objetivo.

"O _____ foi meu professor. Aprendi as manhas com ele"

O _____ foi meu professor na _____. Antes de começar a minha carreira fiz um estágio de três meses com ele. Muito obrigado amigo _____, que me ajudou a crescer. Com ele eu aprendi as manhas da profissão. O _____ sempre resmungava habilmente quando tirava um pedido: "Só isso?". O pedido podia ser grande que o cliente não escapava do "Só isso?" do _____. Lá fora, a sós comigo, o _____ comemorava discretamente o grande pedido com o seu sorriso maroto. E o cliente ficava com uma ponta de "culpa" por ter pedido "Só aquilo!".

"... não era sou meio de vida. Era a própria vida"

O _____ não fazia da _____ seu meio de vida. A empresa era a sua própria vida. Só isso atesta o que a _____ representava para ele. Não se desvinculava da empresa nem nos seus momentos de lazer. Nas reuniões sociais da família, falava da _____. Foi numa dessas que o Aita, meu tio-avô, me trouxe para a _____. Eu o substituí num período de recuperação da saúde.

"Se um pedido estava parado, estava tudo parado"

Ele chegava, ia direto nas caixas, conferia e, se não tivesse sido atendido, ainda, dava bronca. Mobilizava até a direção. Ah, e se um pedido estava parado, para ele estava "tudo" parado na expedição. Mas eu sempre entendi o jeito do _____. Afinal, a sua preocupação era atender bem o cliente. E além disso, o nosso relacionamento era muito bom. Um dos hábitos que ele manteve nesses anos todos foi de, em todo o final do ano, trazer uma lembrancinha.

"A forma como acatava as normas da empresa impressionava"

Uma das coisas que me impressionaram bastante logo que comecei, novo na empresa e na idade, era a forma como o _____ acatava as normas da empresa que eu lhe transmitia. Sua disciplina era tanta que não admitia que um cliente colocasse em dúvida as normas estabelecidas pela empresa.

Garra, a camiseta, a vontade, eram o ponto de partida. Quando ele começou, era fazer com que os outros encarassem a ideia de forma que não fosse um bicho. O mostrou que isso era possível. E foi um exemplo. Por isso, a partir dele, a empresa passou a trabalhar seus representantes com a exclusividade exclusiva. De corpo e alma.

"A franqueza do _____ lhe valeu grandes amizades com os clientes"

_____ foi sempre muito sincero. Ele trata os clientes de uma maneira, franca, do diretor ao funcionário mais humilde. Esse tipo de relacionamento, essa franqueza, a jeito natural de ser, lhe valeu grandes amizades no contato com os clientes. Os clientes sempre gostavam de saber a forma como eram tratados pelo _____. Sabiam que podiam confiar nele. O _____ tinha uma confiança por essa franqueza.

"Eu via em _____ um exemplo de garra, como ex-fabricante de _____"

homem e suas marcas



, 27 anos vivendo a

Um homem pode passar por muitos lugares e não deixar a sua marca em nenhum deles. Mas pode passar por um lugar e deixar muitas marcas. Marcas registradas, como a de [redacted], que o identificam de forma confundível entre os que se relacionaram com ele nesses anos todos. No momento em que [redacted] preenche um pedido e não vai para o departamento de Vendas — de aposentadoria — a gente lembra essas muitas marcas e a convivência desses anos todos com ele deixou.

Quando [redacted] começou a trabalhar, havia [redacted] nem [redacted] nem [redacted] os tantos lançamentos como o do "carro-chefe" que servem hoje no cartão de visita. [redacted] foi o primeiro vendedor da empresa, pois que ela passou do ramo de comércio para o de produção. Mas já conheceu o assunto. [redacted] também um fabricante de vassouras de piaçava, que inclusive tinha a patente da vassoura Ideal Estado. Aliou-se ao antigo conteúdo e logo começou a demonstrar toda a sua capacidade de trabalho. A [redacted] formava sua equipe de vendas, e [redacted] provava aos clientes que era possível viver daquela maneira não como bico, mas com segurança exclusiva. Foi um primoroso momento que [redacted] parou na [redacted] mas nos seus 27 anos de empresa ele participou de todos os seus grandes momentos. Sempre respeitado, se impôs junto aos clientes com uma participação nessa participação foi deixando muitas marcas. Uma delas é a de que

nunca precisa ser anunciado: vai entrando. Outra é a pontualidade. Jamais marca uma visita, tanto a um cliente quanto à empresa, sem que muito antes do horário previsto esteja pronto para ser recebido. Pontual, responsável, leal, fiel e dedicado são alguns dos adjetivos que mereceu sempre no seu trabalho. Convicto do que faz, [redacted] demonstra disciplina ao fazer cumprir as normas da empresa junto aos clientes. E nunca se limitou apenas à atividade de representante. Sempre que notou uma falha técnica no ponto de venda, alertou. E sua atuação junto ao cliente tem tanto dessa convicção e eficiência que muitos deles, no contato com a empresa, comentavam que não conseguiam dizer não a [redacted], a menos que contassem uma bela e convincente história para justificar o não. Como nem sempre a história convencia, o sim era mais freqüente.

A área de [redacted] é Porto Alegre e um dos seus melhores clientes é a [redacted]. Foi lá que [redacted] deixou mais uma de suas marcas, a veemência. Ao fazer uma reclamação ao gerente da loja, o fez com tanta segurança e autoridade que a reclamação foi tomada com uma ordem. Depois, o gerente confessou que pensou que se tratava de um gerente mais graduado da rede, um executivo das empresas.

E se alguém quizer se ver [redacted] real-

mente irritado era só encontrá-lo no momento em que um concorrente se interpunha num negócio planejado por ele. O tal concorrente merecia toda a sorte de "elogios" de [redacted] além de uma nova carga contra ele.

Humano e bom, [redacted] sempre lembra de um presentinho para os funcionários com os quais convive no dia a dia da empresa, profissionalmente. É outra de suas marcas.

Marcas que ficaram no caminho nem sempre são fáceis, mas sempre seguras de [redacted]. Nesse tempo todo na empresa, desde os tempos em que enchia as malas com produtos e fazia venda direta nos pequenos varejos, nos fins de semana, até hoje, quando abre a sua mala e entrega mais um pedido preenchido: o de aposentadoria. [redacted] é um daqueles homens que não só passam por uma empresa. É um daqueles que ficam. Senão no dia-a-dia, com sua mala, suas broncas, sua lealdade, sua eficiência, [redacted] fica como exemplo. Um exemplo a ser seguido e um exemplo de que a empresa valoriza um homem que deixa marcas como as dele no seu trabalho. Financeiramente em boa situação, e de saúde melhor ainda, [redacted] resolveu "pendurar a mala".

[redacted] ainda tem a cumprir uma grande cota de vida, de alegria, de felicidade. E temos certeza de [redacted] vai atingir essa cota com a mesma convicção que sempre teve no seu trabalho. É a sua marca.

RECADOS

A empresa está de aniversário em março, e conta um pouco da história de seu crescimento, a partir de uma ideia iniciada com a soma de dois salários de comerciários, que foi todo o seu capital inicial. Uma história de muito trabalho e sacrifício de familiares, mas que hoje compensa pela importância da empresa e sua participação no mercado.

Um crescimento numa proporção tal que a produção foi aumentada em 25 vezes nos últimos 15 anos, e que continua no mesmo ritmo. Um ritmo mantido graças ao trabalho sério tanto no âmbito da empresa como de seus representantes. Um crescimento espelhado no aumento crescente das vendas, que, em fevereiro, mais uma vez superaram os índices anteriores.

Foram 35 por cento, com uma quebra de recordes progressiva.

Esse trabalho também faz parte de uma filosofia global da empresa, que tem acelerado sempre o seu crescimento, e partiu da comercialização, no início, para uma atenção especial à industrialização, nos últimos 15 anos.

remendar as câmaras de ar. Por isso, uma viagem a Garibaldi, 120 Km, na camionete chegou a durar dois dias.

Mas é na fase de crescimento acelerado que a Bettanin tem mais histórias para contar. De um motor de 4 HP que gerava energia para toda a fábrica - oito máquinas elementares - a atingiu 2.750 KWA, uma potência capaz de servir a uma cidade de 25 mil habitantes. De um equipamento composto por furadeiras, brocas e muito artesanato, o grupo conta com uma automatização que chega ao pioneirismo na utilização de computadores, além das mais sofisticadas máquinas de produção.

E a produção, que há 15 anos era de 150 a 200 dúzias diárias, agora atinge mensalmente 100 mil dúzias, com 5 mil dúzias diárias.

Isso representa 25 vezes mais. A área construída, nesse período, cresceu de 1.600 metros quadrados para 17.500 metros só na

Industrial. E o grupo está composto, ainda, da

da e da. Há ainda uma reserva de 40 mil metros quadrados para ampliação dessa área construída, em terrenos contíguos.

O crescimento do grupo tem sido tão acelerado que, para mantê-lo nessa escalada geométrica, o grupo teria que dobrar esse crescimento nos próximos dois anos.

Uma responsabilidade para a qual a direção do grupo está preparada e atenta.

Empregados antigos recebem homenagem

(30), (21), (26),
te(35), (32)(aclima); (29),
(25), (27) e (26), sentados: 250
anos de serviços à



Contratado o empregado mil

Disciplina e Assiduidade garantem 2.695 cestas a funcionários até agora

É fácil economizar. Fature também este prêmio

A empresa distribuiu 2.695 cestas básicas de janeiro a junho deste ano, gratuitamente, aos funcionários que fizeram jus ao Prêmio Assiduidade e Disciplina, numa média de 449 cestas básicas por mês. O prêmio é concedido a todo o funcionário que atinge no mês aos quatro requisitos:

- 1 — Não chegar atrasado
- 2 — Não ter atestado ou dispensa
- 3 — Não ter faltas (com ou sem justificativa)
- 4 — Marcar o cartão ponto corretamente e sem rasuras

Embora o número possa parecer significativo, à primeira vista, é bom lembrar que dos 1139 funcionários da empresa, o número dos que ganharam o prêmio em junho foi de 515, o que representa 45,2% do total. Ou seja, 54,8% dos funcionários deixaram escapar essa chance de levar a cesta básica para casa sem qualquer ônus.

O maior percentual registrado até agora, o de janeiro, foi de 48,8% dos funcionários ganhando o prêmio Assiduidade e Disciplina. O nosso objetivo é de que um número cada vez maior de funcionários assegure este prêmio.

Vamos melhorar estes números?
