

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AS INTERFACES ENTRE CULTURA E APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO  
SETOR CERÂMICO DE SANTA CATARINA**

**NARBAL SILVA**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

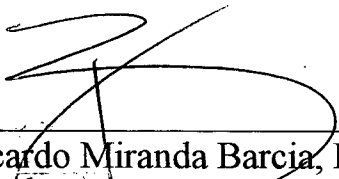
**2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

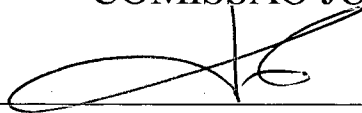
**“AS INTERFACES ENTRE CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR CERÂMICO DE SANTA CATARINA”**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de dezembro de 2001

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP)

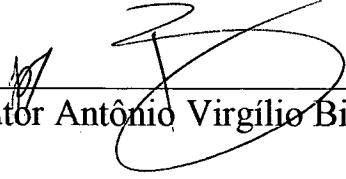
**COMISSÃO JULGADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Professor Doutor José Carlos Zanelli (Co-orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Professor Doutor Antônio Niccoló Grillo

  
\_\_\_\_\_  
Professor Doutor Kleber Prado Filho

\_\_\_\_\_  
Professor Doutor Francisco Antônio Pereira Fialho (Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Professor Doutor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**AS INTERFACES ENTRE CULTURA E APRENDIZAGEM**  
**ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO**  
**SETOR CERÂMICO DE SANTA CATARINA**

**NARBAL SILVA**

Tese apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção,  
Universidade Federal de Santa Catarina, como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de: Doutor em Engenharia de Produção.  
Área de Concentração: Ergonomia.  
Orientador: Professor Doutor Francisco Antônio Pereira Fialho.

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2001**

## AGRADECIMENTOS

A realização desta etapa do meu projeto de vida só foi possível com a contribuição de inúmeros seres humanos. Esta experiência me tornou cada vez mais convicto de que “ninguém chega sozinho em nenhum lugar”.

Portanto, desejo deixar meus sinceros e emotivos agradecimentos para as seguintes pessoas.

Ao meu orientador Professor Doutor Francisco Antônio Pereira Fialho, por ter aberto a porta para a realização do meu sonho.

Ao meu amigo José Carlos Zanelli, um doutor na verdadeira acepção da palavra, pelo diálogo constante, que contribuiu para que eu não entrasse em diversas situações de “sinuca”. Nunca vou esquecer da noite em que lhe explanei uma situação de impasse no trabalho, e ele, em poucas palavras, me suscitou toda a clareza de que eu necessitava para desatar o “nó” que me angustiava.

Ao amigo Marcílio, “velho de guerra”, pela solidariedade irrestrita que manifestou durante a realização de todas as etapas do trabalho.

Ao amigo Kleber Prado Filho, pela participação na banca, nas etapas de qualificação do projeto e de defesa da tese, e sobretudo, por ter sempre acreditado no meu potencial.

Ao professor Antônio Nicolló Grillo, meu orientador no Mestrado em Administração, por ter gentilmente aceito o convite para avaliar o trabalho nas etapas de qualificação do projeto e de defesa da tese.

Ao amigo Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, que carinhosamente aceitou participar da banca examinadora da tese, logo depois de uma calorosa discussão a respeito do trabalho, numa noite fria, ao lado da Cordilheira dos Andes, em Santiago, capital do Chile.

À todos os integrantes das Empresas Eliane, uma corporação de classe mundial, em especial, ao Edson Gaidzinski, Celito, Tânia Aquino, Jeferson e Zuma, todos, rigorosamente com o “Jeito Eliane”, pela hospitalidade e apoio incondicional, que fizeram com que eu sempre me sentisse “em casa”.

Aos meus pais, Nivaldo e Yolanda pelo amor infinito que proporcionaram ao longo da minha vida, que sempre me deu força para enfrentar os ventos que sopraram contrários.

Ao meu irmão Nivaldinho, que vive dentro de mim, por tudo que compartilhamos na vida.

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁG</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iv
<b>ÍNDICE</b> .....	vi
<b>RESUMO</b> .....	09
<b>ABSTRACT</b> .....	10
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 - Tema e Problema de Pesquisa.....	11
1.2 - Objetivos.....	17
1.2.1 - Geral.....	17
1.2.2 - Específicos.....	17
1.3 - Relevância do Trabalho.....	18
<b>2 BASE TEÓRICA</b> .....	21
2.1 - Cultura Organizacional.....	21
2.1.1 - Abordagens teóricas que orientam os estudos em Cultura Organizacional.....	21
2.1.2 - As razões da transferência do conceito para os estudos organizacionais.....	26
2.1.3 - Conceitos contemporâneos de Cultura Organizacional.....	32
2.1.4 - A proposta teórica e de método de Schein para decifrar a cultura organizacional.....	40
2.2 - O processo de aprendizagem organizacional.....	82
2.2.1 - As teorias psicológicas da aprendizagem.....	82
2.2.2 - A aprendizagem nas organizações e as organizações de aprendizagem.....	88
2.2.3 - A proposição de Garvin à construção de uma organização orientada à aprendizagem.....	103
2.3 - As interfaces entre cultura e aprendizagem nas organizações.....	123
<b>3 MÉTODO</b> .....	140
3.1 - Organização Pesquisada.....	140
3.2 - O contexto da organização pesquisada.....	140
3.2.1 - O município de Cocal do Sul.....	140
3.2.2 - O setor cerâmico.....	141
3.3 - A natureza da pesquisa: abordagem, procedimentos, modo de investigação, tipo, perspectiva de análise e princípios paradigmáticos.....	143
3.4 - Participantes.....	146
3.5 - Instrumentos de coleta de conteúdos.....	148
3.6 - Descrição e interpretação dos conteúdos.....	150
3.7 - As limitações do estudo.....	154
<b>4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS</b> .....	155
4.1 - A cultura organizacional das Empresas Eliane.....	155
4.1.1 - A relação da organização com o seu ambiente.....	156
4.1.1.1 - A relação da organização com a comunidade.....	156
4.1.1.2 - A relação da organização com os consumidores.....	167
4.1.1.3 - A relação da organização com os fornecedores.....	171
4.1.1.4 - A relação da organização com os competidores.....	175
4.1.2 - A natureza da realidade, tempo e espaço.....	184
4.1.2.1 - A base de valores difundida pelo fundador.....	184

À minha tia graça, por sempre ter desejado que os meus sonhos se tornassem realidade.

À minha esposa Luciani, grande amor da minha vida, pela transcrição das inúmeras fitas, conforto nas horas difíceis, e sobretudo, pelo sentido ímpar que deu para a minha existência.

Finalmente, para a Nádia e Natália, paixões eternas, fontes ricas da minha inspiração, por representarem o que de melhor fiz na vida.

4.1.2.2 - Os valores essenciais da empresa.....	200
4.1.2.3 - O processo de tomada de decisão.....	217
4.1.2.4 - A utilização do tempo.....	234
4.1.2.5 -A distribuição e o acesso aos diferentes espaços físicos.....	240
4.1.3 - A natureza da natureza humana.....	250
4.1.3.1 - O modo como as pessoas são selecionadas.....	250
4.1.3.2 - As perspectivas de crescimento pessoal e profissional.....	258
4.1.3.3 - A motivação no trabalho.....	273
4.1.3.4 - O processo punitivo.....	283
4.1.3.5 - O 'Jeito' Eliane.....	287
4.1.3.6 - As demissões.....	300
4.1.4 - A natureza da atividade humana.....	314
4.1.4.1 - A organização e a condução do trabalho.....	314
4.1.4.2 - A relação entre trabalho e espaço total de vida.....	324
4.1.5 - A natureza dos relacionamentos humanos.....	333
4.1.5.1 - A relação dos chefes com os funcionários.....	334
4.1.5.2 - O relacionamento entre funcionários.....	343
4.1.5.3 - O relacionamento entre diferentes áreas.....	350
4.2 - As estruturas de ação para a aprendizagem nas Empresas Eliane.....	355
4.2.1 - Os mecanismos de resolução sistemática de problemas.....	356
4.2.2 - As estruturas de ação que visam a experimentação.....	366
4.2.3 - As estruturas de ação que visam a aprendizagem com as experiências passadas.....	378
4.2.4 - As estruturas de ação voltadas à aprendizagem com as experiências dos outros.....	384
4.2.5 - As estruturas de ação voltadas à transferência de conhecimento.....	393
4.3 - As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional.....	405
4.3.1 - O relacionamento com o meio externo tende à harmonia via a resolução sistemática de problemas e a aprendizagem com as experiências dos outros.....	405
4.3.2 - A realidade socialmente construída parece que contribui em parte à inibição da aprendizagem transformadora.....	410
4.3.3 - O processo de tomada de decisão tende à reatividade na solução de problemas.....	414
4.3.4 - A concepção de tempo dominante na empresa parece ser restritiva à aprendizagem.....	416
4.3.5 - A distribuição e o acesso aos diferentes espaços físicos e artefatos da empresa podem dificultar a circulação do conhecimento.....	417
4.3.6 - Os funcionários são estimulados preferencialmente, embora também com restrições, à identificação de problemas e à ação corretiva.....	419
4.3.7 - A organização e a condução do trabalho parecem dificultar a circulação de conhecimentos e a aprendizagem no âmbito interno da empresa.....	422
4.3.8 - As exigências de dedicação ao trabalho ao invadirem sobremaneira o espaço total da vida do funcionário restringem a possibilidade de aprendizagem na empresa.....	424
4.3.9 - As interações entre a gerência e os funcionários transitam do paternalismo autocrático para o gerenciamento consultivo.....	426

4.3.10 - A individualidade e a competitividade intrínsecas aos relacionamentos entre os funcionários parecem dificultar a aprendizagem no nível de grupo.....	427
4.3.11 - As dificuldades de relacionamento entre diferentes áreas na empresa podem inibir a difusão de informações.....	429
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>431</b>
<b>6 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>442</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>444</b>
<b>8 ANEXOS.....</b>	<b>465</b>



## RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com a finalidade de descrever e interpretar a luz de um quadro teórico de referência específico, as interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional numa empresa do setor cerâmico do sul do Estado de Santa Catarina.

O método adotado para a realização do estudo privilegiou a abordagem qualitativa, orientada pelo paradigma interpretativista da realidade social. O estudo também se caracterizou como descritivo.

Os instrumentos de coleta utilizados para capturar os conteúdos foram os seguintes: entrevista semi-estruturada, análise de documentos e observações sistemáticas da realidade pesquisada. Os conteúdos extraídos dos documentos foram, sempre que possível, triangulados.

Os resultados obtidos demonstraram, em síntese, que a cultura da organização pesquisada, ao mesmo tempo em que, já no início do empreendimento, contribuiu para a proliferação de estruturas de ação voltadas para a aprendizagem, ao longo do tempo, com as progressivas e intensas alterações no ambiente externo, produziu uma série de restrições para as aprendizagens conservadora e transformacional.

## ABSTRACT

The present work has been elaborated with the purpose of describing and interpreting the light of a theoretical picture of a specific reference, the interfaces between culture and organizational learning in a company of the ceramic area at the south of the State of Santa Catarina.

The chosen method to realize this study aimed the qualitative approach, oriented by the interpretive paradigm of the social reality. The study has also been characterized as descriptive.

The collective instruments used to capture the contents were the following: semi-structured interview, analysis of documents and systematic observation of the researched reality. The contents extracted from the documents were, as far as possible, triangular.

The obtained results demonstrated, in synthesis, that the culture of the researched organization, at the same time that, from the beginning of the enterprise, along the period, with the progressive and intense changes of the external environment, produced a series of restrictions for the conservative and transformational learning.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema de pesquisa

O jeito típico de ser que se traduz em modos considerados certos de perceber, pensar, sentir e agir, característicos de cada corporação tem sido definido na literatura especializada como cultura organizacional. Ou seja, a cultura molda as atitudes e os comportamentos das pessoas ao mesmo tempo em que influencia decisivamente o modo como as organizações interagem com os seus ambientes externos (Stoner e Freeman, 1995).

Em que pese a sua importância explicativa aos eventos do cotidiano organizacional, a cultura é pouco visível no dia a dia pelas pessoas que a vivem e, conseqüentemente, tende a ser relativamente estável, com mudanças lentas ocorrendo pela incorporação gradativa de novos elementos e experiências, exigindo assim um esforço do pesquisador em encontrar métodos e formatos de pesquisa que consigam torná-la mais fácil de ser percebida e analisada. (Ferro, 1991). Isso ocorre porque os pressupostos básicos que orientam determinada cultura, oriundos de uma realidade socialmente construída e compartilhada pelos membros do grupo vão sendo “naturalizados” ao longo do tempo. Esses pressupostos básicos de cultura podem ser concebidos como aquilo que é tido como uma verdade inquestionável na organização (Schein, 1984a, 1987; Freitas, 1991).

Uma das contribuições mais relevante e completa encontrada na literatura com o intuito de esclarecer o que vem a ser cultura organizacional é apresentada por Schein (1985). Esse autor define o conceito como sendo um

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

No caso de inúmeras organizações não é recente a inquietação com os pressupostos básicos de cultura que influenciam, entre outros aspectos, a estrutura, a estratégia, a missão e, sobretudo as ações individuais e coletivas dos diversos subgrupos que compõem o universo organizacional. Collins e Porras (1995) demonstraram em exaustivo estudo realizado em 18 grandes organizações do planeta (3M, American Express, Boeing,

Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson e Johnson, Marriot, Merck, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter e Gamble, Sony, Wall-Mart e Walt Disney), consideradas visionárias, bem sucedidas e centenárias, que a preocupação em construir e preservar através dos tempos os valores fundamentais ocorreu desde a fundação dessa organização. Ainda conforme os autores, essas organizações são guiadas desde suas origens por valores considerados essenciais e uma noção de propósito, que extrapola o simples fato de ganhar dinheiro.

A preocupação dos pesquisadores com questões culturais em organizações também não é nova. Trice e Beyer (1993), por exemplo, relatam que desde os anos 30 o fenômeno cultural vem sendo estudado nas organizações. Os famosos estudos de Hawthorne são apresentados por esses autores como o estudo pioneiro sistemático sobre o assunto. Outras produções acadêmicas não recentes também podem ser ilustradas com o artigo de Barnard (1938), quando o autor afirma que o papel fundamental dos dirigentes é o de administrar significados; Myers (1948) a respeito da relação entre mitos e comportamento da organização; o livro de Eliot Jaques, publicado em 1951, cujo título é “The changing culture of a factory”; em Selznick (1957) que discute a assimilação de valores pela estrutura organizacional.

Nos anos 60 merece destaque o livro de McGregor (1960) ao evidenciar a inter-relação entre os pressupostos culturais a respeito da natureza humana e as hipóteses gerenciais decorrentes; o livro de Watson Jr (1983) originalmente publicado no ano de 1963, referente às crenças da IBM, denominado de “A business and its beliefs-The ideas that helped built IBM”, oportunidade em que o assunto obteve tratamento privilegiado; e finalmente, o livro de Katz e Kahn (1966, 1978) ao discutir as normas e os valores que são compartilhados pelos membros do sistema.

Além desses, outros trabalhos anteriores a década de 80, embora focalizando secundariamente o tema cultura organizacional podem ser encontrados em Clark (1972) que desenvolveu o conceito de saga organizacional como a compreensão coletiva de um grupo; Harrison (1972) que trata do caráter da organização e apresenta uma tipologia referente a quatro ideologias organizacionais, desenvolvida posteriormente por Handy (1976) que troca a expressão “ideologia” por “cultura”; Blake e Mouton (1972) quando afirmam que os pressupostos ou premissas ao se tornarem parte das crenças, certas ou erradas, orientam o comportamento de um gerente; Likert (1974) que se reporta aos tipos culturais e aos modos do grupo exercer pressão para que os seus membros se conformem

as regras e em Etzioni (1975) ao identificar nas relações das organizações com os sistemas culturais uma linha de pesquisa em análise organizacional.

Como visto, embora presente já há algum tempo nas discussões acadêmicas e no rol de prioridades de algumas grandes corporações, o assunto repercutiu com veemência no ocidente somente a partir da década de 80. O tema passou a ser observado mais atentamente a partir da compreensão de que os elementos culturais eram componentes essenciais da administração, efetividade e capacidade de competir das organizações. Os livros que atribuíram relevância ao tema nesse período foram “In the search of excellence” de Peters e Waterman (1982); “Theory Z” de Ouchi (1981, 1985) ao mostrarem a influência dos padrões culturais na produtividade e sobrevivência das organizações e “Organizational culture and leadership” de Schein (1985), oportunidade em que o autor atribui à visão de mundo dos fundadores da organização influência decisiva na formatação cultural das mesmas. Outros dois trabalhos também publicados nos anos 80, de Pascale e Athos (1981) e Deal e Kennedy (1982), denominados de *The art of Japanese Management* e *Corporate Cultures*, respectivamente, despontaram nas mesas dos executivos e na imprensa (Thévenet, 1989; Alvesson e Berg, 1992 e Trice e Bier, 1993).

A partir da difusão dessa temática de pesquisa no mundo ocidental o assunto “Cultura Organizacional” ganhou gradativo foco no Brasil (Motta e Caldas, 1997). O livro organizado por Fleury e Fischer (1992) “Cultura e Poder nas organizações”; Freitas (1991) “Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto”; Tavares (1991) “Cultura Organizacional; uma abordagem antropológica da mudança” e os recentes trabalhos organizados por Motta e Caldas (1997) “Cultura Organizacional e Cultura Brasileira” e Srour (1998) “Poder, cultura e ética nas organizações” são representativos dessa tendência.

As principais razões encontradas na literatura que justificam a intensificação do redespertar do interesse pelos aspectos culturais das organizações seriam as seguintes: o avanço tecnológico do Japão explicado também a partir de aspectos culturais (Ouchi, 1981, 1985; Hofstede, 1986; Morgan, 1986); a perda de autoridade na sociedade atual, tanto a nível macro pela desconfiança do público nas autoridades, instituições e o crescente descomprometimento dos membros das organizações, quanto a nível micro através dos deslocamentos de poder nas interações sociais mais simples (professor-aluno; médico-paciente; chefe-subordinado; etc.) que vem repercutindo no declínio do desejo de mandar e ser mandado (Heller, 1985; Toffler, 1990; Heilpern e Nadler, 1994). Um terceiro motivo apresentado se reporta ao acelerado desenvolvimento econômico e tecnológico

experimentado na sociedade pós-industrial nas últimas três décadas, que burocratizou a vida social e destruiu seus padrões culturais tradicionais (Alvesson, 1987). O fato de o tema poder fornecer respostas práticas aos problemas com que se defrontam as gerências nas organizações também é apontado como uma razão do aumento estupendo do estudo da cultura nas organizações (Freitas, 1991; Oliveira, 1995; Fleury e Fleury, 1995; Chanlat, 1996). As razões apontadas para o aumento gradativo do interesse pela relação cultura e vida organizacional, além das já referidas, igualmente se deu, devido à mudança de equilíbrio do poder mundial, decorrente da crise de petróleo da OPEP em 1973, bem como da crescente internacionalização das grandes corporações. (Morgan, 1986).

Se os anos 80 foram caracterizados pelo significativo incremento de estudos referentes aos aspectos culturais das organizações, na década seguinte ganhou evidência, a partir do best-seller de Senge, denominado de a “Quinta Disciplina”, o interesse pelo processo de aprendizagem nas organizações. Nesse trabalho Senge (1991) situa as organizações voltadas à aprendizagem como espaços onde os seres humanos ampliam suas possibilidades de gerar os resultados para os quais estão mobilizados, através de novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva via aprender a aprender em grupo.

Porém, a noção contemporânea do conceito de aprendizagem organizacional encontra o seu embrião no final dos anos 80, no trabalho de Argyris e Schön (1978) denominado de “Aprendizagem organizacional: uma teoria da ação perspectiva”. Nesse trabalho os autores examinam como os indivíduos aprendem em contextos organizacionais, a partir da exploração dos modos como as teorias de aprendizagem individual podem ser derivadas à aprendizagem nas organizações. Em trabalho posterior, Argyris (1982b) enfatizou a importância da aprendizagem generativa (learning double-loop), de caráter transformacional, necessária às mudanças em pressupostos básicos de cultura nas organizações, em relação à aprendizagem corretiva (learning single-loop), a qual considerou ser mais comum.

Observamos então, que o tema “aprendizagem organizacional” também não representa novidade nas pesquisas acadêmicas. Ou seja, como no caso dos estudos culturais, esse assunto já se encontrava presente há algum tempo nas produções acadêmicas, mesmo antes do artigo de Argyris e Schön (1978), porém não com a mesma difusão que ocorreu nos anos 90.

Como mostram Crossan e Guatto (1995) a atenção dos estudiosos para com a aprendizagem organizacional tem crescido vertiginosamente dos anos 60 até a primeira metade da década de 90. Dos 250 “papers” escritos de 1965 até 1995, três trabalhos científicos são da década de 60, vinte e um trabalhos são da década de 70, cinquenta e quatro artigos foram escritos na década de 80 e nada mais nada menos do que cento e trinta e quatro trabalhos foram publicados até a primeira metade dos anos noventa.

Os principais motivos encontrados na literatura para justificar o “boom” de trabalhos versando sobre aprendizagem organizacional nos anos 90 vão ao encontro de pelo menos um fator apontado como sendo a razão de estudar a cultura organizacional na década de 80. Ou seja, as mudanças drásticas no ambiente externo das organizações que passaram a exigir ambientes de trabalho mais favoráveis à promoção do ser humano e a premente necessidade de constituir espaços à aprendizagem como estratégia de sobrevivência às organizações. Colocando a competitividade como a razão explicativa fundamental para priorizar a capacidade de aprender, Geus (1988) e Stata (1989) mencionam que as organizações prósperas do novo milênio terão como característica principal a constituição de sistemas de aprendizagem eficientes que ampliarão suas capacidades adaptativas, como forma de obter vantagem em um ambiente com disputas cada vez mais acirradas.

Uma das proposições mais objetiva e exequível, que pretende facilitar a aprendizagem nas organizações, uma vez que apresenta uma estrutura definida para a ação, é apresentada por Garvin (1993)<sup>1</sup>. O autor propõe a implementação de pelo menos cinco atividades geradoras de aprendizagem: a resolução sistemática de problemas, a possibilidade de experimentação, a aprendizagem com as experiências passadas, a circulação de conhecimento e a aprendizagem com as experiências realizadas por outros.

No entanto, quando essas estruturas de ação (Garvin, 1993) dirigidas à aprendizagem nas organizações são implementadas em culturas hostis, não vingam. Ou seja, para se consolidarem, essas estruturas requerem uma base cultural que seja aliada. Em outras palavras, para que se instalem e frutifiquem, os sistemas de aprendizagem necessitam ir se calcando, mesmo que progressivamente, em pressupostos culturais compatíveis. Ao mesmo tempo em que a cultura reforça e apóia estruturas de

---

1 O modelo proposto por Garvin (1993) para estudar e implementar a aprendizagem nas organizações será detalhado na seção 2.2.3 do presente estudo, uma vez que, o mesmo servirá de referencial, a priori para estudar as estruturas e os processos de aprendizagem organizacional existentes na Eliane.

aprendizagem com pressupostos, valores e crenças compatíveis, essas também, a partir dos preceitos que as orientam, moldam a cultura ao longo do tempo.

Dentro dessa perspectiva dinâmica em que é compreendida a relação entre cultura e aprendizagem nas organizações, o discurso acadêmico se endereçou à necessidade de se criar ou descobrir nas organizações, culturas orientadas para a aprendizagem (Schein, 1993a, 1993b; Cook e Yanow, 1993; Fleury e Fleury, 1995).

Nessa ótica, os conceitos de cultura e aprendizagem são vistos dentro de uma relação que pressupõe a mútua influência. Com base nessa premissa, Cook e Yanow, (1993) comentam que as pessoas aprendem dentro de contextos culturais que são decisivos na natureza do que é aprendido. A medida em que as estruturas de aprendizagem implantadas nas organizações vão se consolidando, gradativamente geram novas percepções que, embora não ocorram de imediato, ao longo do tempo, provocam mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional (Senge et al, 1995).

Como argumentam Fleury e Fleury (1995), em um ambiente de grande competitividade é vital incorporar nas organizações, processos efetivos de aprendizagem. Porém, "o desafio é que esta dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais" (p.30). Portanto, o essencial na compreensão dos processos de aprendizagem organizacional é o entendimento da base cultural sobre a qual indivíduos e grupos aprendem a inovar constantemente ou ao contrário, são cerceados em suas capacidades de pensar ou agir de modos diferenciados.

Ao considerarmos a discussão da existência de interfaces entre os conceitos de cultura e de aprendizagem organizacional na literatura, embora ainda de modo incipiente, e a necessidade de construir culturas voltadas à aprendizagem com o intuito de maximizar o potencial das organizações, é que propomos para o presente estudo a descrição e a interpretação dos principais aspectos que caracterizam as interfaces entre cultura organizacional e estruturas de ação à aprendizagem nas Empresas Eliane.

Em decorrência do tema proposto, formulamos o seguinte problema de pesquisa: Quais são as interfaces entre os pressupostos básicos de cultura e as estruturas de ação orientadas à aprendizagem organizacional nas Empresas Eliane?



## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

Descrever e interpretar as interfaces entre os pressupostos básicos de cultura e as estruturas de ação orientadas à aprendizagem organizacional nas Empresas Eliane.

### **1.2.2 Específicos**

a) Resgatar na literatura as principais abordagens discutidas sobre cultura organizacional, organizações de aprendizagem, aprendizagem organizacional e as interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional;

b) Recuperar a participação histórica do fundador no processo de formação cultural da organização pesquisada;

c) Descrever e interpretar os principais pressupostos básicos que caracterizam a cultura organizacional das Empresas Eliane;

d) Descrever e interpretar as estruturas de ação orientadas à aprendizagem organizacional nas Empresas Eliane;

e) Identificar e discutir as interfaces entre a cultura organizacional e as estruturas de ação orientadas à aprendizagem nas Empresas Eliane;

f) Avaliar se os pressupostos básicos de cultura organizacional presentes nas Empresas Eliane facilitam ou restringem a capacidade das estruturas de ação que se orientam à aprendizagem nas Empresas Eliane; e

g) Efetuar recomendações com o intuito de aprimorar a capacidade das estruturas de ação orientadas à aprendizagem organizacional, vigentes nas Empresas Eliane, se for o caso.

### 1.3 Relevância do trabalho

O assunto aprendizagem organizacional, embora não seja recente na literatura, adentrou os anos 90 suscitando crescente atenção, tanto da parte dos pesquisadores, como também dos dirigentes e demais membros das organizações no Brasil e no Exterior. A razão para tal interesse reside no fato de que as organizações vêm enfrentando níveis cada vez mais elevados de competitividade que exigem mudanças organizacionais profundas e contínuas, de modo que, melhorias significativas em seus desempenhos possam ocorrer (Mohrman et al, 1990). Nesse sentido, a capacidade de aprendizagem rápida será cada vez mais o fator de vantagem competitiva sustentável às organizações que necessitam do uso intensivo de conhecimento (Stata, 1989).

No caso do Brasil em particular, Fleury (1995) afirma o seguinte: "Que as organizações brasileiras precisam mudar e que as pessoas precisam aprender a mudar são colocações quase inquestionáveis, que hoje se tornaram lugares-comuns" (p.5). Porém, para que as organizações possam aprender de modo rápido e eficaz é fundamental que sejam capazes de identificar até que ponto as suas culturas restringem ou incentivam a aprendizagem, dando assim, respaldo às estruturas edificadas com tal finalidade.

O reconhecimento da mútua influência entre cultura e aprendizagem organizacional pode ser identificado na literatura internacional através dos trabalhos de Lave e Wenger, (1991); Orr (1990); Schuman e Trigg (1993), Cook e Ianov (1993) e Schein (1987, 1990, 1993a, 1993b, 1995). Tais trabalhos são classificados na literatura como pertencendo a perspectiva social nos estudos de aprendizagem organizacional. Dentro dessa ótica, a aprendizagem é concebida como um artefato da cultura organizacional (Smith, Burgone e Araujo, 2001).

No Brasil, Fleury e Fleury (1995) e Fleury (1995) alertaram para a importância do processo cultural como sustentáculo da eficácia das formas de aprendizagem organizacional. Todavia, os autores não aprofundaram as interfaces teóricas e aplicadas que coexistem entre os dois conceitos.

Ainda no Brasil, uma das poucas pesquisas encontradas que discute a nível teórico e aplicado à inter-relação dos temas é a de Lionço (1999). De acordo com a autora:

“Entre as dimensões importantes de estudo na administração, destacam-se os aspectos referentes à cultura organizacional, cuja discussão ultrapassa o âmbito acadêmico para ser veiculada e debatida nas organizações e em revistas especializadas. Entretanto, apesar de existirem diversos estudos sobre cultura organizacional, principalmente focando seus reflexos sobre o desempenho das organizações, é recente o interesse sobre a influência que esta exerce sobre os processos de aprendizagem individual e coletiva” (pp.3-4).

Neste trabalho, a autora discute essa relação, porém, não no âmbito total da organização pesquisada, mas somente através dos programas de interação entre a entidade onde o estudo foi realizado e a comunidade.

O que podemos observar então, é que tanto a nível teórico quanto aplicado, os estudos que abordam esses temas, em especial no Brasil, ou focam o seu interesse de modo específico na cultura ou na aprendizagem organizacional. Assim sendo, o que se tem visto na literatura, sobretudo na nacional, não é a ausência de pesquisas sobre uma ou outra temática em particular, mas de estudos que possam abordar as inter-relações existentes entre os conceitos.

Portanto, a realização deste estudo justifica-se na medida que a sua finalidade primordial é a de descrever e interpretar as prováveis interfaces entre a cultura e as estruturas de ação orientadas à aprendizagem organizacional nas Empresas Eliane.

Desse modo, compreendemos que o presente estudo poderá contribuir no preenchimento de uma importante lacuna na literatura nacional e quiçá também no exterior. Uma vez que os estudos desta natureza, endereçados às organizações do parque industrial nacional, em especial às pertencentes ao setor cerâmico ainda não são conhecidos.

Além de contribuições a nível teórico, ao descrevermos e interpretarmos as interfaces entre os padrões culturais e sua repercussão nas estruturas de aprendizagem organizacional, pretendemos proporcionar à organização pesquisada, como também a outras organizações, um entendimento mais aprofundado sobre a dinâmica que se estabelece na interação entre cultura e aprendizagem organizacional. Assim, com os resultados obtidos, a organização pesquisada poderá tomar consciência do nível de alinhamento existente entre a sua cultura e as estruturas de aprendizagem que se encontram implementadas.

Nesse sentido, o trabalho poderá servir como um espelho ou conjunto de fotografias que evidenciam o processo de formação histórica da cultura e das principais estruturas de aprendizagem da organização. Essas informações poderão ser utilizadas como instrumento

de reflexão e orientação, para possíveis redefinições na cultura e no modelo de aprendizagem vigente na organização, se for o caso.

## **2. BASE TEÓRICA**

### **2.1 Cultura Organizacional**

#### **2.1.1 Abordagens teóricas que orientam os estudos em Cultura Organizacional**

A palavra cultura se origina de cultivo, das etapas de lavrar e desenvolver a terra. Ao nos referirmos à cultura, estamos nos reportando aos conhecimentos, ideologia, valores e rituais típicos dos sistemas sociais. O termo também é normalmente usado para se reportar ao nível de sofisticação visível nesses sistemas. Ambos os usos feitos tiveram origem a partir das observações feitas no século XIX em sociedades ditas “primitivas” que produziram a idéia fundamental de que sociedades distintas desenvolvem níveis e padrões diferenciados de desenvolvimento social. Na atualidade o conceito vem sendo adotado de um modo mais genérico com o intuito de evidenciar que diferentes grupos possuem estilos de vida próprios (Morgan, 1986). Estes modos peculiares de vida definidos a partir de hábitos, costumes e crenças compartilhadas pelos membros de uma sociedade influenciam sobremaneira o comportamento social que ali é gerado, diversificando assim os grupos humanos, apesar das pessoas serem únicas do ponto de vista biológico (Laraia, 1997).

As principais visões acerca do conceito de cultura, cujas raízes são encontradas na antropologia e na sociologia são os seguintes (Motta e Caldas, 1997):

1. O modo no qual um grupo supre suas necessidades materiais e psicossociais a partir da relação que estabelece com o seu ambiente externo;
2. Como adaptação, ou seja, na maneira como uma sociedade estabelece seu estilo próprio ao considerar suas necessidades de se adaptar ao ambiente externo;

A conjugação dos dois conceitos acima referidos nos remete a idéia de que os grupos humanos, dada as necessidades de sobrevivência e de desenvolvimento, buscam estabelecer com o meio externo formas adaptativas de modo a suprir suas carências. Em decorrência da interação do grupo com o meio que o rodeia são criados padrões de

integração interna que procuram prover de razoável estabilidade os aspectos sócios emocionais do grupo. O modo como essa adaptação é produzida e conduzida, tanto a nível interno quanto externo poderá levar ao aprimoramento, degradação ou em situações extremas até a extinção do grupo.

3. Como inserida no inconsciente humano, lugar onde as diversas possibilidades culturais estariam alocadas. As condições ambientais internas e externas ao grupo social é que seriam mobilizadoras dos aspectos culturais a serem privilegiados. As junções de diversos componentes culturais manifestam-se enquanto símbolos, cujos significados explicam a cultura de um determinado grupo social; e.

4. Delineada a partir das diferentes formas de cognição que caracterizam os diferentes grupos humanos. Como as pessoas, os grupos sociais fazem suas opções para pesquisar, compreender e perceber a realidade. O estudo das origens e das transformações dessas opções, bem como dos valores que lhes são subjacentes se constitui no estudo da cultura.

De acordo com Motta e Caldas (1997) as diferentes formas acima apresentadas de conceber a cultura não esgotam outras possibilidades teóricas e metodológicas de estudar o assunto. Porém, representam as principais vertentes de análise que se encontram na base de grande parte dos estudos a respeito de cultura, cultura nacional, cultura brasileira e cultura organizacional e empresarial.

Alargando o leque de opções para o estudo da cultura nas organizações, Freitas (1991) diz que os trabalhos desenvolvidos neste campo de conhecimento visando compreender os dilemas que as organizações encontram, diante de um mundo marcado por freqüentes transformações, e que por isso exigem respostas aos novos problemas que surgem, tem encontrado na antropologia cultural sua base de referência conceitual. Diversas são as correntes teóricas onde esses trabalhos se ancoram, como por exemplo, a antropologia cognitiva que trata o conceito como os conhecimentos que são compartilhados no grupo social, a antropologia simbólica onde o que importa são os significados compartilhados e a antropologia estrutural que compreende a cultura como sendo construída a partir das manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes (Freitas, 1991).

Os critérios utilizados pelos pesquisadores na adoção de uma ou outra corrente teórica para nortear as suas perspectivas de pesquisa em cultura organizacional se originam nos pressupostos básicos que orientam seus conceitos de organização, cultura e natureza humana (Smirch, 1983a). Ainda acrescenta a autora que a partir da combinação dos pressupostos, as pesquisas sobre cultura organizacional se direcionam para compreender a organização como um fenômeno cultural em si mesmo ou como uma variável, ou seja, algo que a organização têm. Esses dois modos de conceber a cultura organizacional permitem identificar cinco áreas básicas de pesquisa cultural que seriam as seguintes (Smirch, 1983b):

a) Administração comparativa (*across societies*): Nesse tipo de estudo o interesse está em conhecer a cultura social que envolve a organização e que por isso se transpõe para o ambiente interno da organização via os seus membros.

b) Cultura corporativa: As organizações são vistas como produtoras de artefatos culturais como rituais, lendas e cerimônias peculiares, além dos seus bens e serviços característicos. Os estudos realizados dentro dessa área freqüentemente se orientam pela estrutura da Teoria dos sistemas. Nessa corrente de pesquisa é que se concentra o maior número de estudos, particularmente aos que se dedicam às questões de mudança e de desenvolvimento organizacional.

As correntes teóricas acima apresentadas ao se inserirem no paradigma funcionalista compreendem a cultura como uma variável que a organização possui a partir de alguns pressupostos que lhes são comuns: a) a realidade social se impõe com base em relacionamentos gerais e circunstanciais; b) a metáfora organizacional é de que a organização é um organismo. No primeiro caso a cultura é uma variável oriunda do ambiente externo da organização. No segundo caso ela é o produto da interpretação e compartilhamento dos membros da realidade social externa a organização; c) o fenômeno cultural nas organizações é abordado a partir dos padrões de relacionamentos ocorridos dentro e fora de suas fronteiras; e d) nas duas correntes teóricas o interesse está em reconhecer os fatores que garantam a previsibilidade, bem como os mecanismos que possibilitem o controle da organização.

Por outro lado as abordagens teóricas apresentadas a seguir partem do pressuposto que a cultura é algo que a organização é. Ou seja, dentro desta concepção as organizações

são vistas como fenômenos culturais na totalidade. Os adeptos destas perspectivas entendem que as organizações são manifestações expressivas, frutos da consciência humana. Nesta ótica, as organizações seriam entidades expressivas, ideacionais e simbólicas. A investigação do fenômeno organizacional se constituiria numa experiência subjetiva onde seriam averiguadas as estruturas que viabilizam os eventos organizados (Freitas, 1991).

c) **Cognição organizacional:** Procura esclarecer quais são as regras que norteiam os grupos sociais e a visão de mundo dos seus participantes. A cultura da organização é concebida como um “master contract” que compreende a auto-imagem da organização e as regras que orientam as crenças e ações com base nesta auto-imagem.

d) **Simbolismo organizacional:** A intenção é a de conhecer o discurso simbólico, a partir do qual é possível decifrar a organização. O objetivo maior está em identificar como determinada experiência se torna significativa. Para isso é fundamental entender como: 1) os seres humanos compreendem e interpretam suas experiências e como as vinculam a ação; 2) os grupos compartilham interpretações de experiências para que as atividades possam ser organizadas; e 3) a liderança administra significados e modela interpretações de modo que seja mantido um senso de organização e de interpretações comuns das situações que influenciam as ações.

e) **Processos inconscientes e organização:** Nessa abordagem o formato e ações das pessoas nas organizações são compreendidas como projeção dos processos inconscientes.

O quadro 1, apresentado na página seguinte descreve os cinco conceitos de cultura na antropologia, os temas de pesquisa em organizações e administração correspondentes e os respectivos conceitos de organização na teoria das organizações.



Quadro 1: Conceitos de cultura e análise organizacional

Conceitos de Cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de Organização na Teoria de Organização
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex: Funcionalismo-Malinovski	“Cross-culture” ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex: Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex: Funcionalismo-Estrutural Radcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex: Etnociência-Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex: Teoria da Cognição Organizacional
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: Antropologia Simbólica-Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex: Teoria do Simbolismo Organizacional.
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. Ex: Estruturalismo-Levi-Strauss	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: Teoria da Transformação Organizacional

Fonte: SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quartely, 28:3, set., 1983a, p.342.

Como pode ser observado no quadro 1 a pesquisa cultural com base na área básica da administração comparativa possui como paradigma referente o Funcionalismo de Malinovski. Os estudos culturais que se assentam na área denominada de cultura corporativa se encontram localizados no quadro de referência do Funcionalismo Estrutural de Radcliffe-Brown. Por sua vez, os trabalhos norteados pela área básica da cognição

organizacional têm como paradigma correspondente o da Etnociência ou Perspectiva Cognitiva de Goodenough. No caso dos estudos orientados pelo simbolismo organizacional, o paradigma correspondente seria o da perspectiva simbólica de Geertz. Finalmente, os estudos referenciados pela área básica denominada de processos inconscientes e organização encontrariam no Estruturalismo de Levi-Strauss o seu paradigma orientador. (Freitas, 1991).

Ainda que sejam essas as áreas básicas consideradas pela literatura em termos de pesquisa cultural, ressaltamos a quase ausência da perspectiva marxista e do estruturalismo radical. Esse fato pode ser explicado, segundo Smirch (1983a) devido aos problemas encontrados em termos de métodos de pesquisa que possam lidar com a questão da dominação e da mudança radical. Um estudo que transita em alguns aspectos característicos destas abordagens é o trabalho de Pagés, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1987) denominado de “O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos” onde os autores utilizam o método dialético de pesquisa com o intuito de também interpretar a ideologia e os valores da organização pesquisada.

O que podemos constatar a partir da apreciação das diferentes possibilidades de abordagens teóricas para tratar a cultura nas organizações é de que não existe hegemonia para tratar do assunto. Como coloca Freitas (1991), a inexistência de concordância quanto à contribuição da Antropologia cultural nos estudos de Cultura organizacional dificulta um tratamento unificado à classificação e à correspondência dessas pesquisas com as abordagens correspondentes na antropologia cultural.

### **2.1.2 As razões da transferência do conceito para os estudos organizacionais**

A discussão e a preocupação com os pressupostos básicos de cultura e o com sistema de crenças que imperam nas organizações são remotas. Trice e Beyer (1993) como já mencionado, sustentam que os famosos estudos de Hawthorne na Western Electric Company caracterizavam já na década de 30 a transposição do conceito para o estudo das organizações. A prova disso estaria no fato de que naquela época, Elton Mayo argumentava que seria possível transferir os métodos antropológicos utilizados para desvendar a estrutura social e o sistema de crenças das sociedades tribais à compreensão

dos valores predominantes no mundo do trabalho. Ressalte-se que tais métodos foram utilizados no famoso estudo de observação da sala de montagem de terminais conforme explicitado na citação que segue:

“(...) Mayo argumentava que o antropólogo W. Lloyd Warner poderia adaptar os métodos antropológicos que ele tinha empregado para descobrir a estrutura social e os sistemas de crenças em sociedades tribais para o mundo do trabalho dentro da fábrica da Western Electric” (Trice e Beyer, 1993, p.24).

Porém, segundo Potter (1989), o termo só apareceu na literatura com a denominação específica de cultura dirigida aos estudos organizacionais a partir do livro de Elliot Jacques de 1951 intitulado de “The Changing Culture of a Factory”. Nesse trabalho, Jacques descreveu as mudanças organizacionais da empresa metalúrgica inglesa Glacier, onde enfatizou em detalhe as relações entre cultura, estrutura organizacional e personalidade, como também a influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais. Ainda nesse trabalho, o autor afirmou que a referida empresa metalúrgica possuía uma cultura, fenômeno esse que poderia ser definido como o:

“(...) modo costumeiro e tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado, num grau maior ou menor, por todos os seus membros e que os novos membros devem aprender, e pelo menos aceitar parcialmente, para serem aceitos para trabalhar na firma” (p.17).

No entanto, o assunto só ganhou relevância quando passou a ser considerado uma das principais preocupações dos anos 80, face às profundas transformações políticas, econômicas e culturais enfrentadas pela sociedade nos últimos 30 anos (Freitas, 1991). Conforme mencionado por Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) na década de 80 se multiplicaram os estudos sobre o tema cultura organizacional. Essa ampliação é válida não só para os meios acadêmicos, mas também para as publicações direcionadas às organizações empresariais. Ainda para esses autores o tema não perdeu importância nos anos que se seguiram, adentrando os anos 90 com fôlego devido a dois fatores inter-relacionados: a globalização dos mercados e os processos de mudança nas organizações. Entendemos portanto que o processo de intensificação de diversos tipos de mudança nos níveis social, organizacional e individual, característicos da segunda metade do atual século, se encontra na base do interesse em compreender as premissas culturais que norteiam o comportamento das organizações da atualidade.

A mudança se constitui na travessia de um estado atual para um outro diferente. Pode também ser compreendida como transformação, interrupção ou fratura. Seria a transição de uma situação conhecida para uma outra que difere da habitual. É o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, lugares, enfim, do mundo (Tavares, 1991).

No caso específico da mudança nas organizações, Wood Jr. (1995) afirma que existem basicamente duas categorias: a das mudanças estruturais, vinculadas aos princípios da Escola de Administração Clássica e as mudanças comportamentais que apresentam as características descritas pela Escola de Relações Humanas. As origens da cultura organizacional estariam localizadas na Escola de Relações Humanas, produto de abordagens sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas, direcionadas ao estudo das organizações.

Em que pese à insistência com que vem sendo tratada, a mudança não representa fato novo na história da humanidade. Ela está entranhada no processo de desenvolvimento dos seres humanos. As pessoas mudam no todo ou em parte, tanto do ponto de vista físico quanto do ponto de vista psicológico, alterando continuamente as suas relações com o meio social desde que o mundo é mundo. Ou seja, não somos sempre os mesmos a medida em que, ao mesmo tempo em que construímos, também somos construídos de modo contínuo pela realidade social que nos cerca. Como enfatiza Freitas (1999), “a história humana é uma história de mudanças, portanto essa vivência não nos é estranha, uma vez que nem a história é linear, nem o desenvolvimento e a evolução humana são simples reproduções idênticas de si mesmos” (p.17).

Porém, a novidade nessa discussão se refere à intensidade com que esse fenômeno vem ocorrendo nas últimas décadas. É com tal preocupação que Schein (1980, 1984b) alerta para a necessidade de estabelecermos uma perspectiva do tipo desenvolvimental quando analisamos as organizações. Para o autor:

“(...) as necessidades, os valores e as normas mudam com a evolução da sociedade, como o crescimento e a evolução da organização e, o que é mais importante, com o crescimento e a evolução do indivíduo. O que pode ter sido uma necessidade ou valor sumamente importante numa fase da vida de uma pessoa pode mudar completamente numa outra fase” (p.34).

A velocidade e a intensidade das mudanças têm cada vez mais colocadas em xeque as premissas culturais que até então ordenaram a vida humana nos níveis social, organizacional e individual. No ocidente, em particular, esses impactos tornaram-se mais

acentuados a partir da metade do atual século. Heilpern e Nadler (1994), por exemplo, destacam que nas décadas de 50 e 60 os monopólios e os oligopólios em diversos mercados restringiam em muito a possibilidade de escolha dos consumidores. Porém, a partir daí novos concorrentes apareceram em quase todas as categorias de produtos e serviços. Isso proporcionou uma incrível reorientação nas relações entre produtores e consumidores. Também para Evans e Russel (1989) em nenhum outro momento da história da humanidade "(...) nossa compreensão, nossas tecnologias, nossos costumes, nossos valores, nossas organizações e as próprias pessoas mudaram com tanta rapidez" (p.19). Em decorrência, o mundo se interligou, as barreiras que protegiam esse ou aquele negócio foram reduzidas, ao mesmo tempo em que as pessoas passaram a perceber que tinham variedade de opções. Os deslocamentos de poder experimentados nos negócios em direção aos potenciais beneficiários dos mesmos tornaram-se profundos. Tudo isso passou a exigir das organizações a incorporação de novos valores que pudessem impulsionar modos diferenciados de agir.

No caso das organizações sociais de todo e qualquer tipo (privadas, públicas, não governamentais, entre outras) as novas exigências são assustadoras. De um ambiente externo bastante simples, quase que estático, essas organizações passaram a conhecer um novo contexto bem mais complexo, rápido e reivindicativo. Este novo mundo foi retratado por Scully (1987), presidente da Apple Computers como um lugar menor e mais rápido, que de modo implacável pune as organizações lentas que preconizam a estabilidade. Essas renovadas solicitações têm origem em fatores de natureza externa ou interna que se encontram em contínua mutação.

As novas tendências macro sociais ampliaram a compreensão de que as organizações não se encontram num vácuo social (Katz e Khan, 1978). Ou seja, estão inseridas num ambiente externo que as influencia e que por elas também é influenciado. É nesse contexto externo que se encontram as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. (Hall, 1984; Stoner, 1995; Bowditch e Buono, 1992). Essas condições compõem o macroambiente ou ambiente indireto, a medida em que são bastante abrangentes. Já no microambiente específico de cada organização estão os clientes, fornecedores, concorrentes e os agentes reguladores. Na medida em que se alteram os aspectos do micro ou macroambiente torna-se inevitável as influências que os mesmos passam a exercer no âmbito interno das organizações.

A nível interno, a redefinição de objetivos organizacionais, implementação de novas tecnologias, aquisição de novos equipamentos e sistemas, novos métodos e processos de trabalho, novos produtos e serviços, que na maioria das vezes têm origem nas tendências do contexto externo, representam modificações nas diversas políticas da organização com repercussões evidentes nas expectativas, valores, hábitos arraigados, comportamentos e ações das pessoas.

As necessidades de revisão dos padrões de adaptação externa via de regra implicam na geração de problemas de integração interna que repercutem na dimensão sócio-emocional dos participantes da organização.

Os entraves às modificações necessárias nas organizações geralmente são têm origem nos valores fundamentais que até então influenciaram a representação de papéis das principais lideranças nas organizações, aliados as estruturas, processos e políticas historicamente consolidadas. Para os líderes, é doloroso concordar com alterações profundas no seu modelo de gestão, pelo simples fato de que as práticas que tornaram a sua organização sinônimo de sucesso são as que na atualidade se tornaram ameaças à sobrevivência do seu negócio. Em virtude disso, as premissas culturais, o sistema de crenças, os hábitos e os costumes consagrados permanecem, mesmo quando diversas situações sinalizam à necessidade da mudança. Em muitas ocasiões, os compromissos e as decisões assumidas anteriormente inibem os gestores para que alterem determinados cursos de ação, mesmo que estes se tornem irrelevantes ou equivocados, pois entendem os dirigentes que a coerência é um valor essencial, talvez o mais importante. Como alerta March (1988) este tipo de crença às vezes acaba sendo preservada em uma realidade completamente contraditória e inconsistente entre valores e ações.

No entanto, devemos considerar que as forças externas e as internas que impulsionam as mudanças suscitam em maior ou menor grau algum tipo de resistência, não só ao nível de cúpula, mas também nos diversos pontos da estrutura de poder das organizações (Davis e Newstrom, 1996). Conforme esses autores, "a resistência às mudanças consiste em qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho" (p.43). De acordo com os autores, as resistências se dão em função das ameaças reais ou imaginárias que eventualmente podem colocar em perigo a segurança das pessoas. Entre elas destacam-se a rede cristalizada de interações sociais, a posição na estrutura de poder, os privilégios, a auto-estima, os costumes, o modo de entender e resolver os problemas, entre outros. Em

face das resistências às mudanças os comportamentos dos funcionários podem variar desde reclamações e não concordância passiva até ao absentismo, sabotagem e a diminuição intencional do ritmo de trabalho (Carnall, 1986).

A redução das resistências às mudanças pessoais, organizacionais e na sociedade, requer o engajamento dos interessados no processo. As pessoas necessitam compreender o atual modelo de pressupostos básicos com o qual orientam suas ações na organização bem como a relevância e os benefícios oriundos da nova ordem sócio-cultural pretendida. Essa parece ser uma condição preliminar básica para que os afetados diretos ou indiretamente pela ruptura do *status quo* possam legitimá-la ou não. A partir daí inicia-se a elaboração conceitual e a implementação em nível de comportamentos, estruturas e demais instâncias das organizações dos novos significados que serão atribuídos aos atuais pressupostos. Cria-se desse modo o que Fritz (1997), denomina de tensão criativa como sendo a distância existente entre aquilo que é real ou que se possui e aquilo que se idealiza ou se almeja. O despertar da consciência dessa tensão pode mobilizar para a busca de meio ou procura de caminhos que possibilitem a passagem para o novo estado das coisas.

Com base nesses princípios, Beer (1975) recomenda que se promovam as mudanças úteis e necessárias sempre levando em conta os seguintes aspectos: a implementação da mudança deve ser gradativa, as principais conseqüências da nova ordem precisam ser reconhecidas, as necessidades e o valores dos grupos humanos devem ser considerados, a mudança deve ser compartilhada, e os problemas decorrentes diagnosticados e posteriormente corrigidos.

Na mudança, ainda alerta Beer (1975), deve estar subjacente a presença de princípios sólidos voltados à promoção humana no trabalho. Uma vez encarada como algo compartilhado e que deve ser legitimada pelos interessados, a visão humana que se cria nesse processo é de que as pessoas são seres ativos, pensantes, interpretadores, construtores de suas realidades e que possuem capacidades inerentes para a aprendizagem, buscando assim, suprir necessidades que consideram importantes para suas existências. Quando as pessoas adquirem a capacidade de aprender com o meio onde se encontram, tornam-se capazes de interferir em seus aspectos sociais, psicológicos e físicos com o propósito de alterá-lo, construindo assim novas verdades e realidades.

### 2.1.3 Conceitos contemporâneos de Cultura Organizacional

O interesse pela cultura surgiu a partir do espanto dos colonizadores europeus em relação à postura dos polinésios com o Capitão Cook, quando o assassinaram, depois de um ótimo relacionamento, ou do desinteresse dos chineses pelas propostas de relações comerciais feitas pelos ingleses (Tavares, 1991). Esses comportamentos eram vistos pelos europeus dos séculos XVIII e XIX como incompreensíveis e ilógicos. Isso desencadeou o processo de criação de uma ciência que pudesse esclarecer condutas vistas a princípio como ininteligíveis (Sahlins, 1988).

Em que pese os esforços, a definição do que venha a ser cultura, como já comentado, se constitui num dos aspectos mais controversos com que tem se deparado historicamente a antropologia. Ou seja, são inúmeras as possibilidades conceituais em cultura social, nacional, organizacional, dentre outras. Os diferentes entendimentos e coberturas efetuadas vão se ancorar em várias abordagens teóricas que tratam do assunto (Smirch, 1983b).

Em exaustivo estudo realizado a respeito, Kroeber e Kluckhohn (1952) encontraram nada mais nada menos do que 165 conceitos com respectivas definições de cultura. Passadas três décadas, no auge do interesse pelo assunto nas organizações o quadro não se apresentou diferenciado. Cole (1982) afirma que o tema é o mais discutido em antropologia, envolvendo sempre muita discordância. Para esse autor, os antropólogos quase que concordam o que o conceito não significa, porém a respeito do seu significado a indefinição é elevada. Em decorrência, a sua transferência para os estudos organizacionais se encontra revestida da mesma problemática.

Todas estas ambigüidades a respeito de questões essenciais referentes ao conceito são lembradas por Martin (1992) quando afirma que várias questões consideradas cruciais têm sido alvo de múltiplas divergências ao se dirigirem para os estudos organizacionais. Por exemplo, como podemos compreender a cultura no ambiente interno das organizações? São inerentes a idéia de cultura, os conflitos e contradições? A cultura pode ser alterada?

Procurando, se não resolver, mas pelo menos reduzir o caos conceitual que gira em torno do assunto, esse autor identificou três categorias de estudos culturais que acolheriam grande parte das pesquisas realizadas: a) Integração – os participantes da organização concordam com uma visão comum da organização; b) Diferenciação – focaliza os valores



expressos que são inconsistentes. (A consistência só ocorreria ao nível de subculturas; e c) Fragmentação – A ambigüidade esta na essência do que seja cultura organizacional. Consenso e dissenso seriam específicos a determinados temas e variariam.

Um entendimento semelhante a respeito dos desencontros do que venha a ser cultura organizacional pode ser encontrado em Shinyashiki (1995) quando compara os conceitos de Schein (1985) e de Fleury (1992a, 1992b), embora os vendo como não opostos, observa diferenças entre ambos, principalmente no acréscimo da dimensão poder na definição de Fleury (1992a). Isso o faz concluir que ao se tratar de cultura organizacional é muito difícil elaborar um modelo que seja consensual na academia.

Esta diversidade conceitual é atribuída por Tavares (1991) ao caráter holístico do campo de conhecimento que, ao transcender os parâmetros da lógica formal e do racionalismo, características importantes da ciência e da filosofia ocidental permitem múltiplas definições.

Assim para Geertz (1989) a cultura de uma organização se expressaria na teia de significados tecida pelos próprios participantes. Os significados compartilhados, elaborados no processo histórico de construção da organização, seriam gradativamente produzidos nas relações estabelecidas entre os diversos atores do cenário organizacional. A utilização deste conceito dirigiria preferencialmente os estudos para abordagens de cunho qualitativo. Ainda para Geertz (1966, 1978) a cultura pode ser considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento. Esses mecanismos produtores de símbolos e significados seriam compartilhados pelos atores do sistema cultural. Portanto para o autor, estudar a cultura é estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura (Laraia, 1997).

Já para Pettigrew (1979) numa perspectiva que se aproxima da proposta conceitual de Geertz (1989) a cultura se constituiria num sistema de significados com aceite público e coletivo de um determinado grupo em específico momento de sua história. Este universo de expressões, formas, categorias e imagens localizaria para as pessoas o sentido atribuído as circunstâncias em que as mesmas estariam envolvidas no dia a dia da organização. O conceito utilizado pelo autor para fazer a análise cultural vislumbra as organizações como um sistema temporal (Freitas, 1991). Em seu modelo Pettigrew (1979) atribui importância ao papel dos empreendedores na elaboração dos estágios iniciais da organização e enfatiza que a relação entre o homem e a cultura é dinâmica, atuando como uma via de duas mãos.

Acrescenta que ao delinear sua pesquisa a partir dos “dramas sociais” e na rotina que medeia esses dramas, torna possível realizar estudos longitudinais desses dramas, possibilitando a compreensão do crescimento, evolução, transformação e decadência da organização ao longo do tempo. Com o estudo da seqüência dos dramas sociais torna-se possível analisar a emergência e o desenvolvimento das culturas organizacionais (Shinyashiki, 1995).

Ao promoverem indagações concernentes ao sentido atribuído ao universo simbólico das organizações, dentro de uma perspectiva antropológica, Beyer e Trice (1986) conceituam cultura organizacional como a rede de concepções, normas e valores considerados inquestionáveis e que por isso permanecem nos subterrâneos da vida organizacional. Para que a cultura possa ser criada e mantida, segundo estes autores, devem ser confirmadas e reveladas aos membros da organização de modo objetivo. Ou seja, através de formas culturais concretas como os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos visíveis no ambiente da organização. Ainda para Beyer e Trice (1986), os ritos demonstram ser uma categoria das mais importantes na análise da cultura, uma vez que consistem de uma série de atividades planejadas, com alguma elaboração, onde interagem várias formas de expressão cultural, que por sua vez irão desembocar em manifestações concretas e expressivas.

Também confirmando a importância da compreensão dos ritos no cotidiano das organizações, como forma de tornar a cultura mais tangível e coesa, Deal e Kennedy (1982) salientam que os ritos, a medida em que se tornam rituais e cerimônias adquirem conseqüências práticas e expressivas, repercutindo numa cultura de maior visibilidade e coesa para os participantes. Isto ocorre porque as pessoas ao tomarem parte de um determinado rito, se expressam via vários símbolos como: gestos, linguagem, comportamentos preestabelecidos e artefatos visíveis e audíveis, que por sua vez irão sinalizar o que é apropriado e consensual, levando-se em conta as peculiaridades de diferentes situações (Fleury, 1992a, 1992b).

Nas organizações, conforme Beyer e Trice (1986) é possível identificar seis tipos de ritos:

- a) Ritos de passagem quando da introdução e treinamento básico no exército americano;
- b) Ritos de degradação (processo de demissão e substituição de um alto executivo);

- c) Ritos de confirmação (seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão);
- d) Ritos de reprodução (atividades de desenvolvimento organizacional);
- e) Ritos para redução de conflito (processos de negociação coletiva); e
- f) Ritos de integração (festas de natal, aniversário, etc.). Alertam os autores que embora sejam de fácil identificação, os ritos nem sempre são de fácil interpretação. ●

Outras formas de manifestação e expressão cultural além dos ritos e rituais são os mitos e as estórias que se constituem em importantes elementos de veiculação cultural. Os mitos são estórias que possuem consistência com os valores fundamentais da organização, enquanto que as estórias são baseadas em eventos que de fato ocorreram e que procuram mostrar quais os comportamentos são esperados pelos membros da organização (Freitas, 1991). Ao demonstrar o importante papel das estórias na vida das organizações, Wilkins (1984) diz que o diferencial entre as organizações prósperas e as mal sucedidas é que nas primeiras existe uma série de estórias que mantém vivos os princípios e os comportamentos que são desejados para os seus membros.

Esses comportamentos culturais, à medida que são resultantes de valores incorporados e compartilhados pelas pessoas na organização são concebidos por Triandis (1997) como resultantes de um processo sistêmico que possibilita as pessoas estabelecerem relação com o seu meio ambiente. Essa relação vai influenciar os componentes biológicos, psicológicos, culturais e o ambiente onde se encontram os indivíduos. Quando passam pelas organizações, destaca o autor, as pessoas contribuem de algum modo. Essas contribuições se transformam ao longo do tempo em componentes culturais que são traduzidos em metas, crenças, modelos de comportamento, rituais, mitos, estórias ou algum outro tipo de ferramenta cultural. Observe-se, porém, que não são todos os atos humanos cravados na história de uma organização que efetivamente se transformarão em modelos culturais apreciados pelas futuras gerações. Os pressupostos básicos de cultura que efetivamente sobrevirão aos tempos serão aqueles de maior significado ao grupo, pela peculiaridade e força de seus significados no momento histórico em que foram produzidos, sendo por isso incorporados e compartilhados pelos participantes. É desta forma que a cultura, ao funcionar como uma amálgama organizacional, contribui na produção da estabilidade e redução da ansiedade nos grupos sociais. Note-se, porém, que essa relação não é estática. Ao mesmo tempo em que algumas pessoas ou grupos específicos criam

marcas culturais que são passadas de geração em geração, também são influenciadas pelas arquiteturas culturais onde se socializaram nos níveis primário e secundário.

Uma outra possibilidade de compreensão do fenômeno cultural nas organizações nos é apresentada por Schall (1983) ao conceituar cultura organizacional como um sistema simbólico e interdependente de pressupostos, valores e crenças que são elaboradas no processo de interação dos membros de uma organização. Esse sistema constituído de símbolos pode explicar, controlar e avaliar a lógica subjacente dos comportamentos, a medida em que aos símbolos são atribuídos significados que são compartilhados pelos membros do grupo no contexto organizacional.

Além dos conceitos de vários autores e os elementos culturais até aqui apresentados vale a pena também lembrar da contribuição de Handy (1994) quando se reporta aos confrontos culturais travados por diversos subgrupos na dinâmica organizacional. O autor esclarece em seu modelo teórico, denominado de teoria da adequação cultural como os conflitos e os problemas de comunicação nas organizações se proliferam a partir dos embates de diferentes culturas dentro de uma mesma organização. A essência desta teoria está na compreensão de que não existe uma cultura boa ou ruim, mas sim aquela que é mais adequada para determinada circunstância ou organização. Para demonstrar isso se utiliza quatro deuses gregos (Zeus, Apolo, Atena e Dionísio) que simbolizam diferentes modos de administrar nas distintas culturas encontradas nas organizações. Na cultura de Zeus ou de clube prevalece o paternalismo, o culto ao indivíduo, a propriedade pessoal e ao poder pessoal. Já na cultura de Apolo ou de função a ênfase recai na definição da função ou da tarefa a ser realizada, não nas pessoas que as desempenham. As pessoas neste tipo de cultura são consideradas partes intercambiáveis de uma máquina. A cultura de Atena ou de tarefa por sua vez, reconhece o conhecimento, talento e a criatividade como base fundamental de poder. A medida em que as pessoas contribuem na solução de problemas são recompensadas por isto. Finalmente, a quarta cultura denominada de Dionísio ou existencial se caracteriza pelo talento ou habilidade de uma pessoa que empresta a organização. Neste tipo de cultura não existe o reconhecimento de qualquer patrão e a administração tem que ter o consentimento dos administrados.

Ainda para Handy (1994) ao examinarmos a história de grande parte das organizações, descobrimos que elas evoluíram da cultura-de-clube (Zeus) para a cultura de função (Apolo), à qual com o passar do tempo incorporaram a cultura-de-tarefa (Atena) e a existencial (Dionísio), na medida em que cresceram e se desenvolveram. O produto deste

processo cultural evolutivo para o autor, pelo qual passam a maioria das organizações de qualquer tamanho é a composição de algum tipo de mistura, resultante destas quatro culturas.

Em síntese, conforme as concepções de cada cultura ou deus presentes nas organizações, predominam suposições diferentes a respeito da base de poder e da influência que orientam a motivação das pessoas, como pensam e aprendem e como as coisas podem ser alteradas (Handy, 1994).

No Brasil, uma pesquisadora que vem se preocupando com a influência da cultura no comportamento social das organizações desde o início da década de 90 é Fleury (1992a, 1992b). Para a autora, é nas raízes antropológicas e sociológicas do conceito que se encontram os fundamentos de sua transferência para os estudos organizacionais. Ao se referir às origens antropológicas do conceito, privilegia a abordagem simbólica, cuja tese fundamental é a de que ao nascermos nos encontramos aptos do ponto de vista biológico para sermos socializados em qualquer meio social. Segundo Geertz (1966, 1978, 1989) os seres humanos em geral se encontram aptos para receber um programa e este programa é o que denominamos de cultura. Os principais representantes desta abordagem desenvolvida principalmente nos Estados Unidos são os antropólogos americanos Clifford Geertz e David Schneider (Laraia, 1997).

Quanto às raízes sociológicas do conceito, Fleury (1992a, 1992b) se reporta a Berger e Luckman (1967), representantes importantes da corrente sociológica denominada de interacionismo simbólico. De acordo com a dupla, a realidade se impõe as pessoas mesmo antes que estas tenham aparecido em determinado universo cultural. A formação da cultura do grupo ocorreria à medida que as pessoas iniciassem a compartilhar um senso comum da realidade por elas edificado. Quando as pessoas começam a perceber que existe relação entre os significados por elas atribuídos a realidade e o sentido dado pelos outros, podemos dizer que está havendo nesta situação a produção de uma visão comum de realidade. Ou seja, para os autores a realidade é fruto de um processo histórico de construção social.

Com base nas perspectivas antropológica e sociológica apresentadas, Fleury (1992a, 1992b) formulou o conceito de cultura organizacional como sendo:

“Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (p.22).

Em 1995 o conceito foi enriquecido pela autora por última referida, que assim o reformulou:

“Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação” (p.27).

Nesse conceito mais recente, Fleury (1995) enfatiza que não somente os elementos simbólicos, mas também as práticas organizacionais são aspectos relevantes no esclarecimento da cultura de uma organização. Outra modificação realizada pela autora ocorreu a partir do entendimento de que o conjunto de valores da organização e não os seus pressupostos básicos é que são expressos em símbolos e práticas organizacionais. Para essa autora, a compreensão dos elementos simbólicos e de seus significados e as práticas preferenciais da organização é que possibilitarão o desvendar da sua cultura. Apesar de considerar o conceito de cultura organizacional de Schein (1984a, 1985, 1987, 1992) como um dos mais completos e referência necessária para estudos e pesquisas de cultura nas organizações, a autora em sua primeira formulação do conceito tece críticas ao mesmo pelo fato de não levar em conta a dimensão do poder. Na elaboração mais recente do conceito, a autora insiste em colocar a dimensão do poder como um aspecto substancial na compreensão da cultura organizacional. Além disso, retira o termo “pressupostos básicos”, considerando a cultura como um conjunto de valores, parecendo desse modo se afastar do conceito elaborado por Schein (1987) onde a cultura de uma organização se encontra formulada com base no conjunto dos pressupostos básicos da mesma.

A partir das premissas anunciadas no primeiro conceito de cultura organizacional desenvolvido, Fleury (1992a, 1992b) construiu uma proposta metodológica visando dar suporte à tarefa de desvendar a cultura de uma organização. Os temas propostos pela autora para investigação são os seguintes:

a) A história da organização: O contexto político e econômico na época da fundação e o papel desempenhado pelo seu fundador. É importante também reconhecer os incidentes críticos presentes na história da organização, como as crises, expansões, os momentos de fracasso e de sucesso.

b) O processo de socialização dos novos membros: Através do reconhecimento das estratégias de integração utilizadas pela organização é possível identificar os valores e os comportamentos passados e que gradativamente vão sendo incorporados pelos membros recém chegados.

c) As políticas de recursos humanos: São componentes importantes no processo de construção da identidade da organização. Os dogmas e os ritos inclusos nas políticas de recursos humanos da organização e nas práticas de gestão, conforme menciona Pagés (1987) mediam a relação entre as pessoas e a organização.

d) O processo de comunicação: A compreensão do sistema de comunicação da organização (meios, instrumentos e a relação entre as pessoas quando se comunicam) é fundamental na compreensão do seu universo simbólico.

e) A organização do processo de trabalho: A análise da organização do trabalho em seus componentes tecnológico e social é essencial para a compreensão das relações de trabalho presentes na organização. A análise desta temática também possibilita compreender as relações de poder que imperam na organização. Para se entender como os elementos simbólicos encobrem e instrumentalizam as relações de poder é fundamental saber como ocorrem as relações entre as pessoas na realização do trabalho.

Além dos autores até aqui referenciados, não poderíamos deixar de citar os trabalhos desenvolvidos por Schein (1984a, 1985, 1987, 1992), que se configuram como os mais completos e abrangentes da literatura quando o assunto é cultura organizacional. Conforme Fleury (1992a, 1992b), o autor é um dos que mais avança no entendimento do que venha ser cultura organizacional, tanto no esclarecimento do conceito, quanto na proposição de um método para decifrá-la. Por isso seu trabalho deve ser visto como um referencial teórico fundamental nos estudos que são realizados a respeito deste tema.

Ao levarmos em conta a importância atribuída à contribuição de Schein (1981, 1983, 1984a, 1987, 1992, 1993a, 1993b, 1996, 1997), e que este modelo teórico de cultura, bem como o método proposto para analisá-la são utilizados como guias orientadores deste

estudo, apresentaremos em detalhes na seção que segue, as principais idéias desenvolvidas pelo autor.

#### **2.1.4 A proposta teórica e de método de Schein para decifrar a cultura organizacional**

O conceito de cultura organizacional e o método proposto para estudá-la encontram em Schein (1984a, 1985, 1987, 1992) aceitação e reconhecimento por parte da literatura que versa sobre o assunto. Não é por acaso que praticamente todos os estudos teóricos e pesquisas sobre cultura, mesmo não utilizando o seu conceito ou método de uma forma pura, acabam mencionando de algum modo as idéias básicas formuladas pelo autor. A produção do autor é tão significativa e impactante no mundo acadêmico internacional que a sua abordagem vem orientando grande parte das pesquisas americanas e até mesmo as européias (Fleury, 1992a, 1992b).

Para Schein (1984a, 1985) a compreensão das formas dinâmicas e evolucionárias que orientam o desenvolvimento e a transformação da cultura pode se dar a partir de um conceito que o autor entende ser a cultura organizacional. Em sua definição formal, cultura organizacional, conforme já anunciado na introdução do presente trabalho, é o:

“(...) modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (p. 9).

Ao considerarmos a relevância deste conceito para as pesquisas culturais em organizações, procuraremos a seguir, explicar cada um dos elementos apresentados na consagrada definição de cultura organizacional estabelecida pelo autor.

Para de fato decifrarmos a cultura de uma organização torna-se imperioso atuar ao nível dos pressupostos básicos que de modo geral estão tão enfiados nas entranhas da organização e são tão naturais que as pessoas não os questionam ou não se dão conta que os mesmos estão orientando seus comportamentos. Ou seja, as razões que se escondem atrás de determinados comportamentos ficam veladas ou inconscientes (Argyris, 1982b).



Essas razões subjacentes são os pressupostos básicos de cultura que embora desconhecidos, orientam o que os membros de um grupo percebem, pensam e sentem (Schein, 1981, 1983).

Esses pressupostos básicos de cultura segundo Schein (1984a) são frutos de respostas aprendidas com origem em valores esposados. Ou seja, naquilo que as pessoas um dia afirmaram ser o que motivava os seus comportamentos, no que desejavam ou idealizavam ser a verdadeira razão de seus comportamentos. Seria como que uma racionalização dos seus comportamentos para justificá-lo no nível da consciência. No entanto, enfatiza o autor, como um valor leva a um comportamento e tal comportamento consegue solucionar os problemas que o originaram, o valor impulsionador transita para um nível mais profundo do imaginário organizacional e transforma-se num pressuposto básico de cultura organizacional a respeito de “como as coisas são”. Ou de outro modo, aquilo que é tido como verdade na organização (Freitas, 1991).

De acordo com Schein (1984a) os pressupostos básicos de cultura por não serem questionados, são muito poderosos, uma vez que se encontram pouco sujeitos a debates ou confrontos. Ainda para o autor, sabemos que nos encontramos diante de um pressuposto cultural quando um pesquisado se recusa a discutir alguma coisa ou nos considera “ignorante” ou mesmo “maluco” por termos dito algo que de algum modo violou um pressuposto que o entrevistado considera inquestionável. Por exemplo, Dyer (1982) constatou que a GEM Corporation orienta suas ações a partir dos seguintes pressupostos básicos de cultura organizacional: 1) as idéias vêm das pessoas; 2) as pessoas são responsáveis, motivadas e capazes de se dirigirem; e 3) os membros da organização se consideram uma família, onde um cuida do outro. Schein (1984) por sua vez observou uma outra organização que operava de acordo com os seguintes pressupostos de cultura organizacional: 1) a verdade se origina das pessoas mais velhas, melhor posicionadas na estrutura de poder da organização e com melhor nível de educação; 2) quando são obedientes, as pessoas são leais e disciplinadas; 3) os relacionamentos são lineares e verticais; 4) cada um possui seu espaço, que é seu próprio território, que não pode ser invadido; e 5) a organização é uma unidade que cuidará dos seus participantes.

A conclusão de Schein (1984a) é de que os comportamentos decorrentes dos pressupostos culturais nas duas organizações estudadas são distintos. Na primeira existem poucos escritórios com portas fechadas, muita conversa e discussão, dentro de um ambiente marcado pela informalidade. Por outro lado, na segunda, os escritórios são

muitos e mantêm suas portas fechadas, nada acontece se não for pré-determinado. E quando pessoas de diferentes níveis hierárquicos estão reunidas, existe um ritual de deferência e obediência num ambiente caracterizado pela formalidade.

Em estudo realizado na Empresa sueca Volvo do Brasil, Ferro (1991) identificou os seguintes pressupostos de cultura organizacional: 1) procura-se a igualdade, mas persistem alguns símbolos de diferenciação e status; 2) procura-se não punir ninguém, mas cria-se acomodação e folga; 3) procura-se a cooperação, mas cria-se rigidez nas fronteiras e politização; 4) procura-se ampliar a participação, mas há dificuldades e resistências; e 5) procura-se a liberdade, mas reivindica-se controles e regras. Os pressupostos culturais identificados apresentaram evidentes inconsistências internas. A busca da igualdade, enquanto valor básico, por exemplo, é acompanhada da permanência de símbolos discriminatórios e de status. Esse caráter ambíguo e incoerente pode ser observado em todos os pressupostos culturais decifrados. A explicação de Ferro (1991) é que a cultura mãe sueca mais participativa e cooperativa, onde está baseada a matriz colide com vários aspectos da cultura brasileira, que é mais controladora e menos cooperativa, resultando na matriz brasileira dificuldades em assimilar os valores básicos da cultura mãe.

Além dos pressupostos básicos de cultura organizacional que se encontram no nível mais profundo (3º nível, veja quadro 2), a cultura de uma organização pode também ser analisada em outros dois níveis, o dos valores e dos artefatos visíveis.

**Quadro 2: Os níveis da cultura e suas interações**

<b>Artefatos e Criações</b> - Tecnologia - Arte - Padrões de comportamentos visíveis e audíveis	Visíveis, porém muitas vezes não decifráveis.
<b>Valores</b>	Maior nível de conscientização
<b>Pressupostos básicos</b> - Relacionamento com o ambiente - Natureza da Realidade, Tempo e Espaço. - Natureza da Natureza Humana - Natureza da Atividade Humana - Natureza das Relações Humanas	- Não questionados - Invisíveis - Pré-conscientes

Fonte: SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, winter, 1984a, p.4.

Quando desejamos conhecer as razões que justificam os comportamentos das pessoas, geralmente buscamos os valores que os orientam, que podem ser compreendidos como definições a respeito do que é importante para a organização ser bem sucedida (Tavares, 1991). Ou como apontam Deal e Kennedy (1982) os valores são guias para os funcionários a respeito do que deve ser feito para que os resultados sejam os esperados. Porém, salienta (Schein, 1984a, 1987) que não é fácil realizar uma observação direta dos valores presentes em uma organização. Para isso como colocam Martin e Siehl (1983), o jeito é recorrer a entrevistas com os membros considerados portadores da cultura organizacional ou analisar o teor dos artefatos visíveis da organização. O problema é que ao identificarmos esses valores podemos estar diante daquilo que as pessoas dizem ser a razão dos seus comportamentos ou no que gostariam que fossem esses motivos, idealizando-os através de racionalizações. Esse tipo de valores Schein (1984a, 1987) denomina de esposados ou manifestos. Esses valores idealizados ou racionalizados ao representarem os que as pessoas desejam ou entendem ser o mais correto, mas que não testam no cotidiano, se distanciam dos atos efetivamente praticados no cotidiano das organizações. O ditado popular “faça o que eu digo, mas não faça o que faço” é bem representativo desse tipo de situação.

O nível dos artefatos visíveis e criações compreende o ambiente físico da organização visto pela sua arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, tipos de vestuário, padrões visíveis e audíveis de comportamento e documentos públicos, como o contrato social, material para orientação dos funcionários, entre outros (Schein, 1984a, 1987). Conforme o autor, devemos tomar muito cuidado com análise da cultura organizacional neste nível. Isto porque a interpretação nesta instância pode ser enganosa, pois é relativamente fácil mostrar como um grupo edifica o seu ambiente físico e os comportamentos que as pessoas têm. Porém, o difícil é entender a lógica subjacente que governa esses comportamentos.

Os artefatos visíveis e criações se encontram no nível mais superficial da análise da cultura organizacional. Embora visíveis e muitas vezes até palpáveis geralmente não são decifráveis. Os valores que se encontram no nível seguinte possuem um maior nível de consciência, uma vez que se referem ao que as pessoas idealizam ou racionalizam como sendo o que justifica os comportamentos adotados em determinadas situações. Finalmente no terceiro nível, o mais profundo e que revela a essência da cultura organizacional, o dos

pressupostos básicos, por serem tidos como certos, naturalizados, inquestionáveis e invisíveis, se encontram pré-conscientes na organização.

Ao dizer que os pressupostos básicos de cultura organizacional são inconscientes, Schein (1984a, 1987, 1992) faz questão de destacar que os mesmos não se encontram reprimidos ou recalçados num lugar ou construto hipotético denominado de inconsciente (Freud, 1909). Pelo contrário, proclama o autor:

“(...) estou afirmando que à medida que determinados processos motivacionais e cognitivos são repetidos e continuam a funcionar, eles se tornam inconscientes. Só podem ser trazidos de volta ao nível do consciente por meio de um tipo de pesquisa de enfoque semelhante à utilizada pelos antropólogos” (p.4).

O fundamental neste caso são os esforços das pessoas que compartilham a arena cultural da organização (Rubin e Rubin, 1995), e que por isso são orientadas pelos seus pressupostos básicos, e da pessoa que está de fora facilitando a revelação dos pressupostos através da formulação das perguntas certas (Evered e Louis, 1981).

O conjunto dos pressupostos básicos de cultura presente em uma organização se orienta por uma necessidade premente de ordem e consistência. A composição dos pressupostos culturais constitui o que denominamos de paradigmas culturais, que são suposições ou premissas inter-relacionadas, quase sempre consistentes entre si, que definem limites entre o acerto e o erro, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que pode e o que não pode (Barker, 1986).

Um paradigma cultural por sua vez é um conjunto de pressupostos inter-relacionados que estabelecem um padrão coerente e orientativo a respeito do que é certo fazer na resolução de problemas internos das organizações, como também no trato das coisas com o seu ambiente externo (Schein, 1984a). Ainda conforme o autor, ao considerarmos que os seres humanos têm necessidade de ordem e consistência, pode-se conceber que os grupos tenderão a elaborar conjuntos de pressupostos que sejam coerentes e consistentes.

A identificação dos pressupostos básicos de cultura organizacional requer o estabelecimento de um conjunto de categorias lógicas para o seu estudo. Para isso, Schein (1984a) utilizou o estudo de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) a respeito de orientações de valor como referência para o estabelecimento de suas categorias para estudar a cultura. De acordo com esses autores, os valores orientam de um modo ordenado as ações e os pensamentos dos seres humanos na resolução de seus problemas.

Conforme Deal e Kennedy (1982) os valores significam o essencial da identidade de uma organização para alcançar os seus propósitos mais fundamentais, a medida em que apresentam um senso de direção comum aos comportamentos do dia a dia dos funcionários. Ao se referirem aos valores organizacionais desta maneira, os autores tratam o que Schein (1984a, 1985, 1987) entende serem os valores arraigados, ou seja, aqueles que de fato se confundem com as ações dos integrantes da organização nas mais simples situações. Esses seriam os pressupostos básicos de cultura que um dia foram valores esposados ou arraigados. A medida em que passaram a ser testados na condição de guias para ações em relação a problemas com o ambiente externo e de integração interna das pessoas na organização, passaram a ser considerados válidos e cada vez menos questionados, ou seja, foram sendo gradativamente naturalizados.

Para Kluckhohn (1965) os seres humanos se defrontam com um número limitado de problemas fundamentais para os quais as pessoas nos diversos momentos históricos tiveram que encontrar alguma solução. Esses problemas humanos fundamentais são descritos por Evan (1976) como sendo os seguintes: 1) Qual é o caráter da natureza humana? (orientação sobre a natureza humana); 2) Qual é a relação do homem com a natureza? (orientação homem-natureza); 3) Qual é o foco temporal da vida humana? (orientação temporal); 4) Qual é a modalidade da atividade humana? (orientação da atividade); e 5) Qual é a modalidade da relação do homem com outros homens? (orientação relacional).

Esses problemas como menciona Kluckhohn (1965) são tidos como persistentes e se originam do processo de construção da relação dos seres humanos com o meio em que se encontram. As alternativas encontradas para os dilemas humanos, apesar de serem variáveis não são ilimitadas. A variabilidade das soluções se encontra dentro de uma ordem de soluções possíveis. Os limites impostos se encontram encerrados no âmbito de três possibilidades para cada uma das orientações de valor apresentadas no quadro 3 que aparece a seguir:

**Quadro 3 - As orientações de valor e as variações possíveis em cada orientação.**

Orientação	Amplitude de variações postuladas					
	Mal		Neutro	Mistura mal e bem	Bem	
Natureza humana	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável
Homem-Natureza	Homem Subjugado Pela Natureza		Harmonia com a Natureza		Homem Dominando a Natureza	
Tempo	Passado		Presente		Futuro	
Atividade	Ser		Ser-em-Devir		Fazer	
Relacional	Linear		Colateral		Individualista	

Fonte: KLUCKHOHN, Florence Rockwood. Orientações de valor dominantes e variantes. In: Kluckhohn, Clyde e Murray, Henry. A personalidade, na Natureza, na Sociedade e na Cultura. Belo Horizonte: Livraria Itatiaia, 1965.

As orientações de valor e as respectivas variações se encontram dispostas nas seguintes dimensões (Kluckhohn, 1965):

1) **A natureza humana:** A natureza humana é concebida por cada cultura conforme um conjunto próprio de conceitos, estabelecendo a relação do indivíduo com o grupo (Ferro, 1991). Nessa dimensão existem quatro possibilidades. O ser humano é mau, bom, nem totalmente bom ou mau ou uma tabula rasa.

As pessoas podem ser consideradas mutáveis a medida em que se aperfeiçoam e se desenvolvem, ou não. Embora a natureza humana possa ser considerada complexa e maleável, sujeita a transformações, os grupos sociais e as organizações podem assumir, por exemplo, que a natureza humana é, por princípio, má, ou seja, não se deve confiar nas pessoas e controlá-las sempre que possível.

De outro modo, outros grupos e organizações podem considerar que a natureza humana é boa e por isso possibilitam que as pessoas caminhem com os seus próprios pés.

Em síntese, como coloca McGregor, (1960) as organizações podem compreender as pessoas responsáveis e criativas ou então irresponsáveis e preguiçosas, de acordo com as hipóteses sobre pessoas que as organizações tenham.

Os sistemas de controle e de remuneração são exemplos de alguns dos elementos mais importantes que emergem da concepção acerca da natureza humana. (Ferro, 1991).

2) **A relação do homem com a natureza:** A questão fundamental é se o ambiente total compreendido pode ser subjugado e controlado, uma relação de harmonia pode ser construída ou o ambiente é que deve se impor.

A cultura ocidental tende a se orientar para um domínio ativo da natureza. Enquanto que a cultura oriental adota uma orientação passiva para com a natureza (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961). Assim, a tradição ocidental comporta valores que orientam o ser humano para que se submeta a natureza. De modo contrário, a tradição oriental acena com valores que induzem à harmonização do ser humano com a natureza.

Extrapoladas essas idéias às organizações, podemos compreender como as mesmas encaram o seu ambiente, se consideram possível de dominá-lo e determiná-lo, ou então, se conformam em submeter-se passivamente ao mesmo.

As noções que as organizações desenvolvem a respeito do controle que possuem ou imaginam ter influenciam a concepção de suas estratégias básicas como a tecnologia utilizada, o mercado a que se dirigem, o tipo de relacionamento com consumidores, fornecedores, concorrentes, sindicatos, governo e outras instituições do seu ambiente externo.

3) **O tempo:** Aqui o interesse está em avaliar o foco temporal da vida humana. Como as sociedades utilizam o tempo? Qualquer agrupamento humano se utiliza das referências temporais de orientação para o passado (China histórica), presente (latinos), e futuro (Estados Unidos). Porém, os grupos e as sociedades humanas diferem na ênfase que atribuem a cada uma dessas orientações.

O tempo pode ser classificado como monocrômico ou policrômico (Hall, 1984). Quando monocrômico é repartido para que comporte atividades exclusivas em tempo específico para delas. É um recurso muito valorizado, tanto quanto qualquer outro recurso material. A noção básica é de que o tempo pode ser usado, consumido, desperdiçado, etc. Conforme a eficiência ou ineficiência proporcionada a sua utilização é sentida como se “perdendo tempo” ou “ganhando tempo”. Dentro dessa concepção, em organizações econômicas, orientadas pelo mercado, “tempo é dinheiro”.

De modo diverso, o tempo visto como policrômico se desprende ao máximo do relógio. As possibilidades de ação são mais amplas e flexíveis. Mais de uma tarefa ou ação pode ser desencadeada no mesmo espaço de tempo. O ditado popular mostra que nessas condições é possível “assobiar e chupar cana ao mesmo tempo”. Em grupos com uma perspectiva policrômica de tempo, onde as relações humanas são mais significativas do que a competência no trato de uma tarefa, questões como pontualidade, assiduidade ou a rapidez na finalização de uma atividade deixam de ser relevantes.

Derivando essas questões de tempo para as organizações podemos perceber como noção de tempo dominante influencia decisivamente a natureza e a forma do planejamento (Ferro, 1991). Nas organizações onde a orientação dominante é para o aqui e agora, a história recente ou remota não é muito levada em conta e o futuro por não existir, a não ser na cabeça das pessoas, faz com que o planejamento seja visto como uma mera perda de tempo. Do mesmo modo, as organizações orientadas para o passado, ao enfatizarem seus costumes e tradições acabam dando pouco valor ao que poderá vir pela frente, uma vez que entendem que tudo o que está por vir não passa de uma repetição dos eventos que já ocorreram.

De modo distinto, as organizações direcionadas para o futuro entendem que o planejamento estratégico de cenários futuros é uma questão fundamental para a definição das ações que são fundamentais no dia a dia.

As diferentes concepções de tempo acabam também influenciando a alocação e a disposição do físico nas organizações. O conceito monocrônico requer espaços privados com o intuito de que o tempo possa ser utilizado com interações fúteis, que não agreguem valor. Já o conceito policrônico facilita a elaboração de espaços com poucos muros e mais pontes, abertos e coletivos, favorecendo os encontros informais e formais. Aos espaços são dados significados distintos que sinalizam diferentes noções de proximidade e distância, social e física. Assim, os valores da sociedade e das organizações influenciam na compreensão do que possa ser próximo ou distante, restrito ou comunitário.

Como ilustra Ferro (1991) os ambientes físicos em algumas organizações japonesas são abertos e dispostos de tal modo que as posições hierárquicas não ficam evidentes. Os engenheiros não possuem salas próprias e se encontram alocados no ambiente da produção. O pessoal de cúpula não possui salas privativas. Quando existem, estas salas quase sempre se encontram abertas. Em virtude da predominância deste tipo de arranjo físico os comportamentos visíveis e audíveis tornam-se públicos e a discussão de problemas, quando envolve mais de uma pessoa, geralmente se dá da maneira mais informal possível sem programação prévia. Quando o “nó” se encontra na produção, procuram não discutir em recintos fechados, a sete chaves, mas sim o mais próximo possível da origem do problema, no chão da fábrica. Essa concepção de utilização do espaço físico estimula a interação social e diminui vertiginosamente as barreiras sociais e departamentais. Para alguém de fora, estranho ao tempero deste tipo de caldo cultural oriental, por ter sido socializado conforme os pressupostos culturais das organizações tradicionais do ocidente, a



percepção e os sentimentos decorrentes são de uma grande confusão. De outra maneira, quando estamos em uma organização ocidental tradicional a opção é por privacidade. A entrada só com permissão, a “engenheirada” se encontra encerrada em departamentos próprios fechados, onde conforme alguns lay outs, através de um vidro, podem visualizar o “chão da fábrica”. Embora numa visão da fábrica não ouçam o “grosso” dos ruídos, não sintam as variações de temperatura e tão pouco percebam os verdadeiros problemas que lá ocorrem. É o que Moller (1996) denomina de gerência de sapos, onde as pequenas mudanças e os problemas não são observados, pelo fato das pessoas estarem como que num aquário, distante do verdadeiro cotidiano. Os espaços quando assim arranjados restringem o ir e vir das pessoas principalmente naqueles em que se encontram as pessoas com mais status na hierarquia da organização.

4) **A atividade:** Nessa categoria, quando a pessoa está orientada por ser, sua motivação é pelo desejo a ser realizado. A orientação do ser em devir está voltada para o que o ser humano pode realizar. Por isso, apresenta uma perspectiva de desenvolvimento.

A orientação para o fazer está focada na tarefa, na eficiência e na descoberta. Seu aspecto fundamental é a realização de algo conforme padrões previamente estabelecidos, externos a pessoa que atua (Kluckhohn, 1965; Shinyashiki, 1995).

Ou seja, as nossas ações também são influenciadas pelos pressupostos básicos de cultura referentes à natureza da atividade humana. Pelo menos três orientações podem ser vistas: a) quando o foco é a tarefa, sendo importante a sua realização, o desempenho e a eficiência; b) quando o foco está na realização pessoal, onde o importante é a satisfação das pessoas no aqui e agora, carregada de um certo fatalismo e imobilismo e c) quando a orientação está no “ser e tornar-se” que se reporta às atividades que objetivem o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos (Ferro, 1991).

Quando essa orientação de valor é aplicada à relação das pessoas com as atividades que desempenham nas organizações, enfatiza o destaque que as pessoas dão ao trabalho e a possibilidade de equilibrar vida pessoal, vida profissional e vida familiar. Enquanto em certas organizações a expectativa é de que as pessoas se envolvam totalmente, colocando o trabalho acima de tudo, sendo os demais planos da vida subjugados, outras buscam equilibrar um pouco mais o trabalho com os outros planos da vida humana.

5) **Os relacionamentos:** Refere-se ao modo como as pessoas se relacionam. Apresenta três variações: individualista, colateral e a hierárquica ou linear. Se a orientação é individualista, as metas individuais têm prioridade sobre as metas do grupo. Quando o relacionamento colateral é dominante, os objetivos, os propósitos do grupo lateralmente prolongados adquirem prioridade para as pessoas. No caso da orientação hierárquica ou linear ser mais enfatizada é para as finalidades do grupo para as quais se voltam as preocupações essenciais das pessoas. Um dos objetivos mais importantes é a continuidade através dos tempos. A orientação linear enfatiza a hierarquia e a tradição como fundamento para o exercício da autoridade (Kluckhohn, 1965; Shinyashiki, 1995).

É a partir deste tipo de orientação que o grupo elege o modo considerado certo ou apropriado das pessoas se relacionarem umas com as outras. Assim as questões e problemas referentes às relações de poder e autoridade, de intimidade, amor e amizade são vistas como essenciais. Enquanto em alguns países do ocidente a competição interna e o individualismo são enfatizados como a maneira apropriada de estabelecer relacionamentos, em outros, no oriente, a prioridade é a cooperação e a atividade coletiva. No caso dos países latinos americanos a ênfase recaiu na tradição e na hierarquia como base de poder (Ferro, 1991).

Em um importante estudo, Hofstede (1980) estabeleceu as seguintes categorias que dimensionam os relacionamentos em uma sociedade: a) individualismo-coletivismo que orienta a importância atribuída pelas pessoas em termos de pertencer a um específico grupo na sociedade; b) distância de poder, que se refere ao modo como as pessoas e os grupos estabelecem as relações de poder (mais ou menos iguais) e c) masculinidade-feminilidade, que indica a importância atribuída aos sexos no estabelecimento dos papéis sociais.

Também a partir dessa orientação pode-se localizar se a organização se fundamenta nas emoções ou nos aspectos que envolvem a realização das tarefas. Ou seja, as relações entre as pessoas são permeadas pela emotividade (necessidades e expectativas são levadas em conta?), compreendendo diferentes tipos de relacionamento ou são específicas às atividades profissionais. A base do reconhecimento organizacional é o trabalho realizado ou o parentesco ou a amizade é fundamental? (Ferro, 1991).

O esquema conceitual de Kluckhohn (1965) encontra-se alicerçado em seis pressupostos essenciais (Rhinesmith apud Adler, 1986):

- a) os problemas humanos básicos são limitados em todas as épocas e situações e as pessoas devem encontrar uma alternativa;
- b) as alternativas para lidar com tais problemas são limitadas;
- c) as alternativas possíveis se encontram em todas as sociedades e tempos, sendo que algumas são preferíveis às outras;
- d) cada sociedade apresenta um perfil predominante no que tange as orientações de valor e, também, outros perfis alternativos e variações;
- e) tanto no perfil dominante quanto nas variações, existe uma ordenação de preferências pelas alternativas;
- f) nas sociedades em transformação a ordem de preferência não é evidente.

Conforme já mencionado é com base nos estudos a respeito de orientações de valor dos antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck (1961) que Schein (1984a, 1987) construiu o que denominou de categorias lógicas de cultura organizacional, com o intuito de desvendar com base nas mesmas, os pressupostos básicos de cultura que prevalecem nas organizações.

Essas categorias se encontram dispostas em cinco dimensões de pressupostos básicos subjacentes de cultura organizacional, apresentados e discutidos a seguir, em torno dos quais são elaborados os modelos ou paradigmas culturais nas organizações (Schein, 1984a, 1987, 1192).

### **1) A relação da organização com seu ambiente**

Nessa categoria o interesse está em reconhecer as premissas que norteiam o tipo de relação que a organização estabelece com os seus ambientes externos, direto e indireto (Bowditch e Buono, 1992). É importante reconhecer os ambientes considerados como mais relevantes para a vida da organização. Nesse sentido, buscar respostas a perguntas que esclareçam quais são, e como atuam os micros e macros ambientes nos quais a organização se encontra operando são cruciais para a compreensão desta interação. Portanto, são indagações, importantes: Quais e quem são os ambientes relevantes (econômico, político,

tecnológico e sociocultural) que nós devemos nos relacionar? Por que representam constrangimentos e ameaças, por um lado, e oportunidades, por outro lado? (Schein, 1987, 1992).

A compreensão da interação da organização com o ambiente externo é reconhecida por Morgan (1996), quando lembra que a compreensão da dinâmica interna da organização, protagonizada pelas relações dentro e entre diferentes níveis (indivíduo, grupo e organização), sugere a importância de dirigir o foco das atenções para a compreensão dos eventos ambientais imediatos. Estes estão estampados nas relações com os clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e agências governamentais, por exemplo, bem como nas interações com o contexto mais amplo, ou melhor, com o ambiente em geral. Ainda para Morgan (1996), as repercussões para a organização, do reconhecimento dos impactos ambientais se traduzem na mobilização para pesquisar e sentir o que está sendo dito "lá fora", ingredientes imprescindíveis à adoção de respostas estratégicas pró-ativas condizentes.

Esses relacionamentos são observados a partir dos pressupostos básicos que prevalecem na relação dos seres humanos com a natureza (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961). Assim, é importante saber como os membros-chave da organização, compreendidos como sendo os portadores da sua cultura, visualizam a relação desta com os ambientes, tanto físico como o social, cultural, político e econômico. O tipo de relação que se destaca é de dominação, submissão, harmonia ou de que natureza? (Schein, 1987). O que é importante apreender é se a organização se esforça para entender o que está acontecendo a sua volta, obtendo com isso o controle da situação (riscos, oportunidades, ameaças e tendências), ou se busca a harmonia, procurando corresponder somente às expectativas à medida que supre as necessidades proclamadas pelo ambiente, ou sua opção é pela submissão, ou seja, a organização é vista como um fim em si mesma, dentro da lógica de um sistema mecânico e fechado, com uma visão bastante opaca do que está acontecendo a sua volta (Morgan, 1996).

Uma questão importante é apontada por Geus (1998) a respeito das considerações que podem ser feitas quando uma organização atua como um fim em si mesma ou quando age considerando as interações com o ambiente externo. "Que inter-relações podemos estabelecer entre a idéia de uma empresa viva, agindo em interesse próprio como uma entidade em si mesma, e a idéia de uma empresa que aprende, com sensibilidade ao seu meio ambiente?" (p.9). A aprendizagem, acentua o autor, inicia com a percepção, tanto a

nível pessoal como organizacional, que algo considerado interessante pode ser visualizado no ambiente externo. Portanto, organizações que atuam dentro da lógica dos sistemas fechados (comportamento da avestruz), em geral apresentam deficiências de aprendizagem. Por outro lado, como nos mostra Ferro (1991), a medida em que a empresa intensifica a sua horizontalização, mais dependente vai se tornando dos seus fornecedores e mais importante vão se tornando as relações de cooperação com eles. Poderíamos incluir aí, além dos fornecedores, os clientes, os concorrentes e não concorrentes diretos (parcerias), entre outros.

As descobertas de Ferro (1991) em seu estudo na Volvo de Curitiba são ilustrativas das influências que a base cultural teve na relação da empresa sueca com o seu ambiente externo. Coloca o autor que a incapacidade desta organização em resolver seus problemas de suprimentos se constituiu em um importante componente da sua cultura, ou seja, da sua relação com o ambiente externo. É muito interessante a observação do autor ao afirmar que a empresa não foi capaz de se adaptar ao seu ambiente externo, num momento em que a mudança era intensa. A postura assumida foi de conformismo e paciência, uma vez que não se conformar implicaria adotar posturas não consentidas pelo seu sistema de valores. Diante disto, a empresa optou acomodar-se e buscar o ajuste interno para enfrentar as dificuldades, desencadeando uma paralisia que se perpetuou mesmo quando a crise havia diminuído sua intensidade. Conclui o autor que as dificuldades proporcionadas na relação com ambiente externo, repercutiram agravando os já existentes problemas integração interna, em especial na área de suprimentos.

Uma vez consideradas sistemas abertos, as organizações influenciam o seu ambiente externo, ao mesmo tempo em que são continuamente influenciadas por ele (Katz e Khan, 1978). O modo dominante de relacionamento com o seu ambiente releva fatores que explicam aspectos referentes a sua própria evolução e desempenho (Lionço, 1999). A este respeito, Joba, Maynard e Ray (1993) ressaltam que “os modos como escolhemos para nos relacionar - com a nossa própria pessoa, com o próximo, nos negócios, na economia, com as outras espécies, com a própria terra - determinam os resultados que obtemos mais do que, provavelmente, qualquer outra instância” (p.59).

Os relacionamentos baseados na disputa competitiva são impulsionados a partir de princípios econômicos que orientam a sociedade de acordo com as regras do mercado (Ramos, 1989). Isso faz com que as organizações, em sua maior parte, somente levem em

consideração as diversas modalidades de competição, sem observarem outras possibilidades, como a cooperação e a co-criação (Joba, Maynard e Ray, 1993).

Uma pesquisa recente realizada pela Booz Allen e Hamilton (Gurovitz, 1999), uma das maiores consultorias mundiais de gestão, mostrou a importância crucial da Internet para que as empresas possam melhor entender os seus ambientes direto e indireto. Segundo os entrevistados a infovia será o caminho para aprimorar a comunicação e os serviços prestados aos clientes. Como uma via de duas mãos, possibilitará também obter informações dos consumidores. O site, por exemplo, será o contato mais próximo que as organizações terão com seus clientes daqui para frente.

## **2) A natureza da realidade e da verdade**

Como nos mostra Fleury (1992a, 1992b), o processo de comunicação típico de um grupo ou organização revela-se como fundamental na produção, transmissão e confirmação dos seus universos simbólicos. E é através da compreensão deste processo, que o que é real e verdadeiro para um grupo ou organização fica evidenciado. Como coloca Morgan (1996) ao nos referirmos à cultura de uma organização, estamos de fato, fazendo referência ao processo de construção da realidade que possibilita as pessoas enxergarem e compreenderem os eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de um universo específico, de modo muito peculiar.

De acordo com Handy (1994) as organizações, como as tribos e famílias, possuem modos próprios de transmitir e fazer as coisas. Complementa o autor que cada cultura, ou cada deus, atua com base em suposições diferentes sobre a base do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam, aprendem e agem.

Portanto, nessa categoria o interesse está em identificar as regras de lingüística e de comportamento que definem o que é real e o que não é, o que é um fato ou uma mera versão, como e por quem a verdade é determinada e se ela é revelada ou descoberta.

Procura-se então, inicialmente, identificar os pressupostos básicos que orientam o processo de tomada de decisões na organização. Busca-se conhecer como e por quem é construída a realidade e a verdade na organização. Conforme essa categoria as áreas de decisão da organização pertencem ao domínio da realidade física (verificáveis externamente através de critérios objetivos - questões de fato), e outras que pertencem ao domínio da realidade social (verificáveis somente por consenso – questão de opinião,

costume, dogma, princípio). Além dessas duas áreas tem-se as que pertencem ao domínio da realidade subjetiva (verificáveis somente por experiência subjetiva - questão de opinião pessoal, preconceito, gosto).

Conforme Schein (1993a, 1993b), é com base e a partir da definição compartilhada do que é real ou da maneira escolhida (tradição, ciência, intuição, etc.) de elaborar o que é verdade e mentira, que os membros mais antigos transmitem concepções de verdade e realidade aos membros mais recentes, e assim passam a inculcar nos mesmos “como as coisas são”, desenvolvendo uma cultura específica para o grupo ou organização a qual pertencem.

A determinação do que é verdadeiro ou real, a partir das três áreas de decisão da organização pode ocorrer com base nos seguintes critérios de verificabilidade, moralismo ou pragmatismo, que orientam o processo de tomada de decisão (Schein, 1987, 1992):

- a) Tradição: Isto sempre foi feito desta maneira;
- b) Religião/dogma/moral: Este é o caminho certo para fazer as coisas;
- c) Revelação através de uma autoridade, seja interna ou externa à organização: Nosso presidente quer que façamos as coisas deste jeito ou nossos consultores recomendaram que deveríamos fazer desta maneira;
- d) Racional: Determinado comitê analisa o problema e aceitamos a decisão tomada por eles;
- e) Resolução conflitiva através de seguidos debates: Adotamos a decisão que resista a várias discussões;
- f) Tentativa e erro: Tentaremos isto e veremos; e.
- g) Teste científico: Nossas pesquisas mostram que este é o caminho para fazer as coisas.

Um outro componente que interessa conhecer nessa categoria é o conceito predominante de tempo que a organização possui. A orientação básica da organização é para o passado, presente ou futuro? Para isto é importante identificar e analisar algumas decisões recentes tomadas, com o intuito de conhecer a importância que foi atribuída ao que foi realizado de parecido no passado, a ênfase dada aos fatos presentes ou se as decisões levaram em conta cenários futuros.

Também com relação ao tempo interessa conhecer se os conceitos básicos predominantes são os de tempo linear, onde os fatos e os acontecimentos se sucedem de forma seqüencial e independente; sendo que para cada evento pode ser encontrada uma causa óbvia, ou cíclico, onde os eventos ocorrem como processos inter-relacionados de forças que geram padrões de mudança, nos quais causa e efeitos podem não estar estreitamente relacionados no tempo e no espaço (Senge, 1990a). Ou ainda monocrônico, onde o tempo é repartido para que comporte atividades exclusivas em tempo específico ou policrônico, caracterizado pela realização de mais de uma tarefa ou ação no mesmo espaço de tempo (Ferro, 1991).

Para equacionar as dimensões prevaletentes de tempo na organização é importante descrever os principais sistemas e procedimentos utilizados, procurando conhecer as concepções de tempo predominantes. É importante também saber se os prazos estipulados para o alcance de metas são rígidos ou flexíveis, se os atrasos são tolerados, qual o tempo necessário para que uma pessoa possa ser considerada atrasada para um compromisso, se os atrasos dos fornecedores e da entrega de produtos são tolerados, se os encontros levam muito ou pouco tempo e se a organização usa relógios de ponto, folhas de ponto ou outros tipos de registros de frequência? (Schein, 1984a, 1987).

Nessa categoria de cultura organizacional também é considerado como os espaços físicos (limitado ou infinito) e psicossocial (enquanto símbolo de status, de poder, representando distância ou aproximação entre as pessoas). De acordo com Schein (1985, 1987, 1992) é imperioso reconhecer os pressupostos básicos da organização a respeito da natureza do espaço, qual a sua disponibilidade, como está sendo estruturado, e os seus significados simbólicos?

Por não se prestar à análise formal através da formulação de questões específicas, a interpretação cultural da utilização dos espaços físico e psicossocial se dá preferencialmente via a análise dos artefatos e criações, tecnologia, sofisticação ou não dos ambientes, tamanho e localização das salas e escritórios, trânsito e comunicação com diferentes ambientes e outros símbolos que projetem valores na ocupação e utilização desses espaços.

Uma outra sugestão segundo Schein (1987), seria de que os participantes da organização pudessem avaliar suas experiências com a utilização em diferentes situações, dos espaços físicos e psicossocial na organização com o intuito de esclarecer como o espaço é utilizado e quais são os seus pressupostos subjacentes. Para o autor, muitos



participantes terão aprendido estes pressupostos, que uma vez refletidos em grupo poderão ser trazidas de volta à superfície.

### 3) A natureza da natureza humana

As organizações, consideradas entidades portadoras de cultura, constroem ao longo do tempo, visões que lhes são típicas a respeito dos atributos intrínsecos e características desejáveis para o “ser humano”. Embora nem sempre sejam identificadas ao “olho nu”, as idéias que orientam o que é “ser humano” são traduzidas de modo explícito em comportamentos, políticas e práticas organizacionais.

Para identificá-las, procura-se conhecer os pressupostos básicos subjacentes, referentes aos seres humanos que ocupam diferentes posições na hierarquia da organização. Assim é importante saber como a organização conceitua o ser humano e as aplicações decorrentes desse significado atribuído as pessoas no trabalho.

Uma contribuição neste sentido foi prestada por Wrightsman (1964, 1974, 1977) quando desenvolveu seis dimensões referentes às crenças predominantes sobre as pessoas, as quais denominou de “filosofias da natureza humana”:

- a) O grau em que acreditamos que as pessoas são leais ou desleais;
- b) O grau em que acreditamos que as pessoas são altruístas ou egoístas;
- c) O grau em que acreditamos que as pessoas são independentes e auto-suficientes ou dependentes e conformistas em relação a grupos ou figuras de autoridade;
- d) O grau em que acreditamos que as pessoas têm força de vontade e racionalidade ou são controladas por forças internas ou externas irracionais;
- e) O grau em que acreditamos que as pessoas têm pensamentos, percepções e valores diversos, ou que têm basicamente as mesmas percepções, valores, e assim por diante; e.
- f) O grau em que acreditamos que as pessoas são seres simples, ou são seres altamente complexos.

As principais conclusões obtidas pelo autor foram de que diferentes populações de estudantes universitários, de diferentes regiões geográficas, variam quanto à maneira de perceberem a natureza humana, tanto em termos de descrença na humanidade (quatro

primeira dimensões), quanto em termos de simplicidade-complexidade (duas últimas dimensões). Conforme Schein (1984a), tomando como referência o modelo de Wrightsman (1964, 1974, 1977), as idéias a respeito da natureza humana evoluíram ao longo do tempo de mais descrentes para mais idealistas, e de mais simples para mais complexas.

Outra proposição, que se constitui ponto de referência para Schein (1987) esclarecer os pressupostos que norteiam essa categoria é fornecida pela teoria clássica da motivação “X” e “Y” de McGregor (1960).

De acordo com a Teoria X, que embute a concepção tradicional de direção e controle, são os seguintes os pressupostos acerca da natureza e do comportamento humano:

a) O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível (expressa uma crença subjacente de que os chefes devem atuar de modo a inibir uma natural tendência humana de se esquivar do trabalho);

b) Devido à característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais (o pressuposto que prevalece aqui é de que as pessoas só trabalham se forem coagidas e sofrerem controle externo); e.

c) O ser humano, de modo geral prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo (esse pressuposto afirma que “as massas são medíocres” e que por isso desejam o paternalismo).

Conforme apresentado por Argyris (1957), as estratégias administrativas clássicas, calcadas na direção e controle dos recursos humanos (Teoria X) são compatíveis às capacidades e características das crianças, não às do adulto. Ao invés de promoverem a emancipação do ser humano, proporcionando-lhes um movimento próprio em busca do autodesenvolvimento profissional e, sobretudo pessoal, as estruturas piramidais clássicas e seus rígidos controles, favorecem a infantilização do mundo adulto.

Um alerta deixado por McGregor (1960) é de que o que em muitas circunstâncias pode parecer novidade, como a descentralização, administração por objetivos, supervisão consultiva, democratização da liderança, não passam, em muitas circunstâncias de “vinho velho em garrafas novas”, porque os pressupostos culturais que as embasaram são hostis à natureza humana.

Em sentido contrário, com o intuito de integrar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, McGregor (1960) elaborou um rol de pressupostos considerados compatíveis com as expectativas e necessidades dos seres humanos, o qual denominou no conjunto de “Teoria Y”. Esses pressupostos são os seguintes:

a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso (O ser humano não possui uma inerente aversão ao trabalho. Dependendo das circunstâncias, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de punição);

b) O controle externo e a ameaça de punição não são as únicas maneiras de estimular o trabalho tendo em vista os objetivos organizacionais (As pessoas se autodirigem e autocontrolam quando estão comprometidas com os objetivos que procuram alcançar);

c) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução (A satisfação das necessidades de estima e realização pode ser resultado da perseguição de objetivos, com os quais se concorda);

d) O ser humano aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las (A esquiva de responsabilidades, pouca ambição e a acomodação são, de modo geral, conseqüências de experiências passadas, e não, características inatas);

e) A possibilidade de usar a criatividade e a imaginação na solução de problemas organizacionais está mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa; e

f) Nas condições de vida, proporcionadas pela sociedade industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente utilizadas.

Conforme destaca McGregor (1960), as implicações dos pressupostos que fundamentam a Teoria Y nas decisões e estratégias organizacionais, são claramente distintas do que propõe a teoria X. Enquanto a primeira é dinâmica, a segunda é estática. De outra forma, os pressupostos da Teoria Y sinalizam para a possibilidade do crescimento e desenvolvimento do ser humano. Ainda segundo esse autor, os pressupostos da Teoria Y indicam que a maior ou menor colaboração das pessoas no ambiente de trabalho, não constituem uma questão de limites do ser humano, mas representam a incapacidade dos dirigentes em fazer fluir potencial das pessoas.

Em síntese, os pressupostos da Teoria X declaram que as pessoas são preguiçosas, evitam responsabilidades e trabalho, não tem iniciativa e necessitam serem controladas e dirigidas para trabalharem adequadamente. Por outro lado, os pressupostos da Teoria Y indicam que as pessoas são esforçadas e se automotivam, sempre que realizam tarefas significativas num ambiente animador. Assim, o homem pode ser considerado *a priori* bom (trabalhador e generoso) ou ruim (preguiçoso e sabotador) ou neutro (capaz de ser bom ou ruim). Ou seja, a organização pode nutrir expectativas a respeito das pessoas quando no trabalho, de que elas são estáticas, incapazes de mudar e se desenvolverem ou dinâmicas, propensas ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Tomando por base a teoria de McGregor (1960), Schein (1984b) definiu o que denominou de “hipóteses gerenciais a respeito da natureza humana no trabalho”. De acordo com autor, se os pressupostos de um empresário proliferarem idéias e crenças de que não se pode confiar que as pessoas trabalharão com vontade, por iniciativa própria, orientarão a estrutura da organização através de rígidos controles, para garantir que os trabalhadores sejam pontuais e fiscalizados de perto. De modo diverso, se um outro empresário, no mesmo ramo de negócio, se orientar pelo pressuposto de que as pessoas se identificam com o produto do seu trabalho, e por isso, trabalham com entusiasmo, estimulará nos funcionários sentimentos de participação, propriedade e identificação em relação à empresa. Em decorrência, poderá distribuir recursos, incentivar a autonomia e autodisciplina, em detrimento da supervisão cerrada. Em outras palavras, os dirigentes possuem uma visão de mundo, que influencia decisivamente a concepção que possuem dos motivos pelos quais as pessoas trabalham e como se deve motivá-las e gerenciá-las. Essa visão de mundo reproduz os pressupostos culturais a respeito do ser humano que predominam na sociedade desses dirigentes (Schein, 1984b).

Com base nesses argumentos, Schein (1984b) considera as seguintes três categorias principais de hipóteses que possuem considerável influência no pensamento empresarial.

### 1. Hipóteses Racional-Econômicas

a) Os trabalhadores são motivados basicamente por incentivos econômicos e fazem qualquer coisa que lhes garanta o maior ganho econômico;

b) Como os incentivos econômicos estão sob o controle da organização, o trabalhador é essencialmente passivo e pode ser manipulado, motivado e controlado pela organização;

c) Os sentimentos são por definição, irracionais, sendo, portanto, preciso impedir que interfiram no cálculo racional do interesse próprio de uma pessoa; e

d) As organizações podem e devem ser estruturadas de forma a neutralizarem e controlarem os sentimentos das pessoas e, portanto, suas peculiaridades imprevisíveis.

Em resumo, as hipóteses racional-econômicas produzem duas categorias distintas de seres humanos. A massa medíocre e ignorante, indigna de confiança, e a elite pensante e inteligente, digna de confiança, moral, automotivada, que deve mostrar o caminho para as massas. Diante disso, espera-se um envolvimento calculista do funcionário (Etzioni, 1973). Em outras palavras, a organização compra a força de trabalho e a obediência dos funcionários em troca de recompensas econômicas.

## 2. Hipóteses Sociais

a) As necessidades sociais são o motivador essencial do comportamento humano, e os relacionamentos humanos são os proliferadores do sentimento de identidade;

b) Em razão da mecanização do modo de produção, fruto da revolução industrial, o trabalho perdeu grande parte do seu significado intrínseco, que pode ser recuperado através dos relacionamentos sociais;

c) Os funcionários são mais receptivos as pressões exercidas pelo grupo de pares do que aos controles e incentivos instituídos pela organização; e

d) Os funcionários respondem favoravelmente à direção da organização na medida em que o seu chefe imediato faz com que os funcionários tenham o sentimento de que pertencem à organização e de que dela participam, são aceitos e mantêm um sentimento de identidade.

As hipóteses sociais indicam que os dirigentes das organizações devem dedicar maior atenção para as pessoas que nela trabalham, preocupando-se com o seu bem estar psicológico, vendo-as como participantes de grupos e que precisa ser incentivada como tal. Por fim, os dirigentes devem compreender as necessidades e os sentimentos dos

funcionários, mostrando consideração e simpatia. Ao invés de se colocarem como aqueles que dão, motivam e controlam o trabalho, os dirigentes devem agir como facilitadores, apoiando o funcionário no que for preciso (Schein, 1984b). Ainda para o autor, é com base no apego as hipóteses sociais que se edificam nas organizações os sistemas paternalistas, onde a empresa é percebida pelos seus participantes como uma “grande família”.

### 3. Hipóteses de Auto-Realização

Os motivos humanos situam-se nas seguintes categorias hierárquicas:

- a) necessidades fisiológicas básicas;
- b) necessidade de sobrevivência, segurança e tranqüilidade;
- c) necessidades sociais e associativas;
- d) necessidades de auto-satisfação e autovalorização;
- e) necessidades de auto-realização, ou seja, de fazer o maior uso possível de recursos e talentos próprios (Maslow, 1954; Hughes, 1958).

As pessoas desejam ser adultas no seu trabalho e são capazes disso, exercitando um certo grau de autonomia e independência (Argyris, 1964a).

As pessoas têm capacidade de se automotivarem e autocontrolarem; incentivos e controles externos, impostos externamente, provavelmente são percebidos como ameaçadores e levam as pessoas a um processo de adaptação menos adulto (Argyris, 1964a).

Não existe conflito natural entre a auto-realização e a eficácia no desempenho da organização. Quando comprometidos, os funcionários espontaneamente conjugam seus objetivos com os da organização (McGregor, 1960).

A orientação, segundo Schein (1984b) que permeia o conteúdo dessas hipóteses é de que o funcionário necessita encontrar um trabalho que lhe dê significado, resgatando-lhe deste modo o sentimento de auto-estima. A essência da auto-realização, segundo ele, está no desafio colocado a uma pessoa de resolver problemas, concomitante a criação de condições para que desenvolva o autocontrole e busque o autodesenvolvimento.

Para identificar os pressupostos básicos utilizados sobre a natureza humana, Schein (1984a, 1987) propõe a seguinte questão geral: Quais são os pressupostos básicos

referentes à natureza humana, e como eles são aplicados a nossa própria organização ao nível dos empregados e nos níveis administrativos?

A partir daí o autor sugere que sejam focalizadas as seguintes questões: 1) Os seres humanos são basicamente “maus” (preguiçosos, antiorganização, egoístas), “bons” (trabalham duro, são comprometidos, generosos, estão a favor da organização) ou neutros (misturados, variáveis, capazes de ser bons ou ruins)? 2) Os seres humanos são basicamente determinados ao nascerem e devemos aceitar como eles são, podem ser capazes de compensar por serem inatamente “ruins” através de suas ações ou são mutáveis e aperfeiçoáveis.

De modo complementar, Schein (1985, 1987) propõe que em grupos de reflexão seja buscada informação, a partir das seguintes ações:

a) identifique os heróis e vilões organizacionais, pessoas prósperas e fracassadas, e comparar as histórias contadas sobre elas a partir do ponto de vista do que é dito sobre sua “natureza humana”;

b) analise os critérios de recrutamento, seleção, e promoção;

c) analise o critério de avaliação de desempenho (o que estão procurando as pessoas, que tipos de comentários estão escritos, o que parece ser valorizado e não valorizado?);

d) analise o sistema de controle e recompensas e os pressupostos implícitos subjacentes;

e) procure os pressupostos comuns nos temas acima examinados; e

f) verificar se os pressupostos identificados são compatíveis com os comportamentos atuais.

#### **4) A natureza da atividade humana**

Schein (1985, 1987), menciona que Kluckhohn e Strodtbeck (1961) observam que as culturas produzem diferentes pressupostos sobre como um grupo age, e estes pressupostos refletem as premissas culturais dos grupos a respeito da natureza humana, bem como dos seus relacionamentos com o ambiente.

Em um extremo, conforme o autor, se encontra a “orientação para fazer”, a qual se correlaciona com o pressuposto de que a natureza pode ser controlada e manipulada, além

de estabelecer uma orientação pragmática à natureza de realidade e uma convicção a respeito da perfeição humana. Neste tipo de orientação da atividade humana o foco está na tarefa, na eficiência e na descoberta.

Conforme esta orientação os seres humanos lutam para superar a natureza, agem para resolver problemas. Para eles nada é impossível. As orientações implícitas ou explícitas feitas às pessoas são geralmente com base na seguinte expressão: "lute, vença, tente" (Schein, 1985, 1987). O que prevalece, enquanto postura em relação aos eventos é a pró-atividade. Ou seja, o ser humano é concebido como pró-ativo, uma vez que suas ações também se encontram pautadas na elaboração de cenários futuros. Para realizar o que almeja, o ser pró-ativo age antes que determinados eventos ocorram. Uma pergunta típica é "O que podemos fazer para que a porta não seja arrombada?"

De acordo com Handy (1994) podemos descrever dois tipos de organizações que assumem uma orientação para a atividade básica. O primeiro tipo é o da cultura de tarefa, cuja representante é a deusa grega Atena. Neste tipo de cultura a administração é percebida como primordialmente atenta à solução contínua e bem-sucedida de problemas. Para isso, utiliza exclusivamente da perícia dos seus participantes como base exclusiva de poder ou influência. Para contribuir com o seu grupo ou organização é essencial que a pessoa possua talento e criatividade, uma abordagem inovadora e intuição. O outro tipo é a cultura de clube, cujo representante é o deus grego Zeus. Nesse modelo, o enfoque está na tradição patriarcal, no carisma, na impulsividade e nas relações benevolentes. Nestas culturas são muito fortes as práticas paternalistas, as noções de propriedade e poder pessoal e a importância atribuída à confiança como pressuposto para qualquer tipo de relacionamento humano.

No outro extremo está a "orientação para ser" a qual se ampara no pressuposto de que a natureza é poderosa e a humanidade é subserviente em relação a ela. Esta orientação implica num tipo de fatalismo, ou seja, se não se pode influenciar a natureza de alguma maneira, deve-se aceitá-la e apreciar o que ela tem (Schein, 1987). Nessa visão, o ser humano é visto como reativo, que aceita passivamente os fatos a medida em que os considera inevitável. É também compreendido como determinado, sua crença evidente é a de que está tudo pronto. Existe um destino todo poderoso que impõe a ocorrência dos eventos, sobre os quais o comportamento esperado é o de aceitar passivamente, e ver o que dá para fazer depois que os mesmos ocorrem. Em síntese, "(...) depois de arrombada é que iremos consertar a porta". Handy (1994) descreve essas organizações como dionisíacas



(inspiradas nas características do deus grego Dionísio), focadas no aqui e agora, no prazer individual e na aceitação do que vier, "o que tiver que ser será".

Uma terceira orientação, segundo Schein (1987), que pode ser encontrada entre os dois extremos, é denominada de "ser e torna-se", referindo-se idéia de que as pessoas através da separação, reflexão e controle dos sentimentos e das tarefas devem alcançar harmonia com a natureza. Esta orientação enfatiza o autodesenvolvimento, a auto-atualização, como modos de satisfação do potencial humano. O enfoque está no que a pessoa é em lugar do que a pessoa pode realizar. Em resumo, "a orientação do ser e tornar-se enfatiza aquele tipo de atividade que tem como meta o desenvolvimento de todos os aspectos do eu como um todo integrado" (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961, p.17). Handy (1994) tem identificado esta orientação com o deus grego Apolo, referindo-se a este tipo de organização como "Apoloniana" que enfatiza a hierarquia, regras, papéis claramente definidos, e outros significados que auxiliam as pessoas a restringir e controlar seus "impulsos e desejos naturais", alcançando assim um estado de perfeição. Implícita nesta visão está também uma teoria da natureza humana que têm a seguinte compreensão: "os impulsos básicos são perigosos e devem ser controlados".

Um elemento de orientação de atividade que não é considerado explicitamente na tipologia de Kluckhohn e Strodtbeck, porém é crescente sua importância na atualidade, são os pressupostos subjacentes sobre a natureza do trabalho e as relações entre o trabalho, família, e preocupações pessoais (Schein, 1978, 1987). Um pressuposto seria que o trabalho é prioritário; outro, que a família é prioritária; outro, que o interesse próprio (individualismo) é prioritário; e finalmente, que um estilo de vida integrado, balanceando necessidades e expectativas pessoais com as exigências do trabalho e da família é possível e desejável para homens e mulheres (Bailyn, 1978, 1982; Schein, 1978, 1987).

Embora não destacado de modo explícito por Schein, também deve se constituir tema de interesse nesta categoria se a organização do trabalho promove dicotomia ou não, entre o pensar e o fazer na realização das tarefas. Assim, questões importantes são as que seguem: Quem faz pensa e quem pensa faz? O trabalho é mecânico, dissociado, visto como uma engrenagem; ou é orgânico, integrado, dando oportunidade para que a aprendizagem floresça? Em determinadas sociedades o sentido atribuído ao trabalho é de algo mecânico, obrigatório, sério, guiado pela ética do individualismo competitivo, onde as regras são claras e só pode haver um vencedor. De outro modo, em outras culturas busca-se melhor adequar o trabalho às pessoas, através de espaços que incentivem a busca por desafios e

promovam o comprometimento, onde o pensar e o fazer se confundem em estruturas de trabalho orgânicas, flexíveis e integradas. A cultura, então, a partir desses pressupostos procura integrar os espaços de trabalho e lazer, pois incentiva nas pessoas o autodesenvolvimento e a realização de suas expectativas pessoais e profissionais, dentro de um contexto de contínua aprendizagem (Morgan, 1986, 1996; Silva, 1998).

Se os pressupostos sobre natureza da atividade e sua importância relativa para outras atividades não forem compartilhados pelos membros da organização, estas diferenças se manifestarão através de frustrações e problemas de comunicação de toda ordem (Schein, 1984a, 1985, 1987).

Ainda para Schein (1984b, 1985, 1987), uma vez que as atividades se encontram ligadas aos papéis sexuais, estes também devem ser examinados. Para isto, recorreu a Hofstede (1980, 1986, 1994) que encontrou em sua pesquisa uma dimensão básica chamada "masculinidade". Esta dimensão, segundo o autor reflete o grau no qual em um determinado país, os papéis e os respectivos valores de macho (agressividade, desempenho, sucesso e competitividade) e fêmea (qualidade de vida, relações humanas, dedicação e solidariedade) são claramente distintos. Os países que terminaram com índices mais altos de masculinidade foram o Japão, a Áustria, e a Venezuela, enquanto que os países que apresentaram os índices mais altos de feminilidade foram a Dinamarca, os Países Baixos, a Noruega, e a Suécia. O Brasil neste caso, ocupou uma situação intermediária, com um índice de masculinidade abaixo da média que contrariou a tese habitualmente apregoada de que os países latinos, em especial o Brasil, são orientados por valores machistas.

Os resultados obtidos pelo Brasil na dimensão "masculinidade" no estudo de Hofstede (1994), explicam, conforme Ferro (1991) porque a ação nas nossas organizações é pouco valorizada e a prioridade volta-se para relações do tipo "ser e tornar-se". Ou seja, o trabalho deixa de ser o centro das atenções, a medida em que as quantidades produzidas não são priorizadas. O mais importante são as interações sociais no trabalho e a vida pessoal fora dele. Conforme Hofstede (1984), o Brasil é uma sociedade coletivista, não se colocando, entretanto entre as maiores nesta categoria. É para o autor, de modo até surpreendente, mais coletivista que o Japão, país reconhecidamente cooperativo nas relações de trabalho e na sociedade. Também para o autor, o país se caracteriza por manter grande distância de poder (social e organizacional), embora perca para os demais países da América Latina, com exceção da Argentina.

Nas organizações, os pressupostos básicos de cultura que versam sobre a natureza da atividade são subjacentes aos estilos administrativos de tomada de decisão. A medida em que os gerentes compartilham idéias a respeito do "caminho correto" para pensar sobre os problemas com que se defrontam e como agir sobre eles, estas se tornam ao longo do tempo, pressupostos culturais profundamente embutidos que refletem as suposições dos líderes e a experiência cotidiana dos gerentes).

Para identificar os pressupostos subjacentes à natureza da atividade humana, Schein, (1984a, 1985) recomenda que seja identificado um conjunto de problemas enfrentado pela organização em sua história, onde a fonte primária do problema eram forças externas que agiam como barreiras ou constrangimentos ao que a organização gostaria de fazer. Com base nisto, propõe que sejam averiguadas as abordagens defendidas para o problema (reativa, pró-ativa ou harmonia) e quais as que de fato foram adotadas. Para o autor esses passos permitem construir resposta a seguinte pergunta: "Quais os pressupostos implícitos nas abordagens adotadas?"

Complementando, Schein (1985) refere, com base em Mitroff (1983), que alguns teóricos organizacionais, particularmente aqueles preocupados com as questões culturais nas organizações, estão utilizando a teoria junguiana com o objetivo de desenvolver tipologias de arquétipos administrativos, os quais poderão ser utilizados para classificar vários pressupostos de cultura organizacional.

### **5) A natureza dos relacionamentos humanos**

Conforme Schein (1984a, 1985,1987), no centro de qualquer cultura se encontram pressupostos sobre o modo considerado mais apropriado para as pessoas se relacionarem umas com as outras, a fim de que o grupo se torne seguro e confortável. Esses pressupostos focalizam a natureza do próprio grupo e o tipo de ambiente interno que por ele é criado. Ao se reportarem aos relacionamentos humanos, os pressupostos devem dar conta dos problemas de: (1) poder, influência e hierarquia; e (2) intimidade, amor e, relacionamentos igualitários (Schein, 1985).

Quando esses pressupostos não são intensamente compartilhados, revela o autor, o que se instala é a "anarquia" e a "anomia" e exemplifica tal situação com o romance de Golding (1958), denominado "Senhor das Moscas", no qual é mostrado o caos que se

instala entre os seres humanos que não têm clareza de como se relacionarem uns com os outros.

Desse modo para o autor, o interesse maior nessa categoria está em identificar qual é a maneira indicada e considerada correta pela organização para que as pessoas se relacionem umas com as outras. Serem cooperativas ou competitivas, individualistas ou voltadas para o grupo ou comunidade? Os relacionamentos no trabalho devem se calcar no individualismo, na competição ou em que tipo de padrão? Enfim, qual é o modo mais adequado para o convívio social? As relações devem ser democráticas ou ao contrário, autocráticas? Como as necessidades humanas básicas de amor e agressão devem ser tratadas? Também aqui cabe investigar se os relacionamentos humanos devem se estruturar com base na tradição, hereditariedade e família ou no grupo, com valores voltados para a cooperação, consenso e o bem-estar.

Para Schein (1985, 1987) a relação da organização com os seus funcionários pode se sustentar com base nos seguintes padrões:

a) Autocrática: baseada nos pressupostos dos líderes fundadores, donos, ou todos aqueles que tem o poder possuem o direito e o dever de exercê-lo;

b) Paternalística: baseada nos pressupostos de autocracia e nos pressupostos de que todos os que estão no poder são obrigados a cuidar daqueles que não estão no poder;

c) Consultiva: baseada nos pressupostos de que todos os níveis possuem informações relevantes para contribuir, porém, o poder permanece nas mãos dos líderes e dos donos;

d) Participativa: baseada nos pressupostos de que a informação e a capacidade estão em todos os níveis e que todos são importantes para a performance da organização, sendo então que o poder deve ser distribuído de modo apropriado;

e) Delegativa: baseada nos pressupostos de que o poder deve estar nos lugares que possuem a informação e a habilidade. No entanto, a responsabilidade deve permanecer nos níveis de administração; e

f) Colegiada: baseada nos pressupostos de que todos os membros da organização são sócios e que todas as responsabilidades devem ser distribuídas na organização total.

Segundo o autor, quando assumimos que os seres humanos são inerentemente agressivos em seus relacionamentos, em decorrência iremos desenvolver uma sociedade em torno de controles, inspirados em pressupostos como "As pessoas devem se cuidar" ou

"As pessoas devem competir bastante". Por outro lado, quando o entendimento compartilhado é de que os seres humanos são inerentemente cooperativos, os pressupostos podem enfatizar como se deve cooperar para que os objetivos externos possam ser alcançados.

Quando nos reportamos às culturas dos países (culturas nacionais), por exemplo, podemos identificar evidentes diferenças nos pressupostos sobre como as pessoas se relacionam umas com as outras. Algumas culturas são o que Kluckhohn e Strodtbeck (1961) nomearam como sendo "individualistas" (os Estados Unidos, por exemplo). Outras são "colaterais" ou "cooperativa de grupo" ao enfatizarem que o coletivo e o espírito cooperativo devem se sobrepor aos interesses individuais (Japão, por exemplo). Ainda podemos encontrar culturas "lineares" na medida em que estas priorizam a hierarquia e a tradição como fontes de poder e de autoridade (alguns países latinos, por exemplo).

O primeiro parâmetro de Hoofsted (1994) para a classificação das culturas nacionais, intitulado de "distância hierárquica", "(...) ou nível de desigualdade aceito como normal em determinado país: desde o relativamente igual até o extremamente desigual" (p.9), aponta para a identificação dos diferentes graus de relacionamento entre superiores e subordinados. O autor constata que conforme o país, ocorre variação na percepção das pessoas da maior ou menor habilidade para controlar o comportamento dos outros em situações hierárquicas. Assim as pessoas residentes em países com grande distância de poder, tais como as Filipinas, México, e a Venezuela, percebem maior desigualdade entre superiores e subordinados do que aquelas dos países com baixa distância de poder, como a Dinamarca, Israel, e a Áustria. Continua o autor, quando o foco é o parâmetro "distância hierárquica" relacionado com a qualificação do trabalhador, encontra-se uma maior distância de poder entre trabalhadores desqualificados e semidesqualificados do que entre trabalhadores qualificados e administrativos, como seria de se esperar.

De acordo com Schein (1984a, 1985, 1987), nas organizações, ainda que reproduzam os parâmetros da cultura maior, os pressupostos sobre relacionamentos adquirem peculiaridades próprias do meio organizacional. Ilustra o autor dizendo que o fundador ou as lideranças da organização podem ter a crença de que a melhor maneira de conduzir as pessoas é distribuir tarefas e cobrar a responsabilidade e o desempenho individuais pela realização das mesmas. Um outro fundador ou líder continua o autor, poderia incentivar a cooperação e a comunicação entre subordinados como o melhor meio de resolver problemas e implementar soluções. Estes dois líderes naturalmente estariam

estimulando o desenvolvimento de estilos de trabalho distintos, que seriam projetados em última instância nos processos da organização, sistemas de recompensa e de controle.

Schein (1985) exemplifica as ações dos pressupostos básicos de cultura a respeito dos relacionamentos humanos no trabalho, que diferem dramaticamente a este respeito, a partir de duas organizações que denomina ficticiamente de Ação e Multi. Segundo o autor, a Ação reduz a distância de poder ou hierárquica entre superiores e subordinados ao máximo possível, construindo o pressuposto que boas idéias podem vir de alguém a qualquer hora. Assim, os gerentes seniores estão sempre disponíveis e dispostos a falar com alguém sobre quaisquer assuntos impedidos somente por questões de tempo. Um gerente sênior em P e D, por exemplo, deixou a organização por um melhor emprego, só retornando três meses depois com o seguinte comentário: "Na nova companhia, eu tive uma idéia para um novo produto e fui informado que eu teria que me reportar em primeiro lugar ao meu chefe imediato, depois falaria para o diretor de P e D, que depois falaria para o vice-presidente sênior. Em ação, disse ele, se eu tiver uma idéia, vou diretamente ao presidente e nós damos a partida. Este é o tipo de lugar no qual eu quero trabalhar".

Uma outra tipologia de análise organizacional de grande utilidade na avaliação dos tipos de relacionamento possíveis nas organizações e respectivos envolvimentos das pessoas é proporcionada por Etzioni (1975). Nesse modelo o autor distingue os três tipos seguintes de poder e autoridade e os respectivos modos possíveis de envolvimento pessoal resultantes:

a) Os sistemas coercitivos, característicos de organizações tidas como coercitivas (campos de concentração, prisões e instituições correcionais, hospitais psiquiátricos, campos de prisioneiros de guerra e outras sociedades coercitivas) apresentariam relacionamentos com alto grau de alienação. O comprometimento é baixo e as pessoas, passivamente cumprem ordens, porque têm medo de serem punidas. A base de poder típica é a força;

b) Nos sistemas utilitários, as organizações chamadas de utilitárias (comércio e indústria com estrutura piramidal altamente verticalizadas) os relacionamentos assumem características calculistas, ou seja, as pessoas trocam sua força de trabalho por ganhos econômicos, sem necessariamente apreciarem o que fazem. A base de poder predominante é a recompensa financeira; e

c) Nos sistemas baseados em consenso, o tipo de organização emergente é a normativa (partidos políticos, universidades, associações de voluntários, empresas em fase de implantação, etc.). Nesse modelo de organização, as pessoas permanecem porque se identificam com os objetivos e os valores da organização. Consideram moralmente válidos pertencer à organização.

Ao se reportar à tipologia proposta por Etzioni (1975), Schein (1984b, 1985, 1987) diz que no sistema coercitivo, as pessoas são alienadas e assim que puderem deixarão a organização; no sistema utilitário, participam de acordo com o princípio de que "a cada dia de trabalho cabe um dia de pagamento"; e no sistema de consenso normativo, estão moralmente envolvidas e identificadas com a organização. Complementa o autor, colocando que nos sistemas coercitivos os relacionamentos entre iguais (mesmo nível hierárquico, mesma profissão ou integrantes do mesmo departamento ou unidade) se desenvolvem como uma defesa contra a autoridade imposta; no sistema utilitário, são elaborados em torno do grupo do trabalho e são reflexos do sistema de incentivo utilizado pela administração; e finalmente, no sistema normativo, os relacionamentos evoluem espontaneamente em torno das tarefas e na defesa da organização.

Uma outra tipologia, porém não excludente em relação as anteriores foi apresentada por Parsons (1951) com a denominação de "variável padrão". Para isso o autor propôs cinco dimensões para analisar os seguintes papéis de relacionamentos humanos em um sistema social:

a) Emocionalidade investida ou neutra: São os relacionamentos investidos de emocionalidade, como em uma amizade; ou são feitas tentativas de minimizá-la, como em um relacionamento puramente profissional?

b) Difusa ou específica: As pessoas se relacionam umas com as outras em muitas dimensões (familiar, amizade, profissional ou outra); ou são as relações restritas a uma única dimensão, como uma relação cliente-vendedor?

c) Universalístico ou particularístico: São iguais os critérios gerais aplicados às pessoas que desempenham um mesmo papel ou ocupam posições similares (por exemplo, para todos os gerentes de vendas), ou são critérios específicos aplicados para determinadas pessoas, baseados em suas situações particulares (por exemplo, "João devia obter uma

gratificação especial porque teve um território difícil”, ou "Shirley pegou um bom território para trabalhar porque ela é a sobrinha do presidente")?

d) Orientado pelos atributos ou realização: São as recompensas sociais, tais como status e posição atribuídos com base no que a pessoa é pela nascença ou com base no que tem de fato realizado?

e) Orientado para o indivíduo ou para a coletividade: As ações das pessoas são em última instância relacionadas com o interesse próprio ou com de uma unidade coletiva maior?

Com base nas dimensões de Parsons, Schein (1985, 1987), menciona que os relacionamentos na Companhia Ação possuem um alto investimento emocional, são específicos, particularísticos, altamente orientados para a realização e para o interesse próprio; em Multi, os relacionamentos são emocionalmente neutros, específicos, um pouco, porém não totalmente universalísticos, um pouco misturados em atributos e realização, e também misturados em orientação para o interesse próprio e coletivo. Claramente, prossegue o autor, a realização conta em Multi, mas os atributos como residência na comunidade onde a companhia opera, a história familiar, e o correto nível educacional também são considerados. Na Multi, comenta o autor, as pessoas são incentivadas a serem ambiciosas, porém o bem estar da companhia também é levado mais em conta do que na Ação, onde o pressuposto parece ser de que se todos fizerem suas tarefas corretamente, que seria darem o melhor de si, (fazer o seu melhor esforço individual) estariam fazendo o melhor para a companhia como um todo.

Com o intuito de contribuir na elucidação dos pressupostos básicos de cultura que orientam essa categoria, Schein (1984a, 1985, 1987) propõe que sejam considerados os seguintes aspectos:

a) Relacionamentos Humanos: Com base em que deve se estruturar os relacionamentos humanos? Na linearidade (tradição, hierarquia ou família), colateralidade (cooperação, consenso e o bem estar do grupo) ou na individualidade (competição, direitos e bem-estar individual); e

b) Relações organizacionais: Com base em que deve se estruturar as relações entre as pessoas nas organizações? (A questão da distribuição do poder nesta categoria é a mais central, contrariando, o que Fleury (1992a, 1992b) diz sobre a não preocupação de Schein



com este tema). Na autocracia, o pressuposto é de que os líderes, fundadores, proprietários, ou aqueles que têm poder também têm o direito e o dever para exercitá-lo. No paternalismo, o pressuposto é de os que estão no poder são obrigados a cuidar daqueles que não estão. Na consulta, o pressuposto é de que todos os níveis têm informações importantes para contribuir, porém o poder permanece nas mãos dos líderes e dos proprietários. Na participação, o pressuposto é de que as informações e as habilidades em todos os níveis são relevantes para o desempenho organizacional; por esta razão, o poder compartilhado é o mais apropriado. Na delegação, o pressuposto é de que o poder deve ser um lugar onde informações e habilidades residem, porém a responsabilidade está localizada nos papéis administrativos. Nas relações colegiadas, o pressuposto é de que as pessoas são sócias e por isto compartilham integralmente a responsabilidade por toda organização.

Complementarmente, em grupos de discussão, Schein (1985, 1987) sugere que sejam identificado e examinado um conjunto de decisões importantes recentes para saber se eles foram produzidos individualmente, grupalmente, ou das duas formas, e como foi exercitado o poder no processo de tomada de decisão. Além disso, recomenda que sejam realizadas as seguintes tarefas como objeto de reflexão em grupo:

- a) Examine as histórias organizacionais e lendas sobre heróis e vilões, para descobrir como tais pessoas se relacionavam;
- b) Examine os incidentes críticos, tais como instâncias de insubordinação, para determinar como a organização negocia com as violações de normas de autoridade;
- c) Olhe para temas nas decisões, histórias, e eventos para identificar os pressupostos subjacentes; e
- d) Contraponha os pressupostos extraídos a partir dos procedimentos anteriores com os comportamentos correntes.

Para finalizar o exame das categorias lógicas de cultura organizacional, Schein (1985, 1987) destaca duas afirmações que considera fundamentais no processo de identificação da cultura de uma organização: (1) A cultura é sempre muito maior do que apenas pressupostos sobre relações humanas; e (2) Os pressupostos sobre relacionamentos se encontram interconectados com pressupostos sobre a natureza da natureza humana,

natureza da atividade humana, natureza da relação da organização com o ambiente e a natureza da realidade e da verdade.

A identificação e a interpretação proporcionadas às categorias lógicas de cultura organizacional objetivam em última instância, a compreensão ou a clareza de como a organização ou os grupos se orientam em termos do seu paradigma cultural para agirem em face dos seus problemas de integração interna (aspectos sócio-emocionais do grupo de trabalho) e de adaptação externa (relação do grupo ou organização com o seu ambiente externo). Homans (1950, 1961) sugeriu que os grupos apresentam um sistema interno e um outro externo, sendo que os dois são interdependentes, mesmo que neles se possa identificar problemas de natureza interna e externa. Assim sendo, os grupos possuem uma dinâmica processual interna, universo onde ocorrem fenômenos interconectados como a comunicação, os conflitos, a liderança, o diálogo, a motivação e o exercício do poder e da autoridade, ao mesmo tempo em que não se encontram em um vácuo social. Em outras palavras, os problemas de adaptação (sobrevivência) externa e de integração interna representam dois lados de uma mesma moeda. Poderíamos então arriscar em dizer, que os grupos e as organizações existem a partir dos tipos e qualidade das relações que estabelecem tanto com o seu ambiente interno quanto externo.

Embora as principais questões de integração interna variem de organização para organização, algumas parecem ser universais, a partir das quais é necessário encontrar soluções culturais (Schein, 1984a):

- a) Linguagem: se as pessoas não compartilharem uma linguagem comum para se comunicarem e se compreenderem, não existe a possibilidade de haver grupo;
- b) Fronteiras internas: as pessoas precisam criar um consenso a respeito de quem se encontra dentro e fora do grupo, e quais devem ser os critérios de atração e filtragem dos novos membros;
- c) Poder e status: as pessoas necessitam compartilhar uma hierarquia e regras que indiquem como se obtêm, se mantêm e se perde poder;
- d) Relacionamentos íntimos: as pessoas precisam saber como deve ser o relacionamento entre colegas, sexos, diferentes níveis e com as pessoas de fora;
- e) Recompensas e punições: as pessoas precisam saber quais são os comportamentos considerados desejáveis e aqueles que são reprovados. Quais os comportamentos que são recompensados com bens, status e poder; e o que é punido com a

retirada de recompensas ou em situações de extrema gravidade com a expulsão da organização; e

f) Ideologias e religião: as pessoas precisam compartilhar significados para lidar com acontecimentos considerados inexplicáveis ou incontroláveis.

A medida em que estes problemas não encontram soluções culturais compatíveis e compartilhadas, aumentam a ansiedade dos membros do grupo. Em razão disto a sobrevivência de grupos ou organizações jovens fica ameaçada devido a um contexto cultural caótico onde o que é certo ou errado, bom ou ruim melhor ou pior é ininteligível. É por isto que a cultura nos grupos em fase de crescimento e de desenvolvimento funciona como uma 'cola', ou seja, como fonte de identificação e força (Schein, 1993a, 1993b).

Por sua vez, a resolução dos problemas de adaptação externa pode representar o diferencial entre a sobrevivência e o desaparecimento do grupo ou organização no seu contexto externo. Como coloca Schein (1984a), embora o ambiente externo da organização seja dado em parte, uma vez que a experiência cultural anterior dos participantes do grupo os influenciem a perceberem e controlarem o ambiente até certo ponto, sempre haverá outros fatores (clima, circunstâncias naturais, disponibilidade ou não de recursos econômicos, mudanças políticas, etc.) que se encontram fora do controle do grupo, porém determinando o seu destino. Para enfrentar esses dilemas, conforme o autor, é importante prestar atenção na resolução dos seguintes temas-problema de adaptação externa e sobrevivência:

a) **Estratégia:** é preciso criar um consenso a respeito da tarefa primária, missão básica ou funções manifestas e latentes do grupo;

b) **Metas:** a partir da instituição e compartilhamento da missão é necessário criar consenso a respeito das metas que devem ser atingidas, como forma de concretização da missão do grupo;

c) **Definição dos meios:** com a definição das metas é necessário definir os meios (estrutura da organização, sistemas de recompensas, entre outros) que serão utilizados para atingi-las;

d) Medida de desempenho: tomando como referência às metas estabelecidas é necessário que os membros do grupo compartilhem critérios de desempenho com o intuito de avaliar se o grupo está atingindo os seus propósitos; e

e) Correção: é preciso construir um sentido compartilhado a respeito dos mecanismos de correção a serem postos em ação quando o grupo não está atingindo suas metas.

Ainda para Schein (1984a, 1985, 1987) os pressupostos básicos subjacentes de cultura trazidos pelos fundadores à organização em seu estágio inicial (gestação) influenciarão decisivamente o teor da missão, metas, meios, medidas de desempenho e os mecanismos corretivos. São eles que primeiramente animam, mobilizam as pessoas e outros recursos disponíveis para iniciar, estabelecer um propósito, construir e gerir uma nova organização. Assim sendo, a cultura é, em parte, produto da imposição dos pressupostos e das crenças dos fundadores ou de outras pessoas importantes no momento da criação da organização. É neste momento que são tomadas decisões fundamentais a respeito de quais tecnologias utilizar, mercados a operar e quais serão os princípios básicos da organização que nortearão os relacionamentos internos e com o ambiente externo.

Nos estágios iniciais de vida da organização, os fundadores vão impondo os seus valores mais arraigados, a medida em que os demais participantes ou consideram ser esse um direito legítimo de quem possui os meios e modos de produção ou percebem-nos como ideais a serem seguidos, ou então porque a relação de poder lhes é muito desfavorável.

Conforme menciona Ferro (1991), os valores trazidos e gerados pelos fundadores manifestam-se em ações concretas no dia a dia da organização, transformando-se em padrões de comportamento no decorrer do tempo. Estes, uma vez consolidados, mostram as gerações futuras de líderes e aos demais participantes como as coisas são definidas e implementadas. Conforme for o grau de aceitação dos novos membros desta nova realidade dada, pronta e acabada, o processo de transmissão da cultura implicará num maior ou menor grau de conflito.

Ainda que o fundador tenha um peso substancial no processo de formação da cultura organizacional, também contribuem nesta construção a interação que os membros da organização estabelecem para resolver os problemas de integração interna e de adaptação externa, bem como os valores que são criados quando as pessoas solucionam problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação,

passando-as para as futuras gerações de funcionários (Schein 1984a, 1985, 1987). Além disso, o fato dos fundadores e demais funcionários desempenharem diferentes tarefas, papéis e serem movidos por interesses que nem sempre são compartilhados, leva inevitavelmente a formação de conceitos e visões nutridos por valores muito peculiares.

Quando entram nas organizações ou até um pouco antes, as pessoas, além de um contrato formal de trabalho que estipula funções, direitos e deveres, quase que simultaneamente estabelecem um contrato do tipo psicológico (Argyris, 1964a; Schein, 1984b). Este contrato invisível, porém tão importante ou mais que o formal se constitui num conjunto de regras não escritas e nem sempre explicitadas, tem origem no momento da atração (recrutamento) e filtragem (seleção) que definem as expectativas de ambos os lados, organização e ser humano. É a partir das etapas preliminares de elaboração do contrato psicológico que inicia o processo de socialização, onde uma organização com uma realidade historicamente construída e amplamente compartilhada é apresentada ao recém chegado.

De acordo com Berger e Luckmann (1985), a interiorização da realidade social ocorre em primeiro plano via socialização que seria "a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela" (p.175). Como comentam os autores, os seres humanos nascem em uma estrutura social objetiva, onde encontram os seus semelhantes considerados significativos, e que por isso, irão se encarregar de sua socialização. Estes outros significativos lhes serão impostos e as definições que atribuirão à realidade social irão se apresentar como objetivas.

Assim a socialização primária seria a primeira socialização pela qual as pessoas experimentam na infância, a partir da qual tornam-se membros da sociedade. Enquanto que a socialização secundária poderia ser definida como qualquer processo posterior que insere o ser humano já socializado em outros setores do mundo objetivo da sua sociedade.

Conforme colocam Van Maanen e Schein (1979), o processo de socialização secundária é permanente, uma vez que se perpetua por toda a carreira que as pessoas trilham nas organizações. Embora tenhamos que considerar que em tempos como os atuais, onde a redução de níveis hierárquicos, somada ao declínio da especialização (o que ascende é o empregado multifuncional) se consolida cada vez mais como uma tendência nas organizações, falar em carreira nos moldes tradicionais (subir degrau por degrau na estrutura hierárquica) em muitos modelos de gestão não passa de uma mera abstração. Contudo argüem os autores que este processo é mais intenso, ansioso e problemático um

pouco antes e um pouco depois da passagem de uma fronteira para outra. Estas fronteiras possuem três dimensões: 1)funcional: as diversas tarefas que são realizadas pelas pessoas nas organizações; 2)hierárquica: as linhas oficiais de autoridade dentro da organização; e 3)inclusão: o nível de inclusão da pessoa na organização.

A causa do aumento da ansiedade em situações de transição de uma fronteira para outra acontece muito em razão de que as estruturas e os processos que delineiam e orientam o papel estabelecido começam a se desintegrar (tudo que é sólido desmancha no ar) para o seu ator, que agora inicia a convivência com um outro tipo de realidade, que também é dada, como sempre trazendo consigo novas exigências e expectativas. É por isso que Brim (1968) pontua a prescrição do papel ou a expectativa que alguém possui em relação a uma pessoa ou situação como um elemento chave para a incorporação de valores, hábitos e comportamentos típicos e aceitos por um grupo em uma dada situação social.

Porém, ressalte-se que o ser humano não é um mero refém das expectativas geradas pelos outros atores que compartilham uma cena social. As pessoas também trazem consigo a sua singularidade, fruto da socialização primárias e secundárias que ocorreram ao longo da vida, que por certo irão condimentar o contexto que estão recém descobrindo. Como colocam Berger e Luckmann (1985) o processo de socialização inicia "(...) com o fato de o indivíduo assumir o mundo no qual os outros já vivem. Sem dúvida, este assumir em si mesmo constitui em certo sentido um processo original para cada organismo humano e o mundo, uma vez assumido pode ser modificado de maneira criadora ou (menos provavelmente, até recriado)" (p.174).

A originalidade dos mundos apresentados aos iniciantes (neófitos) nas organizações quando consideramos fatores como o papel a ser desempenhado, inserção (inclusão) na estrutura de poder e tipo de especialização, proporcionam a formação de subculturas organizacionais. Ou seja, a partir de pressupostos básicos gerais, típicos da cultura maior, os grupos tendem, conforme o tipo de inclusão e qualificação dos seus participantes a constituírem pressupostos básicos específicos que sustentam a realidade que mais intimamente compartilham. Como menciona Freitas (1991) "(...) apesar de uma organização ter certos valores básicos que são endossados por todos, as histórias, incidentes, pessoas e problemas de cada divisão, departamento ou grupo de trabalho modelam culturas diferentemente em cada situação" (p. 72). Além desses fatores, a autora alerta que outros podem contribuir para a proliferação de várias culturas dentro da cultura maior. Entre elas destaca os objetivos e o ambiente onde a organização opera. Por

exemplo, empresas com uma única linha de produtos, atuando em um mercado relativamente homogêneo, tendem a desenvolver culturas mais uniformes, o que não é o caso de organizações que manufaturam vários produtos e prestam diferentes serviços em contextos ambientais diversificados.

Ao se referir à multiplicidade cultural, Schein (1984a) comenta que os vários subgrupos existentes em uma organização (funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos) são determinantes da formação de subculturas dentro de uma cultura maior forte. A força de uma cultura é concebida pelo autor em termos de: a) homogeneidade e estabilidade dos membros do grupo; e b) duração e intensidade das experiências compartilhadas pelo grupo. Quando a cultura organizacional é forte, as diferentes subculturas não entram em choque com a cultura maior.

Um fator de destaque na formação de subculturas organizacionais para Schein (1996) é o background ocupacional dos participantes da organização. Conforme o autor é possível identificar nas organizações culturas administrativas, de engenharia, dos operários, científicas, sindicalistas, entre outras, dentro de uma mesma organização. Porém, enfatiza o autor que, entre as diversas possibilidades de formações subculturais nas organizações, três se sobressaem por influenciarem os processos de aprendizagem nas organizações. Segundo ele, as três comunidades (subculturas) de executivos, engenheiros e operários na realidade não se entendem umas com as outras. Esta ausência de alinhamento entre os grupos repercute em prejuízos ao processo de aprendizagem nas organizações. A seguir apresentamos as culturas do operário, de engenharia e executiva e suas principais características (Schein, 1996):

#### **a) Cultura do Operário**

1. O sucesso das empresas depende dos conhecimentos, habilidades, capacidade de aprendizagem e comprometimento das pessoas;
2. Os conhecimentos e habilidades exigidas são “locais” e baseados na essência da tecnologia da organização;
3. Os operários devem ter a capacidade de aprender e a lidar com surpresas, ainda que o processo de produção seja cuidadosamente projetado e as regras e rotinas sejam especificadas, e

4. Os operários devem ser capazes de trabalhar como uma equipe colaborativa na qual a comunicação, sinceridade, confiança mútua e o comprometimento sejam altos porque a maioria das operações envolve interdependências entre os elementos separados do processo.

#### **b) Cultura do Engenheiro**

1. Os engenheiros entendem que podem e devem dominar a natureza;
2. Os engenheiros são estimulados com quebra-cabeças e problemas e são perfeccionistas pragmáticos que preferem soluções livres de pessoas (“*people free*”);
3. O mundo ideal é aquele com máquinas elegantes e que processam o trabalho com perfeita precisão e harmonia sem a intervenção humana;
4. Os engenheiros são orientados para a segurança e para projetos de segurança máxima; e
5. Os engenheiros preferem pensamentos lineares, de simples causa e efeito e quantitativos.

#### **c) Cultura do Executivo**

##### **Foco financeiro**

1. O foco do executivo é na sobrevivência financeira e crescimento da organização para assegurar retornos aos acionistas e para a sociedade; e
2. A sobrevivência financeira é equivalente a constante guerra com os competidores.

##### **Auto Imagem**

1. O executivo sente-se isolado e sozinho, porém se vê como indispensável e com o controle total da situação diante de um ambiente econômico competitivo e potencialmente hostil; e
2. Os executivos não conseguem dados confiáveis de seus subordinados, então devem confiar em seus próprios julgamentos.



### **Foco na hierarquia e no individual**

1. A organização e o gerenciamento são intrinsecamente hierárquicos. A hierarquia é a medida do status e do sucesso e o meio primário de manter o controle;
2. A organização deve ser uma equipe, mas deve partir do individual; e
3. O desejo de experimentar e correr riscos se estende somente àquelas coisas que permitem ao executivo permanecer no controle.

### **Focos na Tarefa e Controle**

1. A organização deve ser regida por normas, rotina (sistemas) e rituais ("máquina burocrática") porque por ser muito grande e abstrata se torna despersonalizada;
2. O valor inerente das relações e comunidade fica perdido à medida que o executivo se eleva na hierarquia;
3. A atração pelo trabalho é o desafio, o alto nível de responsabilidade, e o senso de conquistas, não as relações;
4. O mundo ideal é aquele no qual as organizações desempenham um papel de uma máquina bem lubrificada, precisando somente de manutenção e reparos ocasionais;
5. As pessoas são um mal necessário, não um valor intrínseco; e
6. A organização bem lubrificada não necessita de pessoas, somente das atividades para as quais é destinada.

De acordo com Schein (1996) as indústrias quando jovens quase sempre possuem um alinhamento satisfatório às necessidades das tarefas e de como defini-las para os operários, para os engenheiros por operações eficientes e para os executivos que buscam minimizar custos e maximizar os lucros. No entanto, continua o autor, quando as condições ambientais e tecnológicas se alteram drasticamente, as organizações tentam aprender para poderem se adaptar. Porém, neste momento, estas três culturas confrontam-se umas com as outras e nós percebemos com frequência frustrações, baixa produtividade e a falta de inovações para sobreviver e crescer. Complementando, o autor coloca que as organizações terão problemas de aprendizagem até que reconheçam e enfrentem as fronteiras estabelecidas em cada uma das três culturas ocupacionais. Seu alerta é para o fato de que ou os executivos, engenheiros e operários reconhecem (se dão conta) que usam diferentes

linguagens, que têm diferentes pontos de vista sobre o que é importante e que aprendam a tratar outras culturas como válidas e normais, ou os esforços ao aprimoramento dos processos de aprendizagem organizacional continuarão sem produzir os efeitos desejados para fazer frente aos desafios que a atualidade vêm impondo às organizações.

## **2.2 O processo de aprendizagem organizacional**

### **2.2.1 As teorias psicológicas da aprendizagem**

A concepção mais comum do que seja “aprender” é a de que se hoje conseguimos fazer o que anteriormente não podíamos, isto significa que algo foi aprendido. Porém, como mostram Bock, Furtado e Teixeira (1999), o conceito do que venha a ser aprendizagem não é tão simples assim. Conforme os autores, existem muitos fatores que nos levam a apresentar um comportamento que anteriormente não tínhamos, como o desenvolvimento biológico, descobertas, tentativas e erros, ensino, entre outros. Portanto uma gama tão ampla de fatores que possivelmente estão inclusos no processo de aprendizagem não pode ser incorporada através de um único conceito.

Dada a complexidade do conceito, a psicologia, enquanto campo de estudo científico transformou a aprendizagem em um processo a ser investigado. Embora a aprendizagem individual venha sendo pesquisada pelos psicólogos por décadas, ainda há muito para entender sobre o funcionamento completo da mente humana (Kim, 1993). ✓

Entre as pesquisas que se destacam no campo da aprendizagem podemos enfatizar os trabalhos de Piaget (1983, 1985) sobre os processos de desenvolvimento cognitivo de crianças. Conforme o autor existem distintos modos de perceber, compreender e se comportar diante do mundo. Isto porque os seres humanos assimilam de modo progressivo o seu meio ambiente, fato esse que implica em acomodação das estruturas e processos mentais aos estímulos provenientes do mundo exterior. A influência dos estudos de Piaget (1983, 1985) para as pesquisas em educação repercutiu no desenvolvimento das seguintes premissas:

a) Estudar o desenvolvimento humano significa conhecer as características comuns dos aprendizes, necessitando, entretanto, reconhecer as individualidades através de observação e interpretação dos comportamentos;

b) A necessidade de planejar o que e como ensinar em conformidade com os próprios educandos; e

c) Estudar o desenvolvimento humano significa descobrir que ele é determinado pela interação de vários fatores - hereditariedade, crescimento orgânico, maturação fisiológica e meio (Bock, Furtado e Teixeira, 1995, 1999).

Conforme nos mostra Piaget (1985), é entre os 8 e os 12 anos de idade (fim da infância) que a personalidade começa a se formar, organizando-se como entidade autônoma de regras, valores e afirmação da vontade. Todos esses aspectos passam a se subordinar a um sistema único e pessoal que vai se exteriorizar na elaboração de um projeto de vida. É exatamente esse projeto que vai orientar o ser humano na adaptação à realidade, que ocorre através da sua inserção ou preparação para o mundo do trabalho. É neste momento que segundo o autor existe um equilíbrio entre os ideais do ser humano e da realidade na qual está se inserindo. Ou seja, de revolucionário no plano das idéias, passa a ser transformador no plano das ações.

Uma outra contribuição para os estudos de aprendizagem humana pode ser encontrada em Skinner (1970, 1982), onde o ser humano é concebido como resultante do processo de aprendizagem pelo qual passa desde a infância (produto das associações estabelecidas durante sua vida entre estímulos [do meio] e respostas [manifestações comportamentais]). A base da teoria skinneriana está na formulação do conceito de condicionamento operante. O condicionamento operante é um comportamento voluntário e abrange uma grande quantidade de atividades humanas que vão deste o comportamento do bebê de balbuciar até os comportamentos mais sofisticados que o adulto apresenta. É a partir da ação do organismo sobre o meio e as respectivas conseqüências, ou seja, a relação estabelecida entre uma ação e as suas conseqüências que ocorre a aprendizagem de determinado comportamento.

De acordo com os postulados do behaviorismo, o estímulo (meio ambiente) e a resposta (repertório humano) se constituem nas unidades básicas e o ponto de partida de uma ciência do comportamento (Bock, Furtado e Teixeira, 1995, 1999). Os comportamentos que elaboramos a partir dos estímulos recebidos trarão conseqüências que

se forem percebidas e sentidas como favoráveis tenderão a reforçar o comportamento, caso contrário a tendência é para a sua extinção. Ou seja, conforme os pressupostos desta teoria do comportamento humano, as nossas ações no ambiente, em última instância são resultantes das conseqüências que experimentamos sempre quem nos comportamos. Um conceito decorrente e que completa a teoria do reforço como uma teoria de aprendizagem é o de generalização. Como colocam Bock, Furtado e Teixeira, (1995, p.47):

“Quando estamos treinados para emitir uma determinada resposta em dada situação, poderemos emitir esta mesma resposta em situações onde percebemos uma semelhança entre os estímulos. Quando percebemos a semelhança entre estímulos e os aglutinamos em classes, estamos usando nossa capacidade de generalizar. Ou seja, uma capacidade de responder de forma semelhante a situações que percebemos como semelhantes”.

Se a capacidade de generalização implica na possibilidade de perceber semelhanças entre estímulos e respostas e de responder de maneira semelhante ou igual a todos eles, a discriminação representa o processo inverso. Ou seja, é a capacidade que temos de perceber diferenças entre estímulos e por isso, responder diferentemente a cada um deles (Skinner, 1982).

Em relação à aplicabilidade dos conceitos oriundos do behaviorismo em situações e problemas do cotidiano social, Bock, Furtado e Teixeira, (1995) comentam que:

“A principal área de aplicação dos conceitos apresentados pela teoria behaviorista tem sido a educação. Dentro desse contexto são conhecidos os métodos de ensino programado e o controle e organização das situações de aprendizagem, bem como a elaboração de tecnologias de ensino. Além disso, outras áreas como o treinamento de empresas, a clínica psicológica, o trabalho educativo com crianças excepcionais, a publicidade e outros mais” (p.48).

Em Lewin (1973, 1975) também nos deparamos com conceitos importantes que contribuem à compreensão do processo de aprendizagem humana. Um deles é o de espaço vital, compreendido como a totalidade dos fatos que determinam o comportamento do indivíduo num certo momento. Outro conceito relevante nos trabalhos do autor é o de campo psicológico, considerado como o espaço dinâmico de vida, onde são considerados, não somente o indivíduo e o meio (físico e fenomenológico), mas também a totalidade dos fatos coexistentes e interdependentes. Conforme Kim (1993), Lewin também estudou os aspectos conceituais e operacionais da aprendizagem. Estes fatores foram descritos através do Modelo de Aprendizagem Experimental (Experimental Learning Model). De acordo com os pressupostos desse modelo, o processo de aprendizagem é vivenciado pelas

peessoas continuamente através das experiências concretas da qual as mesmas fazem parte. A partir das observações e reflexões sobre aquilo que é vivenciado, os seres humanos formam conceitos abstratos e generalizações, baseados em suas reflexões e testam suas idéias em novas situações, o que possibilita a realização de novas experiências. Os conceitos e modelos oriundos dos trabalhos de Lewin (1973, 1975) permitiram o desenvolvimento do método da pesquisa ação, os treinamentos de lideranças em laboratório e a compreensão das diferentes dinâmicas que estabelecem os grupos humanos.

Em Vigotski, psicólogo soviético (1984, 1993) a aprendizagem humana é compreendida na perspectiva do materialismo dialético. Os pressupostos do autor a respeito do processo de aprendizagem humano conferiram à sua teoria o nome de sócio-interacionismo.

Um pressuposto básico da obra desse autor é de que “as origens das formas superiores de comportamento consciente – pensamento, memória, atenção voluntária etc. -, formas essas que diferenciam o homem dos outros animais, devem ser achadas nas relações sociais que o homem mantém” (Bock, Furtado e Teixeira, p.91, 1995). Para o autor, o ser humano não é passivo, fatalista, determinado por suas relações. Ao contrário, o ser humano é ativo, age sobre o mundo através das relações sociais, ações essas que irão compor o funcionamento de um plano interno. Deste modo, segundo Vigotski (1984), as funções psicológicas que emergem e se consolidam a partir das ações desencadeadas nas relações entre as pessoas, são internalizadas, passando a constituir o funcionamento interno. O plano interno (intrapíquico), porém, não se constitui em mera reprodução do que é externo ao ser humano (interpsíquico), uma vez que ocorrem transformações ao longo do processo de internalização. Portanto, dentro do que são postuladas pelo autor, as relações sociais são constitutivas das funções psicológicas do ser humano. E é desta maneira que as habilidades cognitivas imprescindíveis a aprendizagem são adquiridas. Quando os seres humanos passam dos objetos e ações para o campo do significado. Ou seja, só podemos atribuir sentido à experiência quando a ela podemos conferir algum tipo de significado.

Para Vigotski (1993), dois fatores são fundamentais à aprendizagem: o jogo e a mediação social. O jogo se refere aos comportamentos que libertam os seres humanos dos limites impostos pelos objetos e pelas ações. Através dele é possível criar, brincar, examinar e redefinir entendimentos. Estes comportamentos podem ser adquiridos quando recuperamos as situações reais, através da imaginação e do pensamento criativo, que

possibilita a destituição de bloqueios conceituais que impedem a percepção mais acurada de problemas e possíveis soluções. A segunda condição segundo Vigotski (1984) é a mediação social. Isto porque a aprendizagem deve ser concebida como uma experiência social, mediada pelo diálogo, idéias e experiências que são compartilhadas, situação em que as pessoas expressam os seus problemas, constroem hipóteses, realizam experiências e refletem sobre os resultados. Para isso é condição "*sine qua non*" a existência de um ambiente (físico e psicológico) que favoreça o desenvolvimento do intelecto através do compartilhamento de experiências, de diálogo referente às inter-relações envolvidas nos processos, da geração de situações hipotéticas e da análise das conseqüências secundárias das ações propostas. Desse modo, Vigotski (1984, 1993) amplia as possibilidades do processo de aprendizagem ao defender que a cultura fornece aos indivíduos os sistemas simbólicos de representação e suas significações, que se convertem em organizadores do pensamento, ou seja, em instrumentos aptos a representar a realidade (Castoriana, 1995).

Com base nas teorias de aprendizagem até aqui apresentadas e que se encontram ancoradas em princípios cognitivistas (Piaget), behavioristas (Skinner), psicodinâmicos (Lewin) e sócio-interacionista (Vigotski), podemos perceber a diversidade de concepções existentes a respeito de como as pessoas aprendem no nível individual e de grupo.

Porém, quando a questão se endereça para a aprendizagem nas organizações, duas perspectivas despontam: a cognitiva e a behaviorista. Como apontam Fleury e Fleury (1995) "Duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo cognitivo e o modelo behaviorista" (p.19). Esta posição é confirmada por Bock, Furtado e Teixeira, (1995) ao se reportarem aos seus achados: "Encontramos um número bastante grande de teorias da aprendizagem. Essas teorias poderiam ser genericamente reunidas em duas categorias: as teorias do condicionamento e as teorias cognitivas" (p.100). Na primeira categoria encontram-se as teorias que concebem a aprendizagem pelas suas conseqüências comportamentais e que destacam as características do ambiente externo que circunda o ser humano como forças propulsoras da aprendizagem. Dentro desta concepção, a aprendizagem é fruto da relação entre estímulo e resposta. Uma vez realizada a aprendizagem, estímulo e resposta se encontram tão intimamente vinculados que basta o estímulo ser apresentado para que a resposta seja evocada (Skinner, 1970, 1982). O behaviorismo focaliza o seu interesse nas características do comportamento que pode ser observado e medido. De acordo com os pressupostos desta teoria, o comportamento só

pode ser analisado quando se compreendem as relações entre estímulos, respostas e conseqüências.

Na segunda categoria encontramos as teorias que concebem a aprendizagem como um processo que passa pela relação do sujeito com o mundo externo, bem como suas repercussões no plano interno da organização do conhecimento. A aprendizagem seria então resultado da comunicação feita com o mundo externo e que se reúne sob a forma de uma riqueza de conteúdos cognitivos que são organizados e integrados. É desta maneira que o ser humano adquire uma série de repertórios, expressos em ações que viabilizam sua inserção no mundo que esta ao seu redor (Moreira e Masini, 1982).

A proposta do modelo cognitivo visa explicar como ocorre a aprendizagem de conceitos e de solução de problemas através de dados não só objetivos, mas também subjetivos. Assim sendo, as crenças e percepções que influenciam o processo de compreensão da realidade são levadas em conta no processo de aprendizagem. Dentro desta perspectiva a aprendizagem é concebida como “um evento interno, não observável, inferido através do desempenho das pessoas” (Fleury e Fleury, 1995, p. 20).

Como visto, as teorias psicológicas da aprendizagem assumem diferentes perspectivas para explicar como a aprendizagem humana ocorre. A complexidade da questão se amplia quando realizamos a travessia do nível de análise individual para o grupal, ao considerarmos que os grupos são entidades que representam mais do que a mera soma dos cérebros dos seus participantes. Nesse caso, entram em jogo as inter-relações que envolvem emoções, o sistema cognitivo e a personalidade dos participantes.

Por isso, quando o assunto se remete para as organizações Kim (1993) enfatiza que temas como motivação e recompensa ao desempenharem importante papel no esclarecimento e na efetivação da aprendizagem humana aumentam em complexidade quando são discutidos nas organizações. Embora o significado do termo “aprendizagem” permaneça na essência com o mesmo sentido quando tratamos de aprendizagem individual ou coletiva, a compreensão desse processo torna-se fundamentalmente diferente no nível organizacional. E é esse nível de análise que passaremos a examinar seguir.

## 2.2.2 A aprendizagem nas organizações e as organizações de aprendizagem ✕

Enquanto a aprendizagem organizacional se constitui no ato ou efeito das pessoas adquirirem e transferirem conhecimentos e habilidades em uma organização, a organização que aprende (organização de aprendizagem) é um tipo particular de organização com características e mecanismos próprios que promovem, diluem e transferem a aprendizagem independentemente de pessoas específicas. Nas duas situações, quando falamos em aprendizagem organizacional e em organizações que aprendem, a aprendizagem individual é o ponto de partida, embora não seja o suficiente.

Tanto as pessoas quanto às organizações aprendem ao longo do tempo (o processo para ambas é dinâmico e evolucionário), levando-nos a concluir que é impossível a uma organização não aprender. Conforme menciona Kim (1993, p.1):

“Todas as organizações aprendem, mesmo que conscientemente escolham ou não - é uma exigência fundamental para a continuidade de sua existência. Algumas empresas deliberadamente avançam a aprendizagem organizacional, desenvolvendo capacidades que são consistentes com seus objetivos; outras não fazem nenhum esforço dirigido e, então, adquirem hábitos que são contraproducentes. Todavia, todas as organizações aprendem”.

No entanto, o processo de aprendizagem organizacional se constitui em algo maior do que a mera soma dos conhecimentos possuídos pelas pessoas em uma organização. Isto significa que as organizações podem ter milhares de brilhantes cérebros, mas ao mesmo tempo serem infinitamente burras (Boyett, 1999). A questão fundamental não é o que e quantas pessoas estão aprendendo, mas a eficácia com que a aprendizagem está sendo transferida para toda a organização. Por isso é fundamental entender quais são os mecanismos de transferência que permitem a passagem do nível de aprendizagem individual para o nível de aprendizagem organizacional. É através da elaboração e aplicação desses mecanismos de transferência que a aprendizagem individual se insere na memória e estrutura de uma organização.

Dessa maneira, urge que percebamos como é estabelecida a relação entre aprendizagem individual e organizacional.



A relevância em se compreender o elo de ligação entre o processo de aprendizagem individual e o organizacional é enfatizada por Kim (1993) como sendo óbvia e sutil. Óbvia, uma vez que as organizações são construções humanas (Perrow, 1981), não sendo, portanto entidades abstratas, destituídas de pessoas (Schein, 1984b), por mais avançadas tecnologicamente que possam ser. Sutil porque a aprendizagem organizacional supõe a aquisição e transferência de conhecimentos e habilidades, independentemente de determinadas pessoas, porém não de todas as pessoas. Isto porque o processo de aprendizagem é um fenômeno inerente aos seres vivos, sendo que os de ordem mais superior só podem ocorrer via seres humanos.

Ainda para Kim (1993) se entendemos que aprender significa adquirir conhecimentos ou habilidades temos que considerar pelo menos dois aspectos presentes no conceito: (1) a compreensão conceitual de uma experiência (*know-why*) e (2) a obtenção de habilidade (*know-how*) para produzir algum tipo de ação. A articulação entre a dimensão conceitual e operacional (conexão entre pensamento e ação) é realizada por vários estudiosos do assunto. Argyris e Schön (1978), por exemplo, colocam que a aprendizagem só acontece quando a experiência adquirida se incorpora sob a forma de um novo conhecimento, que por sua vez resultará em um novo comportamento que poderá ser repetido. Para Piaget (1970), a aprendizagem se processará a partir da mútua interação entre acomodação (nossos conceitos mentais são adaptados às nossas experiências no mundo) e assimilação (integração de nossas experiências aos conceitos mentais que temos). Também em Kolb (1984) a conexão entre conceito e aplicação está presente quando o autor argumenta que a "Aprendizagem é o processo por meio do qual o conhecimento é criado através da transformação de experiência" (p.38).

Como podemos ver então, as duas dimensões da definição, conceitual e operacional são importantes. Ou seja, é tão essencial no processo de aprendizagem a apreensão conceitual das experiências vivenciadas via os conhecimentos adquiridos pelas pessoas (*know-how*), como também a compreensão, aplicação e testagem desses conhecimentos (*know-why*). Kim (1993) sugere que pensemos o processo de aprendizagem como uma roda que gira, composta de duas interfaces constituídas pela aprendizagem conceitual e operacional de uma experiência.

Conforme mostra o autor na confecção da sua roda da aprendizagem, numa metade da mesma (testar conceitos e experimentar), quando testamos conceitos e experimentamos suas repercussões na realidade, a aprendizagem gerada é operacional (o como). Na outra

interface (refletir e formar conceitos) refletimos sobre o que experimentamos e construímos conceitos a respeito da experiência pela qual passamos. Nesse caso, a aprendizagem obtida é do tipo conceitual (o porquê).

Em que pese a roda da aprendizagem girar sem parar, os conhecimentos extraídos das experiências vividas não são perdidos (Boyett, 1999). Os comos e os porquês adquiridos com os contínuos movimentos da roda da aprendizagem, além das premissas, noções, as teorias sobre o mundo e como ele funciona, são segundo o autor, retidas em nossa memória. Essas premissas, noções e teorias são denominadas de modelos mentais (Senge, 1991)<sup>2</sup> Um exemplo de como os modelos mentais funcionam na prática é apresentado por Isaacs (1993): “Dois homens estão andando por uma rua escura no meio da noite. De repente, uma sombra cruza rapidamente seu caminho. O coração de um dos homens dispara e ele respira fundo. O outro permanece calmo” (p.29). A estória mostra, segundo o autor que embora as duas pessoas tenham vivenciado o mesmo evento, as reações não foram as mesmas devido às distintas percepções de realidade que os dois homens tiveram. Essas percepções resultam de modelos mentais que conferem significados muito particulares a uma sombra na noite em uma rua escura.

A transferência da aprendizagem individual à aprendizagem organizacional se dá quando existe o compartilhamento de modelos mentais. Isso porque os seres humanos, salvo problemas biológicos ou psicológicos de alguma natureza, desenvolvem modelos mentais que são concebidos a partir dos processos de socialização primários, continuados nos de socialização secundária. Embora devamos reconhecer o profundo impacto exercido pelo processo de socialização primária na formação das matrizes perceptuais dos seres humanos, não podemos desconsiderar as influências das incessantes socializações secundárias na construção e reconstrução dos nossos modelos mentais. Ou seja, eles não são fixos e definitivos, pelo contrário são dinâmicos e passíveis de mudança. A observação de Kim (1993) é a de que os nossos modelos mentais não são dispositivos estáticos de armazenamento, pois ao mesmo tempo em que são elaborados pelas nossas experiências no mundo, moldam as nossas próprias experiências.

Como aponta Boyett (1999): “No trabalho, à medida que nossa roda da aprendizagem gira, aprendemos a executar tarefas de rotina, preencher formulários e operar equipamentos, além de adquirir idéias mais complexas sobre o que é aceitável e

---

<sup>2</sup> “...são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes” (Senge, 1990, p.17).

inaceitável, o que deve ser recompensado e punido na organização" (p.102). Para o autor, quando começamos a compartilhar com os outros os conhecimentos que possuímos tanto a nível conceitual quanto operacional, como também idéias, valores e crenças, damos início a aprendizagem organizacional. Ou seja, a aprendizagem organizacional têm origem no somatório das aprendizagens individuais que uma vez integradas geram um todo que é maior do que a mera soma das suas partes (Starkey, 1997).

Na medida em que no grupo revelamos nossas teorias, suposições e crenças a respeito das pessoas, trabalho, organização e sociedade, além dos múltiplos conhecimentos que acumulamos ao longo do tempo, percebemos que nossas perspectivas são extrapoladas, compartilhadas ou até refutadas pelos demais participantes. É no embate da visão particular de mundo com as perspectivas dos outros significativos que os modelos mentais são continuamente elaborados (construídos), questionados (desafiados) e novamente concebidos (redefinidos), gerando a aprendizagem organizacional.

A importância atribuída aos modelos mentais como formas de obstrução ou incentivo ao aprendizado compartilhado nas organizações é destacada por Senge (1991) ao referir que "A Royal Dutch/Shell, uma das primeiras grandes empresas a compreender as vantagens de acelerar a aprendizagem organizacional, chegou a esta conclusão ao descobrir como era profunda a influência dos modelos mentais, principalmente daqueles mais generalizados" (p.17). O sucesso com que essa organização enfrentou e obteve êxito na crise do petróleo dos anos 70 e 80 foi atribuída em grande parte pelo autor ao fato de ter sido capaz de aprender a trazer à superfície e desafiar os modelos mentais dos seus administradores. As experiências da Royal Dutch/Shell com a aprendizagem organizacional foram fundamentais para que Senge (1991) se aprofundasse nos principais conceitos que regem o assunto.

As dificuldades de adaptação enfrentadas face às rápidas e intensas mudanças da atualidade ocorrem segundo Senge (1991) porque as organizações ditas piramidais desenvolvem a ilusão de que as forças (tecnológicas, políticas, econômicas, psicológicas, culturais e sociais) que estão em curso tanto dentro como fora de seus limites são separadas. "Livrando-nos dessa ilusão, podemos então formar 'organizações de aprendizagem', nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo" (p.11).

Este tipo de arquitetura é viável, preconiza o autor, porque em última instância o ser humano é um aprendiz por natureza.

“O aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, todo ser humano gosta de aprender. Quase todos nós, em alguma época, fizemos parte de uma grande “equipe”, um grupo de pessoas que faziam alguma coisa juntas de maneira extraordinária – que confiavam umas nas outras, que complementavam suas forças e compensavam suas limitações, que tinham um objetivo comum maior que os objetivos individuais e que produziam resultados extraordinários” (Senge, 1991, p.12).

Ainda para Senge (1991) o que efetivamente distingue uma organização de aprendizagem de uma tradicional e autoritária, pautada na hierarquia e no controle é o domínio e o aprimoramento de cinco disciplinas (componentes) básicas que ao convergirem levam aos caminhos da aprendizagem. Essas disciplinas são as seguintes:

1) **Raciocínio sistêmico:** É fundamental compreender que as organizações e as atividades desenvolvidas pelas pessoas nas mesmas constituem sistemas que se encontram ligados por “fios invisíveis” que se inter-relacionam;

2) **Maestria Pessoal:** A aprendizagem para desenvolver a capacidade pessoal que leve aos resultados almejados, aliados a um ambiente organizacional que incentive as pessoas a se desenvolverem na direção das metas e fins escolhidos;

3) **Modelos Mentais:** É fundamental refletir e esclarecer continuamente o conjunto de crenças e imagens mentais que nutrem a visão de mundo que irá repercutir nos comportamentos e ações do dia a dia;

4) **Visão Compartilhada:** É a elaboração de uma consciência de compromisso em grupo, construindo imagens compartilhadas do futuro pretendido e dos princípios e práticas que orientarão esta busca; e.

5) **Aprendizagem em Equipe:** Implica na elevação das habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio, de modo que os grupos possam desenvolver confiavelmente sua inteligência e capacidade de modo que seja superior a soma dos talentos de cada um dos participantes individualmente.

É através do exercício permanente dessas cinco disciplinas nas organizações que Senge (1991) acredita ser possível reverter a “metáfora da máquina”, rompendo com os princípios que regem o taylorismo, ainda tão profundamente incrustados nas organizações do ocidente. A medida em que as pessoas adquirissem a capacidade de visualizar e atuar

sobre os problemas pessoais, organizacionais e sociais não mais de uma maneira fragmentada, estereotipada e míope, mas sim de uma forma integrada, onde as conseqüências de uma prática são compreendidas em termos de suas repercussões nas várias esferas do sistema aonde foi gerada. Para isso é crucial que as pessoas desenvolvam, além de suas capacidades instrumentais (técnicas), as competências humanas, desenvolvidas a partir do pleno esclarecimento de para onde queremos ir e de que maneira. Outro aspecto importante é saber onde nos encontramos, o que precisamos e como podemos obter. Em síntese, saber quem somos, para onde caminhamos, o que desejamos e quais são os recursos que temos disponíveis. Se os recursos que se encontram a nossa disposição não são os mais apropriados, o que pode ser feito?

O desenvolvimento de nossas qualidades pessoais supõe que possamos clarear as imagens, valores, sentimentos e crenças que orientam nossas práticas e ações no cotidiano. O exercício intenso e permanente de questionar e alterar nossos modelos mentais é por si só um evento aprimorador de nossas habilidades humanas. O pressuposto subjacente é que eu só poderei aperfeiçoar minhas relações com os outros a partir da consciência e do desafio da subjetividade que me move. É aí que Fritz (1997) faz alusão ao conceito de tensão criativa mencionado por Senge (1991). A concepção é de que para nos mobilizarmos em direção a um estado desejado, necessitamos antes de qualquer coisa esclarecer as substâncias que regem o nosso atual posicionamento. A tensão gerada entre os pólos “o que sou e onde estou” e “o que desejo ser e para onde vou” anima o movimento em direção a realização da visão, gerando a aprendizagem.

O esclarecimento e a capacidade de desafiar modelos mentais incompatíveis com a geração de aprendizagem individual, organizacional e social se constitui no pilar básico para o desenvolvimento da maestria pessoal, que por sua vez é essencial para a criação e elaboração de uma visão compartilhada que só pode ser estabelecida ao nível de grupo, onde a utilização da capacidade dialógica e empática (falar, ouvir e compreender) é condição indispensável para a proliferação de pensamento e ação sinérgicas<sup>3</sup>

Quando essas disciplinas não se encontram plenamente desenvolvidas nas organizações, surgem as deficiências de aprendizagem:

---

3 O desenvolvimento da capacidade sinérgica em um grupo supõe que a contribuição coletiva será maior que a mera soma mecânica ( $2+2=4$ ) das contribuições dos seus participantes. A sinergia também pode ser negativa ( $2+2=>4$ ) quando o desempenho do grupo é inferior ao somatório das contribuições prestadas pelos seus integrantes.

“Não é por acidente que a maioria das organizações não conseguem aprender. A maneira como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como todos nós fomos ensinados a raciocinar e interagir cria graves deficiências de aprendizagem, deficiências estas que atuam apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas. Geralmente, quanto mais elas se esforçam para resolver os problemas, piores os resultados” (Senge, p. 28, 1990a).

Conforme menciona Senge (1990a), o primeiro passo visando a superação dessas deficiências é esclarecê-las. Ao nos tornamos conscientes delas podemos refletir a respeito dos caminhos possíveis a serem percorridos para ultrapassá-las. Essas deficiências de aprendizagem são classificadas pelo autor de acordo com as seguintes categorias:

1) **Eu sou o meu cargo:** Por se perceberem inseridas dentro de um contexto sobre o qual possuem pouco ou nenhum controle, as pessoas consideram quando muito sua responsabilidade e autoridade circunscritas ao cargo ocupado na organização.

2) **O inimigo está lá fora:** Ao focalizar estritamente o papel que desempenham na organização, perdendo de vista suas interdependências, as pessoas não percebem suas ações gerando conseqüências em outras instâncias do ambiente interno e externo da organização. Quando as conseqüências são perniciosas a tendência é atribuir os danos a fatores externos.

3) **A ilusão de assumir o comando:** Ao assumirem, diante de problemas, atitudes agressivas e reativas contra seus inimigos externos, as pessoas deixam de ver como estão contribuindo para a proliferação dos mesmos.

4) **A fixação em eventos:** As pessoas tendem a ver e compreender a vida como uma como uma série de eventos, que sempre possuem causas evidentes e explicações quase que automáticas vinculadas aos fatos. Este tipo de raciocínio dificulta a identificação das mudanças que ocorrem gradativamente, em longo prazo e suas verdadeiras causas, que se encontram no nascedouro desses eventos.

5) **A parábola do sapo escaldado:** Identificar e compreender os processos graduais é de fundamental importância, pois são eles que quase sempre constituem os maiores perigos. Para aprender a identificar esses processos lentos e graduais é necessário prestar atenção nos detalhes.

6) **A ilusão de aprender por experiência:** Embora as pessoas aprendam melhor por experiência, jamais experimentam muitas das conseqüências oriundas de suas decisões. Isto quando os nossos atos geram conseqüências que extrapolam a nossa capacidade de

aprendizagem. As decisões mais importantes tomadas nas organizações repercutem em todo o sistema e se propagam por anos.

7) **O mito da equipe administrativa:** Os integrantes das equipes administrativas buscam se preservar, procurando evitar divergências com a criação de uma imagem aparente de grupo coeso. Quando as divergências surgem, logo procuram um culpado, as opiniões se polarizam e as pessoas não conseguem expressar suas diferenças e experiências para que toda a equipe possa aprender.

Essas deficiências de aprendizagem, aliadas a outras forças ambientais (pressão da concorrência e clientes, mudanças tecnológicas, etc) resultam no reforço de alguns padrões comportamentais que, embora hostis à aprendizagem são encontrados com relativa frequência nas organizações. Estes comportamentos são apresentados por Senge (1990, 1995) através dos seguintes arquétipos<sup>4</sup> que mostram como as ações organizacionais repercutem na totalidade do sistema.

1) **Consertos que pipocam:** A questão central deste arquétipo é que a maioria das decisões possui conseqüências de curto e longo prazo, e as duas são, em geral diametralmente opostas. Quando as conseqüências de um problema se manifestam, uma solução é rapidamente implementada, aliviando a princípio as conseqüências do sintoma. Porém, as conseqüências não previstas e/ou conhecidas do conserto imediato pioram a condição ou o desempenho do que se está tentando corrigir. Em que pese a muitas vezes às pessoas estarem cientes das conseqüências negativas de um conserto rápido, o fazem assim mesmo para aliviar a dor de nada fazer. Contudo, o alívio é temporário e o sintoma retorna, em geral pior do que antes. Isso ocorre porque as conseqüências não previstas e desapercibidas dos concertos, a princípio avolumam-se gradativamente (efeito bola de neve) ao longo de um grande período de tempo.

Enquanto isso como que um evento reforçador, a solução errada é aplicada repetidamente. Um exemplo de uma situação de “consertos que pipocam” é a decisão dos dirigentes das organizações de enxugar o quadro de pessoal para aumentar os lucros (Senge, 1990). Segundo o autor, no início os funcionários mais antigos e com salários mais elevados são incentivados à aposentadoria antecipada.

---

<sup>4</sup> Ferramentas através das quais são construídas hipóteses acerca das forças que regem os sistemas. Também utilizadas para esclarecer e testar modelos mentais sobre o sistema analisado (Senge, 1997).

Com isso, a lucratividade melhora de imediato. Porém, os cortes ceifam os empregados mais experientes e portadores da cultura da organização. Os que ficam rebaixam a disposição (ou por sentimento de culpa ou por perceberem que poderão ser os próximos) em função das dispensas. Os custos de produção aumentam em função de erros, sobrecarga e até de sabotagens. Todos esses fatores acabam por drenar a lucratividade obtida num primeiro momento com o conserto “dispensa”.

Diante disso, a direção decide efetuar mais demissões (a decisão errada é reaplicada).

**2) Limites ao crescimento:** O enfoque deste arquétipo é de que o crescimento seja de qual tipo for será sempre limitado. Ao esforçarmo-nos para superar as limitações que a vida nos impõe acabamos por tornar os efeitos dessas limitações piores do que seriam se medidas diferentes fossem adotadas. Quando o desempenho estabiliza-se “misteriosamente”, embora se esteja trabalhando com muito empenho, a reação original é aumentar os esforços que funcionaram no passado. Porém, agora quanto maior o nosso empenho, mais intensa parece ser a resistência do sistema.

Este arquétipo é evidenciado nas empresas quando estas estão em situação de crescimento rápido. Neste momento encontram-se tão ocupadas planejando mais crescimento, que não se preocupam em investir no desenvolvimento do que poderiam necessitar se o crescimento declinasse. Quando a realidade se altera com a queda do crescimento, a empresa não dispõe de dinheiro ou pessoas para a sua retomada. Em síntese, seria importante prever “o pior dos tempos” enquanto ainda nos encontramos “no melhor dos tempos”.

Um exemplo de situação típica de “limites ao crescimento” se refere ao processo de implementação de programas de qualidade nas organizações. No início das campanhas os primeiros esforços (sensibilização e treinamento nas ferramentas da qualidade) se revertem em ganhos significativos que são agregados à qualidade dos produtos, serviços e processos. Este fato confere credibilidade e motivação à continuidade dos esforços visando à qualidade nas organizações. No entanto, ao se completar as mudanças consideradas fáceis (frutos baixos) as melhorias tendem a se estabilizar. Porém, a nova onda de melhorias é mais complexa e difícil de administrar, uma vez que envolve a coordenação de partes diferentes da organização.



A ausência de apoio de toda a organização, e a postura nem sempre sintonizada da alta administração com os princípios da qualidade passam a constituir limites. Ao menos que a organização implemente mudanças nos níveis mais altos, os ganhos com a qualidade serão limitados.

3) **Transferindo o fardo:** No caso deste arquétipo a atuação das pessoas inicia em um sintoma que reflete um problema mais profundo. As soluções engendradas são óbvias e automáticas, amenizando o sintoma do problema. Porém, desviam a atenção da fonte real ou fundamental do problema, que se torna mais fraca a medida em que menos atenção é prestada à mesma. Isso reforça a idéia de que a única alternativa é a solução sintomática. As pessoas ‘transferem a responsabilidade’ do problema, apresentando soluções fáceis e bem intencionadas que demonstram, a princípio, serem extremamente eficientes. Entretanto, como a origem do problema não foi identificada, as decisões tomadas agravam o problema e dificultam uma ação eficiente, uma vez que, os sintomas iniciais podem se confundir com efeitos secundários.

Um exemplo típico da atuação deste arquétipo é encontrado em situações de crise (atraso no lançamento de um produto). É atribuída ao gerente nesta circunstância total autonomia para “fazer o que for necessário”. O importante é que o produto saia “custe o que custar”. O gerente remove formalidades e barreiras entre áreas e o produto é lançado no mercado. O gerente é visto como um herói. Ainda que outras pessoas possam sugerir soluções mais fundamentais como reprojeter o sistema de gerência de projetos, repensar as barreiras entre áreas e outras formalidades, estas não são aceitas, pois demandam mais tempo. Em consequência menos atenção é dispensada às mesmas, exercendo assim menos efeito sobre as reais causas do problema. Este tipo de “heroísmo gerencial” produzido na crise geram um efeito colateral que Senge et al (1995) denominam de vício. Para os autores, ao perceberem que para serem reconhecidas terão que ser heróis também, a organização se vicia em criar crises, ao invés de promover mudanças que sejam fundamentais.

4) **Tragédia da propriedade em comum:** É um arquétipo onde o padrão de comportamento priorizado induz as pessoas a se beneficiarem individualmente de recursos que são comuns. O problema é que em determinado momento os recursos disponíveis não são mais suficientes. A intensidade da sua utilização passa a ser imensamente superior a

disponibilidade de atendimento da sua demanda. Na maior parte das vezes, os recursos ou a propriedade comum parecem se originar de uma grande e farta fonte inesgotável. Porém essa idéia é falsa, uma vez que na maioria das vezes ou eles não são renováveis ou precisam de tempo e esforço para se reconstituir. Exemplos de propriedade comum o recurso natural, espaço aberto, esforço humano, capital financeiro, capacidade de produção ou tamanho de mercado.

Segundo Senge et al (1995), "qualquer coisa de que dependam grupos de indivíduos em comum" (p.131). Um exemplo desse arquétipo é o das equipes de vendas descentralizadas, onde cada uma das equipes solicita prioridade urgentíssima aos seus pedidos. Em decorrência a equipe central torna-se sobrecarregada por todos os pedidos, diminuindo a velocidade média do atendimento. Assim, os ganhos líquidos obtidos por cada divisão acabam sendo reduzidos por não conseguirem atender toda a demanda no prazo desejado.

Ainda segundo Senge et al (1995) esse tipo de situação pode ser estendida aos setores centralizados de engenharia, manutenção e demais setores de uma organização.

5) **Adversários acidentais:** Este arquétipo mostra como grupos de pessoas que manifestam o desejo de estabelecerem parcerias acabam em áspera oposição. A princípio os grupos se esforçam em ações que visam maximizar o desempenho da parceria, porém não percebem que as alternativas utilizadas, ao contrário de melhorar, prejudicam os resultados do parceiro. A medida em que os desencontros ficam mais evidentes, cada uma das partes investe no convencimento da outra, procurando mostrar os benefícios em adotar as idéias que estão sendo proposta.

Porém, as conseqüências geradas pelas ações implementadas criam dificuldades no diálogo gerado entre as partes. As disputas destrutivas que desencadeiam as equipes multifuncionais e interfuncionais, os consórcios organizacionais, a relação sindicato e empresa, fornecedores e fabricantes, as disputas familiares pelo controle da empresa, entre outras relações são representativas deste tipo de situação (Senge, 1990).

Ao entendermos um pouco mais os tipos de deficiências e os arquétipos (padrões de comportamento) que contribuem à redução da aprendizagem nas organizações, podemos também compreender porque as intenções e os esforços das lideranças e demais funcionários das organizações em resolver problemas, aumentar a competitividade e promover inovações nem sempre leva aos resultados almejados. Por isso, é relevante não

só conhecer como ocorre a aprendizagem, mas também as estruturas e os eventos que explicam a sua deterioração. Quando as deficiências e os arquétipos corroem a aprendizagem “as organizações deixam de ‘aprender a aprender’, algumas inovações não acontecem, inúmeros processos param de evoluir, e a competitividade marginal continua sendo o resultado que muitas organizações obtêm” (Lionço, 1999, p.50).

Um outro modelo apresentado na literatura para tratar das deficiências de aprendizagem nas organizações nos é apresentado por Argyris e Schön (1996). A preocupação básica dos autores é a de auxiliar as pessoas a reconhecerem e a compartilhar com os outros os modelos mentais que influenciam suas atitudes e comportamentos. Para isso, focalizam dois problemas centrais que consideram diminuir tanto a aprendizagem individual quanto o organizacional:

- a) A dificuldade que as pessoas têm de reconhecer e muito menos desafiar os modelos mentais que controlam e guiam seus comportamentos; e
- b) A dificuldade que as pessoas possuem de expressar suas crenças com clareza às outras pessoas, bem como auxiliá-las a agirem da mesma forma.

Para atuar em tais dificuldades, os autores sugerem que desenvolvamos pelo menos dois tipos de habilidades:

- a) A capacidade reflexão, para que possamos desacelerar o nosso processo de pensamento, de modo a nos tornar mais conscientes dos nossos modelos mentais; e
- b) Desenvolver a capacidade de questionamento, adotando uma postura mais receptiva em relação às crenças que governam os nossos comportamentos e ajudar as outras pessoas a fazerem o mesmo.

Conforme nos mostra Argyris (1977) um dos fatores que explicam o porque de dizermos “meias verdades” e até mentiras nas organizações se deve ao fato de utilizar um modelo mental específico que orienta as nossas ações. Este modelo é denominado pelo autor de “Modelo I” e é apresentado no quadro que segue:

#### Quadro 4: Modelo I de Chris Argyris.

O Modelo I sugere que seu comportamento dentro da empresa deve ser:

- Tentar sempre criar e gerenciar seu ambiente de trabalho visando o maior controle possível dos fatores que o afetam.
- Aprovar e elogiar os outros. Dizer o que você acredita que fará com que as outras pessoas se sintam bem em relação a si mesmas. Não ferir seus sentimentos. Dizer sempre o quanto se preocupa com elas e, se possível, concordar quando dizem que outras pessoas agiram inadequadamente.
- Nunca confrontar as razões ou ações dos outros.
- Defender sua posição para vencer. Manter sua posição sempre. Sentir-se vulnerável é uma fraqueza.
- Nunca dizer aos outros tudo o que pensa e sente.
- Manter seus princípios, valores e crenças.

Fonte: Argyris, Chris. Double-Loop learning in Organizations. Harvard Business Review, Set/Out de 1977, pp. 118-119.

As orientações induzidas pelo Modelo I são as de que cada um deve cuidar de si mesmo e evitar ao máximo possível os conflitos. As verdadeiras questões referentes ao desempenho da organização devem ficar num segundo plano, tratadas de modo a não interferirem nos interesses pessoais, como também não servindo como fonte geradora de conflitos. Com base nessas premissas as pessoas dissimulam sua sinceridade no trato das questões. O que estão de fato pensando a respeito de um problema ou situação acaba sendo encoberto em nome da harmonia e da preservação do interesse individual ou de determinado grupo. Assim, os modelos mentais que estão por trás de tais posturas não são examinados e tão pouco desafiados, transformando-as em rotinas organizacionais defensivas<sup>5</sup> ao longo do tempo (Argyris, 1992; Argyris e Schön, 1996). O resultado de tal processo é a produção de uma incompetência e ignorância hábeis<sup>6</sup>. Em decorrência, a

---

<sup>5</sup> As rotinas organizacionais defensivas são compostas de ações e políticas que “protegem” as pessoas ou grupos em uma organização de experimentarem desconforto ou sentirem alguma forma de ameaça. Ao fazerem isso, impedem que as pessoas possam identificar e eliminar as causas da situação potencialmente embaraçadora. Assim, se encontram na contramão da aprendizagem organizacional porque são superprotetoras, levando ao isolamento das pessoas.

aprendizagem gerada é do tipo simples (*single loop learning*), ou de “uma volta” onde as ações são meramente corretivas e superficiais, atuando na esfera dos problemas aparentes e superficiais. Nesse caso, as razões culturais fundamentais que os originaram permanecem inalteradas.

Para reverter tal situação, Argyris e Schön, (1996) comentam que o ponto de partida está no desafio e na capacidade de compreendermos os pressupostos (valores fundamentais) que se encontram subjacentes às nossas conversas e às nossas reações ao que as outras pessoas estão tentando nos dizer. De outro modo, a transformação de um engano ou erro num momento de “fracasso produtivo” (Shaw e Perkins, 1994) se dá, em primeiro lugar, quando conseguimos alterar os valores fundamentais e as crenças que governam as nossas ações (Argyris, 1992).

Norteados por esta perspectiva, Argyris (1992) propõe uma nova teoria aplicada (que se contrapõe aos princípios do Modelo I), o “Modelo II”, apresentado a seguir, a partir do qual é possível às pessoas nas organizações o desenvolvimento de circuitos duplos de aprendizagem (*double loop learning*). Conforme o autor:

“O uso do Modelo II leva a redução de mal-entendidos, erros, doutrinas auto-suficientes e processos fechados em si mesmos. O limiar do que é embaraçoso ou ameaçador se afasta. As pessoas podem ser mais construtivamente francas entre si e, desse modo, podem ver menos necessidade para evasivas e escamoteamento de evasivas” (p.129).

- a) **Auxílio e suporte:** Incentive e crie espaços para que as pessoas possam confrontar suas idéias, pressupostos mais subjacentes, preconceitos e medos. Faça isso, se comportando desse modo com os outros;
- b) **Respeito ao outro:** Parta do princípio que as pessoas possuem capacidade de auto-reflexão e auto-exame, sem que com isso percam sua eficiência e responsabilidade individual;
- c) **Força:** Defenda suas posições, porém, sem deixar de questioná-las e refletir a respeito delas. Encorajar o questionamento, ao mesmo tempo em que se sente vulnerável é uma forma de demonstrar força;
- d) **Honestidade:** Estimule as outras pessoas a dizerem o que sabem, pensam e sentem, ainda que tenham receio; e

---

6 É a aplicação habilidosa (automática e espontânea) e não questionadora do Modelo I de Argyris.

e) **Integridade:** Defenda os seus princípios, valores e crenças, incentivando o questionamento e também convencendo outras pessoas a fazê-lo.

A transposição do Modelo I para o Modelo II, inicia segundo Argyris (1999) quando as pessoas se tornam conscientes de que os seus comportamentos estão orientados pelo Modelo I. Para isso, precisam ser auxiliadas a perceberem as suas “inconsciência habilidosa e incompetência habilidosa”. Também necessitam se conscientizar das conseqüências para a aprendizagem (reativo, superficial e não leva aa aprendizagem contínuo), geradas pelas decisões empresariais calcadas no Modelo I no dia da organização. Esta passagem é facilitada, a medida em que as pessoas são levadas à reflexão<sup>7</sup> dos valores preponderantes que nutrem suas ações. Por fim, o autor recomenda que este tipo de empreitada só deve ser realizado nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional quando a alta direção já tiver consolidado em suas práticas os seguintes valores do Modelo II: 1) utilizar informações válidas; 2) dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação; e 3) assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia. Orientado por esses valores, a aprendizagem seria facilitado e ocorreria uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacional.

Embora os argumentos de Argyris e Schön (1996) sejam bastante razoáveis, não apresentam, além da necessidade de desafiar os nossos modelos mentais e passarmos a adotar uma postura diferente, (receptiva, direta e investigativa) uma proposição de natureza mais estrutural (políticas e programas) que possam efetivamente incentivar a incorporação de condutas mais reflexivas, questionadoras e dialógicas.

As deficiências de aprendizagem organizacional também podem ser tratadas na perspectiva da base cultural que as sustentam (Schein, 1995). Ou seja, a cultura de uma organização, edificada a partir dos seus pressupostos básicos poderá estimular ou não, o hábito da aprendizagem contínuo e transformacional de duas voltas nas organizações (Argyris e Schön, 1996). Ao considerarmos que esse trabalho fundamentalmente visa desvendar, tanto no plano teórico como no aplicado, a interseção entre cultura e aprendizagem nas organizações, atenção especial será dada às questões referentes à base

---

<sup>7</sup> O autor sugere um exercício (técnica) onde as pessoas são solicitadas à transcreverem em uma coluna à direita, o diálogo real, referente à um problema existente na organização. Em outra coluna, a esquerda, devem escrever os sentimentos paralelos gerados pelo diálogo. O confronto entre as duas colunas levaria à tomada de consciência.

cultural das deficiências de aprendizagem em seção específica (4.3), quando na oportunidade estaremos tratando das relações entre cultura e aprendizagem organizacional.

Uma outra consideração a ser ressaltada é que o modelo teórico proposto por Garvin (1993, 1999) para entender e alavancar a aprendizagem nas organizações foi escolhido como orientador dessa investigação, além do de Schein (1984a, 1985, 1987, 1992) que versa sobre a cultura, pelo menos por duas razões: 1) o autor apresenta um modelo denominado de estruturas de ação que possui cinco componentes muito claros e operacionais para o estudo da aprendizagem nas organizações; e 2) é um modelo que apresenta afinidade com a maior parte das categorias lógicas de cultura organizacional de Schein (1987). Essas relações serão mostradas na seção 4.3 que abordará a relação entre cultura e aprendizagem nas organizações.

Portanto, ao considerarmos a importância da proposição de Garvin (1993, 1999) para esse estudo, apresentaremos na seção que segue os seus principais aspectos teóricos e aplicados.

### **2.2.3 A proposição de Garvin (1993, 1999) à construção de uma organização orientada à aprendizagem**

O ambiente cada vez mais competitivo imposto às organizações, onde nada parece sobreviver muito tempo, tem colocado-as em buscas intensivas e muitas vezes angustiantes por melhoria contínua. Em resposta a esta tendência, os programas visando esforços de melhoria vem se tornando cada vez mais comuns, ao mesmo tempo em que os fracassos daí advindos também.

Os malogros experimentados com as tentativas de aprimorar a performance das organizações foram abordados por Sashkin e Kiser (1994). Os autores se referiram à implementação de um programa de círculos de controle de qualidade (CQs) no departamento de admissões de uma grande universidade da costa leste norte-americana no início da década de 80. Diante da frustração obtida com os resultados alcançados, endereçaram a seguinte questão:

“Por que este esforço fracassou? Será que o treinamento teria contribuído para o sucesso da nova técnica? Provavelmente não. Não é muito difícil entender este fracasso: a cultura organizacional na qual esses funcionários trabalhavam era muito diferente da de uma empresa japonesa típica envolvida com CQs. Ao invés de uma história de fidelidade à empresa baseada na confiança e no apoio havia uma história de aspereza e engano. Ao invés de uma noção compartilhada dos objetivos e dos problemas, havia fortes diferenças na definição dos propósitos e problemas das organizações por parte dos funcionários e gerentes” (Sashkin e Kiser, 1994, p.3).

As questões culturais são apontadas como capitais para explicar o por que desses programas não darem certo. Os valores básicos que norteavam a vida da organização em questão não favoreciam a fidelidade dos funcionários e tão pouco proporcionavam apoio às suas iniciativas. Além disso, havia diferenças significativas no que os funcionários entendiam ser a missão e os principais problemas da organização.

Para que o princípio da melhoria contínua se consolide é crucial que toda a organização, desde a alta administração até os demais membros, se comprometam com o aperfeiçoamento e a aprendizagem permanentes. Este é um requisito imprescindível observado por Deming em entrevista concedida a Walton<sup>8</sup> (1989), quando afirma o seguinte:

“Não basta ter boas pessoas na organização. Elas têm que estar sempre adquirindo novos conhecimentos e novas habilitações necessárias para trabalhar com materiais e métodos de produção novos. A educação e o retreinamento – um investimento pessoal – são requisitos do planejamento em longo prazo” (Walton, p. 89, 1989).

Além da obtenção de novos conhecimentos e habilidades para que outros valores possam ser agregados de modo permanente aos produtos, aos serviços e a toda organização, Deming (1972, 1990, 1992) recomenda a eliminação do medo e a queda das barreiras entre áreas para que as pessoas possam em segurança apontar problemas, reconhecer erros e participar de grupos de discussão e solução. Quando não é o caso, os funcionários ficam receosos (“pense duas vezes antes de dizer alguma coisa”) ou ressentidos (“quero mais é que se exploda”), ao mesmo tempo em que trabalham em departamentos ou unidades que competem entre si, com objetivos conflitantes, com ações pouco cooperativas. O que se pode esperar dessa configuração cultural é a obtenção de resultados muito aquém dos desejados.

---

<sup>8</sup> O livro de Mary Walton “O método Deming na prática” é considerado um dos mais importantes a respeito do método Deming.



A proliferação da melhoria contínua em todos os cantos das organizações requer segundo Garvin (1993, 1999) o reconhecimento de uma verdade fundamental. A de que a melhoria (aperfeiçoamento) contínua nas organizações exige um compromisso autêntico com a aprendizagem. O estabelecimento desse compromisso pressupõe a adoção de alguns procedimentos que conduza à criação de um ambiente favorável. Este ambiente deve alocar tempo e infra-estrutura para reflexão, análise e desenvolvimento de planos, identificação das necessidades dos clientes reais e potenciais, avaliação dos atuais processos de trabalho e criação de novos produtos ou serviços. Uma outra medida a ser adotada seria a de avançar sobre os limites que separam as áreas funcionais, incentivando a “humildade interfuncional”, bem como a aproximação dos clientes e fornecedores com o intuito de apoiar as trocas e a geração de novas idéias. Uma vez estabelecidas essas condições, o autor propõe a construção de fóruns dirigidos à aprendizagem, locais onde podem e devem atuar, ao lado dos funcionários das organizações, os clientes, fornecedores, peritos externos, outros profissionais e demais interessados.

Mas o que vem a ser efetivamente uma organização orientada para a aprendizagem? Em primeiro lugar, Garvin (1993, 1999) mostra-se bastante crítico em relação às definições apresentadas na literatura, a qual considera, de modo geral utópicas e constituídas de uma terminologia quase mística. Para exemplificar cita a definição de Senge (1990a) onde as organizações de aprendizagem são lugares “onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde exemplos de mentalidade são nutridos, onde as aspirações coletivas são libertadas e as pessoas estão continuamente aprendendo a aprenderem juntas” (p.1). Essa definição, conforme Garvin (1993, 1999), embora aponte características desejáveis à expansão das pessoas nas organizações, as recomendações são abstratas, além do conceito não fornecer uma estrutura para a ação. Ou seja, o conceito não remete a indicadores ou dimensões claras e objetivas que mostrem como orientar uma organização aa aprendizagem. Aliás, esta têm sido uma preocupação mais recente de Senge et al (1995) revelada na seguinte trecho:

“Desde sua publicação em 1990 temos conversado com milhares de pessoas que têm se empenhado na idéia de construir uma organização que aprende. Muitas delas ainda não estão certas quanto ao modo de pôr em prática os conceitos. ‘Isso é ótimo,’ dizem, ‘mas o que vamos fazer segunda-feira de manhã?’” (p.4)

A colocação de Senge e seus colaboradores (1995) para esta indagação são de que “Ninguém tem as respostas para essas perguntas. Porém, existem soluções. Elas estão

emergindo da experiência coletiva de pessoas que estão trabalhando para aumentar a aprendizagem numa grande variedade de cenários" (p.5). Acrescentam ainda os autores que não existem "receitas prontas" ou "organizações maravilhas" que fazem tudo com excelência, restando aos pobres mortais mirá-las e copiá-las. Ao contrário, dizem eles, a organização que aprende é muito mais uma visão ou inspiração em nossas experiências e imaginação coletiva do que uma realidade que pode ser apalpada.

Na procura de uma solução à questão de como se tornar uma organização orientada à aprendizagem Garvin et al (1998) argumentam que a resposta é bastante simples: "aprendendo a aprender". Porém, três aspectos são essenciais na implantação eficaz desse pressuposto ou verdade fundamental de modo a orientar as organizações à aprendizagem (Garvin, 1993, 1999): 1) uma definição clara, objetiva, consistente e aplicável do que venha a ser uma organização orientada para a aprendizagem (significado); 2) o estabelecimento de diretrizes que indiquem aspectos de operacionalização (administração); e 3) a construção de instrumentos que mostrem objetivamente os progressos obtidos em termos de aprendizagem (medição). Essas recomendações estão ancoradas no argumento do autor de que "para a aprendizagem se tornar um objetivo significativo da corporação, ele deve primeiro ser entendido" (p.2).

Assim, para Garvin (1993, 1999) uma organização de aprendizagem é uma entidade que possui capacidade e espaço para criar, adquirir, incorporar e disseminar conhecimento, ao mesmo tempo em que é capaz de alterar o seu comportamento, uma vez que possui capacidade para refletir sobre a relevância de novos conhecimentos e *insights* que se encontram disponíveis.

A definição de Garvin (1993, 1999) tem como intuito dirimir a problemática do alto nível de abstração que permeia alguns conceitos de organizações de aprendizagem. Além da referência ao alto nível de abstração presente no conceito enunciado por Senge (1990a), o autor também se reporta a outras definições que priorizam questões conceituais ou filosóficas em detrimento de ingredientes mais operativos em suas essências. É o caso da definição de Argyris (1977) onde a aprendizagem organizacional é definido como um processo de detectar e corrigir erros. E o de Stata (1989) quando diz que a aprendizagem organizacional se dá através de insights, conhecimento e modelos de mentalidade compartilhados que são construídos com base no conhecimento passado e na experiência, ou seja, na memória da organização.

Em síntese, a proposição conceitual de Garvin (1993, 1999) focaliza a aprendizagem interna (a partir das experiências e conhecimentos acumulados e armazenados ao longo do tempo) e o externo (através do *benchmarking*). Porém., para que a aprendizagem possa fluir é imprescindível a existência do que o autor denomina de “estruturas de ação”, que seriam espaços estruturais intencionalmente previstos para criar, adquirir, disseminar e refletir a respeito da aprendizagem oriundo das instâncias interna ou externa à organização.

O conceito de Shaw e Perkins (1994) sintetiza com propriedade a definição de aprendizagem organizacional proposta por Garvin (1993, 1999). Conforme esses autores, a aprendizagem organizacional “é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência de outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos” (p.157).

A partir da preocupação básica em dar precisão e estabelecer fronteiras entre conceitos que gravitam em torno da definição de aprendizagem organizacional ou das organizações que se orientam para a aprendizagem, Garvin et al (1998) mostram os principais divisores entre conhecimento e aprendizagem organizacional. De acordo com os autores, o conhecimento organizacional se refere à capacidade da organização de executar tarefas coletivas que as pessoas não conseguem realizar no plano individual. Tarefas que são projetadas para criar valor às partes interessadas na organização. Esse conhecimento deve ser explícito (exibido em manuais, desenhos, memórias de computadores, etc.) e tácito (deve se ter consciência e compreensão profunda). O conhecimento tácito é essencial para tornar o conhecimento explícito útil.

Por sua vez, a aprendizagem implica na geração de um novo conhecimento que é colocado em prática. Isto é, proporcionado por um ambiente que exige das organizações a realização de novas atividades em razão das mudanças e que ao mesmo tempo dêem conta com mais velocidade e perícia das tarefas remanescentes. Ainda segundo esses autores existem três tipos básicos de aprendizagem organizacional: 1) aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente (melhoria contínua); 2) aprender a criar o novo conhecimento organizacional (inovação); e 3) disseminar ou transferir o conhecimento às várias áreas da organização. A aprendizagem do primeiro tipo é típica das organizações que produzem equipamentos de informática, pois necessitam melhorar constantemente os seus processos de criação de produtos, as do segundo tipo são ilustradas pelo setor de software que precisa inovar e elaborar um processo de criação de novos produtos a partir

do zero. Finalmente, a aprendizagem do terceiro tipo se encontra em organizações de todos os setores de atividades que captam a aprendizagem ocorrida em uma área específica e o transfere às demais áreas da organização.

Para explicar o processo de aprendizagem organizacional, Garvin et al (1998) iniciam mostrando as etapas que se sucedem na aprendizagem individual. Segundo eles, quando a aprendizagem é intencional, têm o seu início com a conscientização da necessidade de mudar (através de feedback um gerente se dá conta que necessita melhorar suas habilidades de liderança). A seguir procura descobrir o que significa se tornar um líder mais eficaz (qualidade na comunicação, ser sensível às situações, motivar o grupo e ter empatia). Feita a descoberta resta agora a ação que o auxilie no aprimoramento da sua capacidade de liderar (participa de seminários, cursos e vivências que tratam do assunto). Concluída a ação avalia os resultados obtidos em relação às necessidades identificadas e determina o que mais deve ser feito, iniciando um novo ciclo de aprendizagem.

Ao transpormos estas etapas (conscientização, compreensão, ação e análise) para a aprendizagem organizacional, observamos que o diferencial fundamental é que nesta circunstância o movimento em direção à aprendizagem não é mais individual, é coletivo. Ou seja, para que possamos compartilhar a aprendizagem é necessário construir uma consciência comum de que aprender é necessário. Em seguida, é preciso esclarecer a partir de uma visão também comum o que é mister fazer. O próximo passo está em desencadear ações alinhadas com as necessidades de aprendizagem. Por fim, devemos avaliar coletivamente os resultados obtidos, dando assim, impulso para um novo ciclo.

O que de fato diferencia uma organização orientada à aprendizagem das demais, é que nesta o conhecimento tem origem em pessoas que efetivamente irão aplicá-lo. Ao contrário do tipo de aprendizagem difundido no período pós-guerra até o final dos anos 70, onde o pressuposto dominante foi e ainda é em muitas organizações que “o pessoal no topo pensa e o resto do pessoal age”. A cisão entre pensamento e ação funcionou relativamente bem enquanto o ambiente das organizações era caracterizado pela simplicidade e estaticidade. A medida em que se tornou mais complexo e dinâmico no início dos anos 80 este modelo de aprendizagem restrito passou a dar mostras evidentes de seu esgotamento. Os principais dirigentes das organizações foram perdendo suas capacidades de aprendizagem no momento em que passaram a se achar tão profundos conhecedores do seu negócio que entendiam não terem mais nada a aprender (Fritz, 1997). Foi neste momento

que surpresas nem sempre tão agradáveis passaram a acontecer como o aumento da competitividade dos carros japoneses em relação ao “consagrado veículo americano”.

Ainda que a aprendizagem possa ocorrer em nível de cúpula da organização, sua difusão às demais instâncias em grande parte das vezes é dificultada pela inexistência de estruturas de ação que o dissemine ou pela negação deliberada do conhecimento pelos que detém o poder aos demais. Isto significa que a aprendizagem individual, embora imprescindível, não leva necessariamente à aprendizagem organizacional. Ou seja, podemos encontrar pessoas de alta capacidade, brilhantes e inteligentes em uma organização com sérios problemas de desempenho.

A geração da aprendizagem nas organizações pode acontecer de dois modos principais: a partir das experiências e conhecimentos próprios que são acumulados ao longo do tempo e com experiências e conhecimentos provenientes de outras organizações. No primeiro caso os conhecimentos e experiências são disseminados e compartilhados entre unidades ou setores dentro de uma mesma organização. Por exemplo, os grupos de melhoria contínua ou de solução de problemas que dispõem suas descobertas em um sistema de informação ao alcance de qualquer funcionário. A segunda situação pressupõe a importação de conhecimentos oriundos de outras organizações. É o chamado *benchmarking* (Geus, 1988; Garvin, 1993; McGill e Slocum Jr., 1995; Garvin et al 1999).

Note-se, porém que a prática da aprendizagem nas organizações não ocorre em um vácuo. Ao contrário, se dá em um contexto que pode facilitar ou restringir a aprendizagem. De modo geral uma organização potencializa os seus processos de aprendizagem quando (Garvin et al, 1999):

a) **Constrói um ambiente interno saudável e propício:** A hierarquia é mínima, as fronteiras são permeáveis, o processo de comunicação é eficaz e o ambiente psicológico de trabalho é favorável. Nesses ambientes existe um constante olhar para fora da organização visando estimular a aquisição de novos conhecimentos. De acordo com McGill e Slocum Jr. (1995) uma organização que aprende cria mecanismos e se aproxima dos seus clientes, fornecedores e até dos concorrentes para conhecer as necessidades, expectativas e exigências que estão fluindo nesses segmentos. Neste tipo de organização a diversidade, o diálogo e a reflexão também são estimulados e trazidos para o ambiente de trabalho (Ellinor e Gerard, 1998). Em decorrência, as pessoas são ouvidas com respeito e o trabalho em equipe, que é montado e desmontado de acordo com as conveniências, dentro e entre

áreas também é incentivado. Conforme McGill e Slocum Jr.(1995) as equipes se constituem num modo de se apropriar da energia dos funcionários. Através delas, o foco se reorienta do cargo para o trabalho que tem que ser feito.

b) **Cria uma infra-estrutura de aprendizagem:** Através da formação de bibliotecas e de bancos de dados eletrônicos; mecanismos de sondagem para monitorar tecnologias, concorrentes e clientes; programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento; instalações para ensino, treinamento e aconselhamento; instalações e sistemas para testar novas idéias (protótipos, simulações, conceitos de teste de mercado, entre outros; sistemas de comunicação como *e-mail*, *voice mail*, videoconferência e outros tipos de comunicação sem fio; sistemas que facilitem o trabalho em equipe; e sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito, como transferências de pessoal e centros de excelência e equipes multifuncionais.

c) **Coloca o conhecimento e a capacidade das pessoas no centro dos esforços de aprendizagem de uma organização:** Através do comprometimento das pessoas com as metas da organização. É o que Senge (1990b) denomina de objetivos que sejam compartilhados em conjunto por todos os membros da organização. Para isso, é essencial que tenham um profundo conhecimento da organização e de suas tecnologias, bem como a disposição de cooperar para aprender.

A partir de um contexto considerado facilitador, a aprendizagem nas organizações pode fluir através de cinco vias consideradas exequíveis (Garvin, 1993, 1999). Quanto maior for a simultaneidade estabelecida entre cada um desses caminhos propostos, mais maximizada será a capacidade das organizações em gerar e fazer fluir a aprendizagem em todas as suas instâncias.

Cada uma dessas práticas de aprendizagem defendidas por Garvin (1993, 1999) necessita se encontrar ancorada em pressupostos básicos de valores (Schein, 1984a, 1987, 1992) que possam lhes dar sustentação e consistência. Esta ancoragem deve ser traduzida em políticas, programas e padrões comportamentais factíveis que possam atuar como agentes facilitadores da aprendizagem nas organizações. Como bem enfatizam Sashkin e Kiser (1994) a cultura de uma organização não é uma declaração de missão que fica pendurada na parede. É consolidada a partir de comportamentos e decisões coerentes que se perpetuam ao longo do tempo.

A ausência de conformidade entre cultura e estruturas organizacionais orientadas à aprendizagem acaba levando essas últimas à ineficácia. É o que menciona Garvin (1993, 1999) a respeito de muitas organizações iniciarem uma ou outra estrutura de aprendizagem. A realidade, de acordo com o autor, é que muitas se atiram nesta aventura, porém poucas obtêm o sucesso almejado.

De modo contrário, quando apoiada por sistemas e processos que integram as estruturas de ação às práticas cotidianas das organizações, a aprendizagem pode ocorrer mais eficazmente (Garvin, 1993, 1999). De acordo com o autor, as principais estruturas de ação que de uma maneira bastante efetiva direcionam as organizações para a aprendizagem são as que seguem:

1. **Resolução sistemática de problemas:** Os procedimentos adotados nas organizações para solucionar os problemas com que se deparam podem ocorrer a nível individual ou de grupo. Porém, a ênfase tem sido cada vez maior em soluções compartilhadas, uma vez que, a unidade básica das organizações modernas é o grupo, não os indivíduos (Senge, 1990a).

A atividade sistemática de resolução de problemas nas organizações se encontra apoiada no princípio da melhoria contínua e nos métodos de gestão da qualidade. A busca e o alcance obstinados desse princípio, através dos métodos de gestão da qualidade se constituem em elementos que dinamizam a aprendizagem nas organizações. A medida em que as organizações investem nessa via, desenvolvem o componente ou disciplina denominada por Senge (1990a) de aprendizagem em grupo. Um elemento ou ferramenta importante à resolução de problemas e aprendizagem coletivo é o diálogo, componente considerado fundamental na identificação dos aspectos defensivos que inibem a criatividade e retardam a aprendizagem. (Argyris, 1992; Ellinor e Gerard, 1998).

Dentro dessa perspectiva, os problemas organizacionais são tratados com base em fatos, não em mero “achismos”. Por sua vez, o gerenciamento desses problemas, alicerçado em fatos, ocorre mediante a utilização de métodos formais de solução de problemas (Heilpern e Nadler, 1994).

As principais idéias, amplamente conhecidas na atualidade, que regem a utilização destes procedimentos são as que seguem: diagnóstico calcado em métodos científicos, uso de dados na tomada de decisões e utilização de ferramentas estatísticas para organizar as informações e tirar conclusões (Fleury e Fleury, 1995).

Entre as ferramentas utilizadas podemos destacar os diagramas de causa e efeito, os histogramas, gráficos pareto, gráficos de controle, livre debate, votação múltipla *braistorming* e a técnica de grupo nominal. (Heilpern e Nadler, 1994; Sashkin e Kiser, 1994)

Também podem ser mencionados como técnica sistemática de resolução de problemas, o trabalho em equipe, gerido a partir dos princípios de autonomia, participação e envolvimento, cujo objetivo é o de resolver problemas previamente identificados; e o grupo de envolvimento do funcionário, cujos membros se reúnem regularmente para examinar problemas referentes ao trabalho (Schermerhorn Jr.; Hunt; Osborn, 1999). Outra modalidade de resolução sistemática de problemas é o círculo de qualidade que visa reunir pessoas periodicamente, durante uma hora, uma vez por semana, a fim de discutir problemas relacionados com qualidade, produtividade ou custo (Lawler III e Mohrman, 1987).

Sashkin e Kiser (1994) salientam que as ferramentas mais básicas à solução de problemas são a capacidade mental e o pensamento racional. Esses conceitos são expressos de modo operacional no ciclo PDCA, uma técnica popularizada por Deming que significa planejar, executar, verificar e agir. As etapas do ciclo PDCA implicam exatamente nos seguintes aspectos: 1) planejar cuidadosamente o que deve ser feito; 2) executar o que foi planejado; 3) verificar os resultados; e 4) agir com base nos resultados, visando o aperfeiçoamento do plano. A seqüência dessas quatro etapas se constitui em um processo racional de solução de problemas (Sashkin e Morris, 1985).

A finalidade básica em utilizar estes procedimentos é a de identificar lacunas importantes entre o que existe atualmente e o que poderia ou deveria existir, identificando as causas, desenvolvendo e avaliando as possíveis soluções, implementando as mudanças, monitorando o impacto e dando continuidade ao processo de melhoria contínua (Heilpern e Nadler, 1994).

Para que esta via de aprendizagem seja de fato eficaz Garvin (1993, 1999), salienta que os funcionários devem ser disciplinados e atentos aos detalhes. Precisam perguntar continuamente “Como saberemos que isso é verdade?”. Ou seja, devem ir além dos sintomas mais evidentes e adentrar de fato nas causas consideradas mais cruciais.



2) **Experimentação:** O compromisso da organização orientada para a aprendizagem com a experimentação se justifica porque o conhecimento que ela possui a respeito das necessidades e expectativas dos seus clientes é que eles "...vão querer algo, um dia e que a próxima oportunidade do mercado está em algum lugar" (McGill e Slocum Jr., 1995, p.61). Por isto, a elaboração de uma estratégia que de fato oriente as organizações para a aprendizagem deve contemplar o estímulo à contínua experimentação. Para que isto ocorra é fundamental ouvir e adotar as idéias dos clientes ou principais usuários ou as idéias de funcionários de outras unidades ou organizações (McGill e Slocum Jr., 1995).

O desenvolvimento e implementação desta atividade (estrutura de ação) pressupõem a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos através da utilização do método científico (Garvin, 1993, 1999). Esta atividade, ao contrário da anterior que é motivada pelos problemas a solucionar, é incentivada pelas oportunidades de expandir horizontes (Fleury e Fleury, 1995). Ou seja, enquanto a resolução sistemática de problemas possui um caráter reativo, a experimentação se orienta por uma perspectiva proativa.

De acordo com Nadler (1989) a aprendizagem não pode ocorrer nas organizações sem a possibilidade de experimentação. Por isso, é crucial que as organizações construam ambientes onde as pessoas possam se sentir dispostas e capazes para correr riscos (Shaw e Perkins, 1994). Ainda segundo os autores, novas abordagens ocorrerão ou pelo menos serão testadas a medida em que as pessoas perceberem que podem correr o risco de errar, tentando acertar, e que as iniciativas com vistas à experimentação serão de algum modo recompensadas. Para isso, é essencial que as organizações criem estruturas compatíveis com o desafio da experimentação. É o que Packard (1964) já na década de 60 indagava como um problema fundamental, o desenvolvimento de um ambiente organizacional onde as pessoas pudessem ser criativas. Para ele, a confecção de estruturas que possam dar suporte a um ambiente orientado para a inovação soluciona a questão. É o que a 3M fez quando implementou a regra dos 15%, que incentiva os funcionários da área técnica a utilizar até 15% do seu tempo em projetos que escolheram desenvolver (Nayak e Ketteringham, 1986). Este tipo de estrutura deve operar dentro de um contexto onde são aceitos os erros que poderão ocorrer durante o processo de experimentação. Assim, como as experimentações via de regra implicam em riscos que nem sempre são totalmente calculáveis "...é preciso aceitar os erros e fracassos como parte integrante do processo evolutivo" (Collins e Porras, 1995, p.236).

A experimentação, conforme Garvin (1993), se configura em duas estruturas principais: os programas contínuos e os projetos de demonstração.

Os programas contínuos se constituem numa série de pequenos experimentos que são projetados para agregar ganhos em novos conhecimentos. Quando bem sucedidos apresentam as seguintes características em comum: a) possibilitam um fluxo contínuo de novas idéias, inclusive com a importação de idéias; b) possuem um sistema de incentivo para correr riscos; c) os gerentes devem manter a responsabilidade e o controle sobre os experimentos, sem, no entanto, reprimir a criatividade dos funcionários, penalizando-os indevidamente por fracassos; e d) necessitam de gerentes e funcionários qualificados para executar e avaliar experimentos.

Os projetos de demonstração, de modo geral são mais amplos e complexos do que os pequenos experimentos contínuos. Envolvem mudanças de grande magnitude numa única unidade com a finalidade explícita de empreender novas capacidades organizacionais que representam uma ruptura com o passado da organização (Garvin, 1993). É o que fez a HP no final dos anos 80, quando, através de um grupo interno de ação corporativa, pesquisa e consultoria, denominado de a “Fábrica do futuro”, começou a trabalhar com diversas unidades interessadas em replanejar, buscando dessa forma um maior alinhamento entre funcionários, tecnologia e a estratégia da organização (Zell, 1997).

Por fim, os projetos de demonstração possuem as seguintes características que lhes são comuns e que os distinguem de outros programas (Garvin, 1993): a) incorporam princípios e abordagens que a organização pensa adotar em outras unidades; b) estabelecem diretrizes e normas para projetos posteriores; c) com frequência os funcionários testam os seus compromissos com o programa, verificando se de fato as normas mudaram; d) são desenvolvidos por equipes multifuncionais que se encontram subordinadas a administração superior; e) são acompanhados de estratégias explícitas de transferência da aprendizagem obtida para outras instâncias da organização.

3) **Aprendendo com experiências passadas:** É imperioso que as organizações avaliem os seus momentos de sucesso e fracasso, registrando-os e sistematizando-os, para que os mesmos sejam claros e acessíveis aos funcionários (Garvin, 1993). Uma razão fundamental para esta preocupação é a de que as organizações destituídas de memória estão condenadas, ou pelo menos apresentam grandes chances de repetir erros ou de não levarem em conta os acertos que de algum modo já ocorreram na sua história. Quando não

refletem sobre o passado, sendo hostis e indiferentes ao mesmo, as organizações criam as condições apropriadas para que importantes conhecimentos se percam (Garvin, 1993).

De modo contrário, quando avaliam os eventos ocorridos no passado e aprendem com os mesmos, ampliam em todas as suas ações, as capacidades de reduzir custos e de melhorar continuamente (McGill e Slocum Jr., 1995). Conforme os autores, para que essas capacidades proliferem é essencial que, independente da época ser de crise ou não, as metas de redução de custos sejam perseguidas em todos os níveis da estrutura hierárquica da organização. Aliado a esse fato, também é importante que a organização preze pelo princípio da comunicação aberta, que em outras palavras significa os dirigentes reunirem-se periodicamente com todos os participantes da organização para que em conjunto reflitam a respeito de aspectos específicos do negócio, como também possam avaliar o posicionamento da concorrência.

Em organizações com este tipo de postura, os fracassos são vistos como produtivos, uma vez que trazem consigo o conhecimento de como os problemas podem ser resolvidos, além da garantia de que nunca mais voltarão a ocorrer. É desta forma que se transformam em momentos de alta produtividade. Em outras palavras, em fracassos produtivos (Shaw e Perkins, 1994). Como argumentam Mandique e Zirger (1985), a aprendizagem adquirida com fracassos é com frequência essencial para a obtenção de sucessos posteriores. Nesse sentido, conforme preconizam ironicamente os autores, o fracasso torna-se o maior dos mestres.

No entanto, é importante reconhecer os aspectos que diferenciam os chamados fracassos produtivos dos sucessos improdutivos (Garvin, 1993, 1999). Um fracasso produtivo é do tipo que remete à reflexão e à compreensão do que e por que aconteceu, incorporando-se em seguida ao sistema de inteligência ou a sabedoria da organização. De modo contrário, o sucesso improdutivo ocorre quando algo deu certo, porém, ninguém sabe como ou por quê (Nadler, 1989).

4) **Aprendendo com os outros:** Através desta estrutura de ação, Garvin (1993) destaca que existem outras maneiras de realizar a aprendizagem, além da reflexão e da auto-análise. Segundo o autor, poderosos insights emergem quando observamos e experienciamos realidades distintas da nossa, mas que de alguma forma nos fornecem perspectivas inovadoras. Ou seja, quando nos dispomos a observar e vivenciar realidades que se distanciam das nossas, em que pese a estarem enfocando temas e problemas

similares aos que nos deparamos no cotidiano, começamos a perceber as quanto nossas percepções são diferenciadas, e em muitas vezes extrapoladas pelas dos outros que nos circundam.

Aprender com os outros, conforme mostram McGill e Slocum Jr.(1995) pode significar:

“A compra de vários produtos para comparação; pode envolver a abertura de um produto concorrente para se ver como ele é construído; pode significar o pedido de convite para visitar diretamente as operações de outra empresa. Pelo estudo das melhores práticas de empresas em ramos diferentes, os gerentes podem fazer o *benchmarking* de suas próprias operações em relação às desses líderes e aprender as ferramentas e técnicas mais eficazes” (pp. 184-185).

De acordo com Camp (1989), o benchmarking se constitui em uma “...investigação e experiência de aprendizagem que garante que as melhores práticas de mercado sejam reveladas, analisadas, adotadas em implementadas” (p.12). Em síntese, é o hábito de aprender com os outros aquilo que estão fazendo de melhor em uma determinada área, e que de algum modo, uma vez transferido, poderá agregar um novo valor à organização receptora. Observe-se, porém, que a transposição de um novo conhecimento ou prática de uma organização vista como modelo não deve ocorrer, via de regra, de um modo totalmente acrítico, a ponto de desconsiderar as peculiaridades culturais do local aonde irá se instalar.

Um outro fator importante a ser considerado se refere às distorções relativamente freqüentes do uso do conceito de benchmarking, muitas vezes confundido com turismo industrial (Garvin, 1993). Pelo contrário, conforme preconiza o autor, o benchmarking deve se constituir em uma série de visitas previamente estabelecidas, com objetivos claramente definidos a organizações que são reconhecidas como excelentes nas áreas em que estão sendo procuradas.

Para isto, continua Garvin (1993), é prudente começar com um exaustivo estudo que identifique as organizações que possuam as melhores práticas em determinadas áreas. Em seguida, a partir de um criterioso estudo, deve-se identificar as práticas organizacionais que são consideradas deficitárias, e que por isto, necessitam ser aperfeiçoadas ou até, se for o caso, radicalmente modificadas. A partir daí são realizadas as já mencionadas visitas sistemáticas de instalações e entrevistas nas organizações modelos. Finalmente, os dados obtidos são analisados, recomendações são efetuadas e as propostas de implementação são apresentadas.

Ainda para Garvin, em entrevista concedida à Revista Exame de 8 de setembro de 1999, pp. 162-165, o benchmarking hoje se constitui num processo mais rápido e flexível nas organizações que desejam ampliar seus conhecimentos para tornar o seu modelo de gestão mais eficaz. De acordo com o autor, o importante é capturar a essência do modelo de gestão que está sendo observado. Para exemplificar, cita o caso da Móbil, uma das maiores empresas petrolíferas dos Estados Unidos, que, ao anunciar recentemente sua fusão com a Exxon, mandou seus funcionários aos boxes da equipe Penske, de fórmula Indy, para acompanhar o método de trabalho durante os *pit stops* dos pilotos. O objetivo não era que os funcionários aprendessem a trocar pneus e parafusos. O importante era aprender sobre manobras rápidas e economia de tempo, ou seja, as características essenciais do processo de trabalho que estavam observando. Com base nisto, a Móbil criou o “speed pass”, um cartão que possibilita ao motorista abastecer seu carro sem sair dele.

Para que um benchmarking de ciclo rápido seja eficaz, Garvin lembra que devem ser levados em conta os seguintes aspectos:

- a) tenha certeza do que você quer (saiba o que está procurando);
- b) faça benchmarking em empresas com necessidades de negócios semelhantes à sua;
- c) concentre-se em todos os aspectos, inclusive na cultura, relacionados à técnica que será copiada;
- d) não copie apenas, faça adaptações;
- e) benchmarking também é subjetivo (quem quer fazer benchmarking deve responder a questões do tipo “como um consumidor se sente em ter de esperar na fila para comprar um bem?”) e;
- f) tenha sempre em mente as razões por que você está fazendo isso para não perder o foco do que deve ser aprendido.

A aprendizagem com as experiências dos outros também pode ocorrer através de terceiros, via formação de alianças estratégicas, com os fornecedores, com as diversas unidades (filiais) da organização, ou com os próprios clientes (McGill e Slocum Jr., 1995).

No caso da obtenção de uma perspectiva externa com base na percepção dos clientes, Garvin (1993, 1999) coloca que, as trocas de informações com os clientes estimulam a aprendizagem, uma vez que, eles “...podem fornecer informações atualizadas de produtos, comparações competitivas, insights sobre preferências mutantes e feedback

imediatamente quanto a serviço e padrões de uso" (p.16). Para Shaw e Perkins (1994) é preciso romper os limites que separam as organizações dos seus usuários. Ainda segundo eles, as organizações que de fato aprendem ouvem com frequência os seus clientes a respeito de suas percepções de mercado, da concorrência e da própria organização.

Outras maneiras de ampliar a aprendizagem também podem ocorrer através da contratação de funcionários de organizações líderes ou pela formação de equipes, onde espaços de discussão e diálogo são construídos para que o trabalhador possa aprender com os colegas (McGill e Slocum Jr., 1995).

Enfim, para efetivar a aprendizagem é essencial abrir os limites da organização, rompendo com suas próprias fronteiras. Isto pode ocorrer pelo "envio de observadores, pela importação de idéias através de conferencistas ou seminários e na contratação de pessoas de fora (abordagens adotadas pelos japoneses durante décadas)" (Shaw e Perkins, 1994, p.169).

Porém, qualquer que seja a fonte externa utilizada, a aprendizagem só ocorrerá em um ambiente que seja receptivo. Se as pessoas ficarem na defensiva, sendo pouco receptivas e abertas as críticas, a aprendizagem não proliferará. Organizações com pressupostos culturais hostis à aprendizagem que determinam o relacionamento com o cliente supondo que "devemos estar certos, eles têm de estar errados" ou visitam outras organizações convictos de que "eles não podem nos ensinar nada", dificilmente incorporarão algum tipo de aprendizagem (Garvin, 1993, 1999).

5) **Transferência de conhecimento:** De pouco adianta angariar conhecimento, se não existe uma cultura que projete canais adequados para a sua difusão em todos os níveis da organização. Esta situação é típica de organizações que, orientadas pelos preceitos da burocracia, invocam o pensamento como um privilégio da alta administração, enquanto que o resto da organização deve se restringir à execução. O pressuposto cultural predominante neste caso, a respeito de como o trabalho deve ser realizado é o de que 'o pessoal no topo pensa e o resto do pessoal age'. Uma vez orientado por este pressuposto cultural, a aprendizagem, mesmo ocorrendo ao nível da alta administração pouco ou nada repercute nas demais instâncias da organização. Isto quer dizer que, embora imprescindível à aprendizagem organizacional, a aprendizagem individual quando não é transferido, disseminado e compartilhado por toda a organização deixa de gerar a aprendizagem coletiva (Fritz, 1997).

De modo contrário, para que a aprendizagem extrapole o âmbito do indivíduo, o conhecimento que é adquirido das mais variadas maneiras deve ser disseminado de modo rápido e eficiente por toda a organização (Garvin, 1993, 1999). Segundo o autor, a aquisição de novos conhecimentos gera um impacto maior quando estes são amplamente compartilhados, ao contrário de serem retidos na mão de poucos. Neste caso, o pressuposto cultural preponderante é o de “quem pensa faz e quem faz também pensa”. Ou seja, a dicotomia estabelecida pelo paradigma taylorista que separa o pensar do fazer é rompida. O resultado provável é a proliferação de uma aprendizagem organizacional mais eficaz.

Conforme Shaw e Perkins (1994), entre outros fatores, a aprendizagem organizacional requer que os conhecimentos obtidos no âmbito interno ou externo da organização sejam acessados e disseminados por toda a comunidade organizacional.

A disseminação do conhecimento pode se dar a partir dos seguintes mecanismos de transferência: a) relatos escritos, orais e visuais; b) visitas a instalações e excursões, programas de rotação de pessoal, educação, programas de treinamento e de padronização (Garvin, 1993). Segundo o autor, cada um desses mecanismos possui pontos fracos e fortes. Por exemplo, ainda que os relatórios e excursões sejam os instrumentos de maiores utilizações não possibilitam uma experimentação imediata. Conforme mencionam Schank e Childres (1988) é complicado incorporar conhecimentos de modo meramente passivo. Experimentar o sentido aplicado de um conhecimento que está sendo transmitido é, segundo os autores, muito mais eficaz do que absorver passivamente a descrição de uma situação. Por esta razão, ressalta Garvin (1993), os programas de rotação de pessoal se constituem num dos mais poderosos métodos de transferência de conhecimento, uma vez que permitem ao aprendiz a vivência dos conceitos que estão sendo transmitidos. É o aprender fazendo.

Em relação aos programas de educação e treinamento, Garvin (1993), também os considera importantes instrumentos de transferência de aprendizagem. Porém, enfatiza o autor, esses programas devem estar o máximo possível direcionados à implementação. Um problema comum de ineficácia em relação a estes programas é que “raramente os orientadores oferecem oportunidades para praticar e poucos programas promovem conscientemente a aplicação de seus ensinamentos depois que os funcionários voltaram a seus postos” (Garvin, 1993, p.19).

Por fim, a aprendizagem é transferida com maior eficácia quando os funcionários percebem que são incentivados para isso. Conforme mostram McGill e Slocum Jr., (1995),

os pontos considerados chaves para recompensar a transferência da aprendizagem em particular, e a aprendizagem de modo geral, são os que seguem: a) eliminar tudo que não incentiva a aprendizagem, incluindo políticas e práticas que estimulem o “*status quo*” e que remunerem e recompensem com base na antigüidade; b) esclarecer as expectativas existentes em relação a aprendizagem, mostrando as habilidades necessárias ou as características fundamentais de uma tarefa; c) oportunizar a aprendizagem através de informações compartilhadas, atribuição de tarefas ou rotatividade de cargos; d) criar oportunidades para que a aprendizagem possa ser demonstrada; e, e) reconhecer e recompensar a aprendizagem.

Complementando, Garvin (1993, 1997) diz que a aprendizagem amplia as suas possibilidades de transferência quando os funcionários vêem que suas idéias estão sendo avaliadas e que poderão de fato ser implementadas. Para isso, também é importante que as organizações tornem disponíveis aos funcionários diversos tipos de informações, relevantes à geração de idéias e solução via uso de diferentes tecnologias de informação, como a internet, intranet, canal de voz, conferências e reuniões virtuais, entre outras (Coopey, 1997).

Para que as estruturas de ação voltadas à aprendizagem sejam eficazes é importante que sejam monitoradas sistematicamente. Isto porque é importante dimensionar os ganhos e os problemas encontrados com a implementação e o funcionamento de tais estruturas. Esse argumento encontra respaldo em Garvin (1993, 1999) quando o autor advoga a idéia de que se não conseguimos mensurar a aprendizagem não podemos administrá-lo. O pressuposto subjacente neste caso é o de que a aprendizagem deve ser gerenciada muito mais com base em fatos do que a partir de meras intuições. Quando isto de fato ocorre é possível identificar as lacunas existentes entre como a aprendizagem ocorre (real) e como deveria ocorrer (ideal), analisando-se as causas das discrepâncias, desenvolvendo-se e avaliando-se ações, implementando mudanças, monitorando-as, dando-se assim, prosseguimento ao processo de aprendizagem. É o que Nadler e Heilpern (1994) mencionam sobre os conceitos fundamentais de qualidade. Os fatos, não as opiniões, suposições e hábitos arraigados, devem servir de parâmetros à tomada de decisões e gestão da qualidade nas organizações.

Dada a relevância da medição, Garvin (1993, 1999) descreve algumas possibilidades para acompanhar os progressos e retrocessos da organização em termos de aprendizagem. Elas são as que seguem:



a) **Curvas de aprendizagem:** verificam a relação entre os custos de produção e o aumento de volume cumulativo (foca uma única medida de produção, custo ou preço).

b) **Curvas de experiência:** permitem a observação das relações entre custos e preços; e crescimento da indústria e da produtividade (foca uma única medida de produção, custo ou preço).

c) **Curvas semivida:** monitoram o tempo que se leva para alcançar uma melhoria de 50% na medição de um desempenho específico (se concentram apenas em resultados).

d) **Auditorias, questionários, entrevistas e observação direta:** examinam os ganhos de aprendizagem a nível cognitivo, comportamental e suas repercussões na melhoria do desempenho.

Finalmente, para que as organizações postulem adentrar os caminhos da aprendizagem, que não se constitui um projeto de curtíssimo prazo, pelo contrário, deve ser concebido como um processo contínuo e permanente, Garvin (1993, 1999) propõe que sejam adotados os passos que seguem:

a) **Estimular um ambiente que conduza à aprendizagem:** a organização deve dispor tempo aos funcionários para que possam refletir, analisar, pensar em planos estratégicos, identificar as necessidades dos consumidores, avaliar sistemas de trabalho e inventar novos produtos. Para isto é importante que sejam treinados em debates, resolução de problemas, avaliação de experiências e outras qualificações importantes para a aprendizagem.

A aprendizagem torna-se inviável quando as pessoas são pressionadas, perturbadas e impedidas de se expressarem livremente. Também um aspecto não menos importante, é que as pessoas tenham as qualificações necessárias para os desafios com que estão se defrontando.

b) **Abrir as fronteiras e estimular o intercâmbio de idéias:** As fronteiras de todo e qualquer tipo inibem o fluxo livre de informações e a geração de novas idéias, além do que, reforçam uma série de preconceitos. A delimitação rígida entre fronteiras pode se estabelecer entre funções (trincheiras funcionais), setores, departamentos, organizações e organizações e o seu meio ambiente. Estas podem ser abertas através de conferências,

reuniões e projetos estabelecidos em equipes, que ultrapassam os limites internos da organização ou se conectam aos clientes, fornecedores e outras organizações.

c) **Criar fóruns de aprendizagem:** Os fóruns de aprendizagem se constituem em programas ou acontecimentos intencionalmente projetados que podem assumir os seguintes formatos: 1. Avaliações estratégicas, que avaliam a concorrência, os produtos da organização, a tecnologia disponível e o posicionamento da organização no mercado. 2. Auditorias de sistema, que avaliam a performance de grandes processos transfuncionais e sistemas de entrega. 3. Relatórios internos de benchmarking, que identificam e comparam as melhores atividades realizadas dentro da organização. 4. Estudar as missões de organizações líderes no planeta para melhor compreender seus padrões de efetividade e qualificações. 5. Simpósios, que reúnem clientes, fornecedores, peritos de fora da organização e grupos internos para trocar idéias e aprender uns com os outros.

Ainda de acordo com Garvin (1993, 1999), cada uma destas etapas propostas, visando desencadear o processo de aprendizagem nas organizações, em seu conjunto, proporciona aos funcionários novos conhecimentos, experiências e entendimento das possíveis repercussões da aplicação desses no ambiente interno das organizações. É desta forma, prossegue o autor, que, ao contribuir para eliminar os principais entraves aa aprendizagem, a implementação das etapas propostas também sugere a ultrapassagem do objetivo da melhoria contínua, em direção ao fortalecimento do compromisso com a aprendizagem contínua e permanente.

Essas barreiras aa aprendizagem afetam três grandes categorias de capacidades dentro de uma organização. A capacidade de refletir e interpretar, a capacidade de transferir e disseminar conhecimento e a capacidade da organização agir. Tais categorias acabam sendo minimizadas a partir da ausência de foros de aprendizagem, pressões sobre o desempenho, limites rígidos entre grupos, o mito da singularidade (isto não foi inventado aqui), tensão sobre prioridades e sentimento de impotência (Shaw e Perkins, 1994). Por sua vez, as barreiras, que fazem surgir rotinas defensivas, como também os processos estruturais, que facilitam a aprendizagem, encontram-se apoiados numa cultura organizacional, que, no primeiro caso restringe, e no segundo caso faz fluir a aprendizagem, tanto a nível individual quanto coletivo (Argyris, 1982a, 1982b, 1991, 1992). É esta inter-relação, entre cultura e aprendizagem organizacional que passaremos a

examinar na próxima seção do trabalho. Isto porque, a mesma se encontra na essência do objetivo proposto pelo trabalho.

### **2.3 As interfaces entre cultura e aprendizagem nas organizações**

Na essência do conceito de cultura, a aprendizagem se encontra tanto na sua criação, descoberta ou invenção, quanto no momento em que os valores centrais são repassados aos novos membros como a maneira correta de pensar, sentir e agir em relação aos problemas com que se defrontam as organizações. É o que comenta Fleury (1995) ao dizer que “nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no de transmissão de valores aos novos membros” (p.8). Esta interação pode ser melhor compreendida quando examinamos os componentes que integram o conceito de cultura organizacional.

Em Schein (1995), por exemplo, a cultura organizacional é definida como o “acúmulo de aprendizagem anterior baseado no sucesso anterior” (p.87). Como podemos observar, o processo de formação cultural de uma organização é visto pelo autor, a partir de eventos que representam sucessivas aprendizagens, que de alguma forma levaram o grupo a obter êxito na sua jornada. Este entendimento é reforçado em outra definição do autor, quando a cultura organizacional é compreendida como sendo “um padrão de pressupostos básicos...inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo...à medida que ele aprende a lidar com seus problemas...que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto devem ser ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas” (Schein, 1990, p.111). Nessa definição, conforme o autor, os modos eleitos de lidar com os problemas encontrados no processo de formação grupal, em momentos considerados críticos, são em essência, momentos típicos de aprendizagem, que uma vez tendo surtido efeito, com o grupo obtendo êxito em suas pretensões, são ensinados às futuras gerações que os vivenciam como um novo momento de aprendizagem. Em síntese, os “momentos de aprendizagem” são inerentes ao processo de formação cultural nas organizações.

Porém, a relação estabelecida entre cultura e aprendizagem organizacional não pode ser vista de um modo estático e linear. Ou seja, a cultura concebida como variável

independente, determinando o processo de aprendizagem organizacional, que seria uma variável meramente dependente.

Num sentido contrário, a visão que propomos concebe o processo de interação entre cultura e aprendizagem organizacional, numa perspectiva dinâmica, ao supormos uma via de duas mãos. A compreensão que temos é de que a aprendizagem adquirida com a resolução de problemas vai ao longo do tempo consolidando maneiras consideradas corretas de pensar, sentir e agir. Por sua vez, as novas formas de aprendizagem, ou mesmo aquelas que já não surtem os efeitos obtidos no passado, remetem ao questionamento dos padrões culturais até então consolidados e considerados inquestionáveis. Deste modo, aprendizagem e cultura são vistas como em interseção (uma cortando a outra), ou seja, à medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida, tornando-se um evento coletivo e, portanto compartilhado, pode modificar a cultura, e essa mudança, por sua vez, direciona novos modos de pensar e aprender. Como menciona Dogson (1993), ao considerarmos a aprendizagem individual devemos também levar em conta o processo de interação social que ocorre nas organizações. Neste processo, a cultura organizacional e do grupo deve ser compreendida numa perspectiva interacionista, ou seja, na medida em que a aprendizagem individual ocorre, a cultura pode ser modificada. Essa mudança, por sua vez, pode direcionar as estratégias e o uso de uma nova aprendizagem. Ou seja, ao mesmo tempo em que a cultura influencia o processo de aprendizagem nas organizações, por ele também é influenciada.

De modo geral, a invenção, descoberta ou o desenvolvimento de valores fundamentais para nortear a vida de uma organização se originam da aprendizagem decorrente de como lidar com problemas internos e de adaptação externa que surgem no percurso histórico do grupo ou organização. Portanto, no cerne do conceito de cultura deparamo-nos com o processo de aprendizagem cultural, que uma vez tenha obtido êxito, é ensinado às futuras gerações como a forma correta de proceder, e desta maneira, perpetuar o modelo cultural da organização.

A cultura de uma organização é segundo Schein (1990), fundamentalmente constituída de um sistema de crenças, valores e pressupostos básicos dos fundadores, que, com o passar do tempo, vão sendo aperfeiçoados e disseminados na organização por meio de diversos mecanismos, como: a que os líderes atribuem importância, tentando medir e controlar; como os líderes reagem a eventos críticos, carregados de emoção, e a crises organizacionais; modelagem de papéis e instruções intencionais; critérios para a concessão

de recompensas e atribuição de status; critérios utilizados para recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e exclusão; desenho e estrutura da organização; sistemas e procedimentos organizacionais; a disposição do espaço físico, fachadas e instalações; histórias, lendas, mitos e símbolos; e declarações formais da filosofia organizacional e seus credos. ?

Esses mecanismos de difusão “de como as coisas devem ser” operam no cotidiano organizacional como instrumentos pedagógicos de transmissão daquilo que foi acertado pelos fundadores e os seus colaboradores mais próximos como sendo os padrões de verdade (o que é tido como certo) e de realidade socialmente construída (como as coisas de fato são). Aos recém chegados, se constituem em meios de informar “como a organização funciona”, enquanto que, aos que lá se encontram há algum tempo, servem de constantes lembretes a respeito de como devem as pessoas proceder, a fim de continuarem a obter êxito na organização.

Dentro dessa perspectiva Cook e Yanow (1993) concebem a cultura organizacional como um rol de valores, crenças, e sentimentos que, aliados aos artefatos que os expressam e os difundem (tais como mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, compartilhados e disseminados dentro de um grupo de pessoas que se distingue de outros por suas peculiaridades culturais. Esta definição, como também a anterior apresentada por Schein (1995) encontra sustentação na abordagem interpretativa da ação humana e da realidade social (Berger e Luckmann, 1967; Mead, 1934; Taylor, 1979).

Através do modo como concebem o conceito de cultura organizacional, Cook e Yanow (1993) inserem uma perspectiva cultural à compreensão da aprendizagem nas organizações. Conforme apregoam, a aprendizagem organizacional é melhor compreendida quando vista como uma expressão da cultura da organização, uma vez que:

- a) Um dos aspectos da capacidade humana para agir é a habilidade para trabalhar em grupos;
- b) Um grupo de pessoas com uma história comum de ação ou prática é significativamente compreendido como uma cultura;
- c) Uma cultura é constituída, pelo menos em parte, pelos significados intersubjetivos que seus membros expressam em sua prática cotidiana através de objetos, linguagem e atos;

d) Tais elementos significativos como, objetos, idioma e atos são artefatos culturais através dos quais o conhecimento coletivo de uma organização ou *know-how* é transmitido, expressado e utilizado; e

e) As organizações são constantemente envolvidas em atividades de modificação ou manutenção destes significados e suas incorporações. Ou seja, de mudança ou preservação de sua identidade cultural.

Como demonstram os autores, os eventos culturais processados dentro das organizações constituem formas de aprendizagem organizacional. O que eles pretendem afirmar é que, uma vez concebendo as organizações como produtoras de cultura, pode-se dizer que a aprendizagem se dá através de atividades que são animadas pelos artefatos culturais da organização, e tal aprendizagem, por sua vez, pode ser compreendida como fonte da aquisição, mudança ou preservação das habilidades organizacionais.

Assim sendo, as organizações enquanto construções humanas se definem como entidades construtoras de cultura, ou seja, quando os seres humanos se aproximam uns dos outros e gradativamente vão compartilhando um ou mais objetivos, ao longo do tempo a tendência é a de consolidar um rol de valores que passarão a orientar suas ações. Essas ações caracterizam-se como maneiras peculiares que são adotadas para resolver problemas, lidar com os erros, agir diante de situações consideradas críticas ou ameaçadoras, entre outros eventos. Desta maneira, a base cultural sugere o que a organização aprende, de que modo e por que aprende determinadas coisas, ao mesmo tempo em que nega a aprendizagem de outras.

Como mencionam Fleury e Fleury (1995), a necessidade premente de aprender e inovar tem revigorado a idéia de que é importante reconhecer os pressupostos básicos de cultura que explicam as práxis organizacionais, tanto a nível interno como na relação da organização com o ambiente externo. A compreensão dessa relação evidencia a mútua influência existente entre cultura e aprendizagem organizacional. O trecho que segue é elucidativo nesse sentido.

“O desafio é que esta dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais. Ou seja, há necessidade de que os valores básicos sejam consistentes com esta dinâmica de aprendizagem e inovação permanentes” (p.30).

Embora a aprendizagem seja intrínseca ao processo de formação e desenvolvimento de uma cultura organizacional, o tipo que ocorre de modo geral nas organizações se encontra muito mais voltado para a preservação do “*status quo*”, quando muito aperfeiçoando o que já existe. É o que afirma Schein (1995) ao mencionar que a base cultural condizente com a aprendizagem do tipo transformador se encontra ausente em grande parte das organizações, pelo menos aquela que favorece a aprendizagem de longo prazo. Isto porque, de acordo com Schein (1993), nossos pressupostos negativos sobre a natureza humana, que se encontram ancorados na Teoria X de McGregor, foram consolidados há muito tempo, pelo menos na cultura das organizações ocidentais, sendo, portanto árduo modificá-los de uma hora para outra. Em decorrência disso, prossegue o autor, fomos emocionalmente condicionados a nos orientar a partir de pressupostos básicos de cultura e rituais comportamentais considerados obsoletos às exigências da atualidade, mesmo que o custo de continuar se orientando por eles seja cada vez mais alto.

Por isso, em que pese os discursos dirigidos à necessidade de construir e consolidar organizações calcadas no princípio de “aprender a aprender”, Senge (1990a) alerta para o fato de que a maior parte das nossas organizações ainda é burocrática, altamente verticalizada e orientada muito mais para o controle do que para a aprendizagem. As pessoas em organizações desse tipo são recompensadas pela obediência “cega” aos padrões previamente estabelecidos, e não a partir da capacidade de refletir, julgar, interpretar, experimentar e agir. Os denominados valores burocráticos piramidais instituem que os relacionamentos humanos essenciais são os que priorizam os objetivos organizacionais, ressaltam a racionalidade nos relacionamentos e supõem que a motivação se dá via direção, autoridade e controles claramente definidos de recompensa e punição. Aliado a isto, as relações estabelecidas nestas organizações se caracterizam pela alta especialização, a divisão rígida do trabalho e a separação entre uma elite pensante e o resto que só executa. Estas características delineiam e definem uma visão preponderantemente mecanicista de enxergar o mundo organizacional. Dentro desta construção social da realidade (Berger e Luckmann, 1985), homens e máquinas se vinculam como sendo peças de uma mesma engrenagem.

Embora, conforme já comentado, a aprendizagem seja inseparável do processo de formação e de desenvolvimento da cultura organizacional, existem culturas que estimulam e culturas que inibem a aprendizagem. De acordo com Schein (1994) as principais características de uma cultura que inibe a aprendizagem são as que seguem:

a) **Distinção entre questões “hard” e “soft”**: As questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre as aquelas que se referem aos relacionamentos. As coisas mais importantes são o dinheiro, resultados financeiros, recompensas, produção, competição, estrutura, entre outros aspectos do gênero. O discurso dos dirigentes está direcionado para a valorização das pessoas e dos relacionamentos, mas a ênfase de fato é no trabalho que pode ser quantificado. As pessoas são vistas como qualquer outro recurso que pode ser usado e manipulado, como o capital e a matéria prima.

b) **Concentração nos sistemas, não nas pessoas**: Os líderes e gerentes são engenheiros e tecnocratas que estão preocupados em criar e manter sistemas livres de falhas e erros humanos. A finalidade principal é a de moldar os seres humanos a partir dos sistemas estabelecidos, e não o contrário.

c) **As pessoas da organização são vistas como reativas**: As pessoas mudam como reação a forças externas vistas como ameaçadoras. Por isso, se concentram na resolução de problemas, e não na criação de algo novo.

d) **A organização é enxuta e má**: A perspectiva da organização para a resolução dos seus problemas e adequação é de curto prazo. A idéia de ser uma empresa enxuta e má domina o pensamento dos líderes e gerentes. A idéia de folga é inaceitável. Tudo tem que ser justo.

e) **Compartimentalização da resolução de problemas**: Os papéis e as tarefas são compartimentalizados. As pessoas acreditam que a melhor maneira de resolver problemas é desmembrá-los em seus componentes, analisando cada um deles separadamente para depois reinseri-los no contexto total.

f) **Restrição do fluxo de informações**: A suposição dominante é a de que os gerentes possuem o direito inalienável a informações e privilégios. As informações de todo e qualquer tipo não são divulgadas às pessoas que não tenham necessidade de saber. A posição e o acesso às informações conferem status e poder.

g) **Crença na competição individualizada**: A competição individualizada é vista como a coisa certa para o poder e o status. A ênfase cultural é no individualismo. O trabalho em equipe é considerado uma necessidade prática, porém é algo intrinsecamente indesejável.

h) **Acessibilidade dos líderes**: Tanto os líderes quanto os seguidores supõem que os líderes devem assumir o controle das situações, serem decisivos, firmes e dominantes. Os líderes não devem reconhecer que são vulneráveis.



Essas características em seu conjunto produzem organizações que geram a aprendizagem do tipo conservador. Ou seja, favorecem a difusão de experiências, informações e conhecimentos de um modo extremamente seletivo (“é repassado o que interessa”) como forma de manter as “rédeas do jogo”. Nestas circunstâncias, buscar a inovação implica num risco que pode custar à própria sobrevivência no interjogo organizacional. Portanto, é perigoso “colocar a cara de fora”. A suposição mais difundida nesse caso é a de que “cada macaco deve ficar no seu galho”.

De modo contrário, as organizações formadas com base em uma cultura genuína de aprendizagem, realizam experimentos, trocam experiências e se encontram em constante busca de conhecimentos que possam agregar novos valores. É justamente neste tipo de organização que ocorre a inovação, ou seja, a ruptura com o que está historicamente estabelecido.

Como mostram McGill e Slocum Júnior (1995) a organização orientada para a aprendizagem se caracteriza por possuir um conjunto de pressupostos básicos de cultura que favorecem a aprendizagem. Esses pressupostos são fundamentalmente orientados pelas seguintes temáticas: a) abertura a experimentos; b) encorajamento para aceitar riscos, responsabilmente; c) disposição de aceitar fracassos e aprender com eles. Porém, esse tipo de cultura não pode ser decifrado a partir de slogans e discursos que expressam na maior parte das vezes uma gama de valores que só são esposados. Ao contrário, em uma organização pautada por uma cultura de aprendizagem, todos, gerência, empregados, clientes, fornecedores, percebem indistintamente que há oportunidades para aprender e crescer.

Em consonância com esses pressupostos, Schein (1994) argumenta que as culturas organizacionais que verdadeiramente incentivam a aprendizagem operam com base nas seguintes orientações:

a) **Equilíbrio entre os interesses de todos os envolvidos:** Os líderes equilibram os interesses de todos os envolvidos (clientes, funcionários, fornecedores, a comunidade e os acionistas). Nenhum grupo em particular deve dominar o pensamento da gerência.

b) **Concentração nas pessoas, não nos sistemas:** Os líderes possuem a crença de que os funcionários podem aprender. Por isso, valorizam a aprendizagem e a mudança. Os sistemas devem ser moldados às pessoas, não o contrário.

c) **Crença de que é possível mudar o ambiente:** As pessoas acreditam em suas capacidades de mudar o seu ambiente e serem donas do seu próprio destino.

d) **Tempo para a aprendizagem:** Um certo tempo de folga é permitido e desejado para a aprendizagem. Ser enxuto e mau não é uma boa receita para a aprendizagem.

e) **Abordagem holística na solução de problemas:** As pessoas crêem que os problemas internos e externos a organização são oriundos de uma interconexão de acontecimentos econômicos, políticos e socioculturais. O compromisso das pessoas é o de pensar e aprender sistemicamente, compreender como as coisas funcionam e quais as conseqüências de suas ações ao longo do tempo.

f) **Estímulo à comunicação aberta:** Os gerentes e os funcionários se comprometem com a comunicação aberta e total. A organização providencia os meios para que as pessoas compartilhem um vocabulário que permita a comunicação. O compromisso assumido entre os participantes da organização é com a verdade.

g) **Crença no trabalho em equipe:** As pessoas acreditam que a confiança, o trabalho em equipe, coordenação e a cooperação são imprescindíveis ao sucesso.

h) **Acessibilidade das lideranças:** Os líderes reconhecem os seus pontos frágeis e dúvidas. Atuam como professores que defendem as mudanças.

A consideração dessas diretrizes em seu conjunto expressas via elaboração de políticas, programas e, sobretudo manifestadas nas práticas organizacionais via ações dos dirigentes e demais participantes das organizações, contribui na construção e consolidação de organizações que de fato se orientem pela aprendizagem organizacional.

Porém, para que se transformem de fato em locais condizentes com a aprendizagem permanente, as organizações necessitam passar por um processo de “desaprendizagem cultural”. De outra forma, urge que rompam com os pressupostos culturais e rituais comportamentais considerados obsoletos, e que por isso, se encontram esgotados diante das atuais exigências impostas às organizações. No entanto, o caminho a ser trilhado para alcançar tal objetivo nem sempre é um jardim repleto de rosas. Isto porque o ser humano encontra dificuldades emocionais de se livrar de velhos modos consolidados e porque não dizer até consagrados de fazer as coisas. Como bem diz Schein (1993), realizar tarefas através de modos historicamente testados e recompensados, contribui na elaboração de uma existência estável e previsível. Esta previsibilidade, à medida que vai dando forma e sentido ao cotidiano, rechaça cada vez mais os esforços despendidos para testar novos

modos de fazer as coisas. Principalmente se esses esforços em buscar o novo foram ao longo do tempo permeados por erros e retaliações.

Por isso, as ações acertadas no passado tendem a se repetir, conferindo assim, força a determinado padrão cultural. Assim, a cultura compreendida como a acumulação da aprendizagem passada, reflete aquilo que deu certo no passado, estabilizando desse modo um conjunto de pressupostos culturais que orientam e explicam determinadas práticas organizacionais, que por se tornarem tão estáveis e não questionados, são difíceis de desaprender, mesmo quando se tornam disfuncionais.

Quando os pressupostos culturais se encontram dissociados das necessidades e expectativas da realidade social externa podem colocar em risco a sobrevivência das organizações. Para realinhar a cultura com a capacidade de aprendizagem nas organizações, Senge et al (1999) sugere uma “mudança cultural profunda”, que consistiria num processo de mudança organizacional onde são conciliadas modificações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. Ainda de acordo com este autor, na “mudança profunda” ocorre a aprendizagem, uma vez que não é simplesmente edificado algo de novo, mas a capacidade de realização da aprendizagem permanente.

Com o intuito de desenvolver uma cultura que seja diferente da cultura principal da organização, que favoreça a aprendizagem e a inovação, Schein (1993a, 1993b) propõe a administração simultânea dos três processos seguintes:

a) **Desconfirmação:** Os membros da organização necessitam começar a perceber que seus modos de fazer as coisas já não funcionam tão bem. Para isso, os administradores devem apresentar dados transparentes e convincentes para todos os membros da organização. Apenas dizendo que a organização está com problemas em razão do declínio dos lucros, o mercado se encontra cada vez mais dividido, os clientes estão insatisfeitos, os custos estão altos ou que os bons funcionários estão deixando a organização não é suficiente. Os empregados e administradores de todos os níveis precisam dar fidedignidade aos dados. Isto requer comunicação intensa e educação econômica, a qual tem sido freqüentemente escassa na organização. Os funcionários com geralmente não entendem ou não acreditam quando os administradores dizem “estamos com problemas”.

**b) Criação de culpa ou ansiedade:** Mesmo que as pessoas acreditem na transparência e veracidade dos dados apresentados, podem não estar motivadas para mudar, uma vez que não vinculam as informações recebidas com algo que esteja no centro de suas preocupações. Os dados podem ser percebidos como não relacionados aos espaços que ocupam e transitam na organização (O que isto tem a ver comigo?). Para despertar a disposição de mudar e aprender novos modos de agir e fazer as coisas, as pessoas precisam se convencer de que se não aprenderem algo novo, o alcance dos seus ideais será frustrado, o que provavelmente lhes inculcará culpa, ou ainda poderão colocar seus empregos ou segurança em risco, o que causará ansiedade.

Conforme as observações de Schein (1993a, 1993b), os funcionários não levam as informações dos administradores à sério até que se sintam envergonhados ou pessoalmente ameaçados. É isto que o autor denomina de Ansiedade 2, o medo, vergonha ou culpa, associados com a não aprendizagem de algo novo.

**c) Criação de segurança psicológica:** Para que as mudanças de fato ocorram, as pessoas precisam se sentir psicologicamente seguras. Isto é, necessitam perceber a proposição de um caminho de percurso claro para a aprendizagem, que não lhes proporcionará retaliações por “colocar a cabeça de fora”. Também precisam da segurança de que os novos modos de agir propostos ou descobertos não colocarão em risco seus conceitos de identidade e integridade. Ou seja, carecem saber que os novos hábitos são viáveis e necessários, e que é possível e salutar aprenderem algo novo, sem se sentirem exageradamente ansiosas.

Alguns aspectos fundamentais para proporcionar um ambiente de segurança psicológica são os seguintes:

- a) Oportunidades para treinamento e prática;
- b) Apoio e encorajamento para superar o medo e vergonha relacionados ao cometimento de erros;
- c) Treinamento e recompensas pelos esforços despendidos na direção certa;
- d) Normas que prevejam o cometimento de erros; e
- e) Normas que recompensem a experimentação e a inovação.

Schein (1993a) chama a atenção para o fato de que tais normas são difíceis de construir no dia-a-dia de trabalho, em razão da ansiedade associada com a possibilidade de cometer erros. Por isto, recomenda que as pessoas movam-se temporariamente para fora da pressão diária da vida organizacional, integrando-se em “estruturas paralelas”, conduzidas e apoiadas através de pessoas empáticas, onde são desenvolvidas normas que favorecem a aprendizagem.

Além de considerar esses aspectos como importantes para prover as organizações da capacidade de aprendizagem, em outro trabalho, Schein (1993b) se reporta à construção de um importante elo entre a cultura e a aprendizagem organizacional através do que denomina de “tecnologia do diálogo”. De acordo com o que é preconizado pelo autor, o diálogo é essencial como instrumento para entender culturas e subculturas, condição esta, fundamental para gerar a aprendizagem. O diálogo deste modo torna-se um elemento central de qualquer transformação organizacional. Isto porque, segundo o autor, o diálogo é fundamental, uma vez que as pessoas nas organizações atuam dentro de regras culturais que obstruem a comunicação verdadeira. Isto remete ao que Argyris (1992) intitula de produção de “rotinas defensivas”. Por exemplo, a tendência de ser cortês, nem sempre dizendo o que de fato pensamos, tornando-se dessa forma uma regra cultural “dizer algo agradável, e se não podemos dizer algo agradável, é melhor não dizer nada”.

Desta forma, segundo Schein (1993b) a ênfase no diálogo é importante porque através dele é possível focalizar os processos de pensamento e como nossas percepções e cognições são pré-formadas por nossas experiências passadas. A suposição do autor é a de que se nós nos tornamos mais conscientes de como nosso processo de pensamento trabalha, pensaremos melhor coletivamente e nos comunicaremos melhor. Ainda para o autor, um importante objetivo do diálogo é permitir ao grupo o alcance de um nível mais alto de consciência e criatividade através da elaboração gradual de um conjunto compartilhado de significados, além da constituição de um processo comum de pensamento. Neste sentido, a reflexão e a prática dialógica no contexto organizacional podem repercutir num processo de comunicação mais espontâneo que possa gerar a compreensão compartilhada, culminando na transformação do conjunto de valores e crenças que orientam as ações e práticas quotidianas nas organizações.

Essa transformação, ainda para Schein (1992), pode conduzir à edificação de um conjunto de pressupostos básicos de cultura organizacional que motivaria a produção de

uma cultura de aprendizagem. Esse conjunto é composto pelos seguintes pressupostos básicos, típicos de uma cultura de aprendizagem:

a) A relação da organização com o ambiente deve ser dominante permitindo uma orientação para a aprendizagem contínuo. A organização deve ter como princípio que o seu ambiente externo é administrável;

b) A resolução dos problemas de adaptação interna e externa e a aprendizagem requerem que o ser humano tenha uma postura pró-ativa e orientada para o futuro;

c) A verdade e a sabedoria organizacional devem ser compreendidas como produzindo efeitos de natureza mais prática. Desse modo, a verdade, o saber e a realidade não são privilégios de poucos que impõe o seu conhecimento e desejos “goela abaixo”;

d) A organização deve acreditar que o ser humano é em essência bom e deseja se envolver sempre em processos de autodesenvolvimento;

e) A natureza dos relacionamentos humanos em uma organização é complexa. Por isto, a questão referente ao que é melhor, a ação individual ou coletiva na resolução de problemas, ou, a postura autoritária ou participativa no processo de tomada de decisão, depende fundamentalmente da natureza do problema (simples ou complexo) e das circunstâncias que envolvem uma decisão;

f) A orientação da organização deve ser para futuro;

g) A comunicação deve ser intensa (dentro e entre os diferentes níveis) e confiável;

h) A diversidade cultural deve ser reconhecida e as subculturas devem ser conectadas entre si e a cultura maior. As diferentes visões são recursos importantes para a geração do pensamento criativo e a inovação;

i) As circunstâncias pelas quais passam as organizações é que deve determinar se as suas ações devem se orientar para as tarefas ou para as relações interpessoais; e

j) A organização e os desafios com que se depara devem ser concebidos de um modo sistêmico por todas as pessoas que dela fazem parte, independente da posição hierárquica que ocupam.

Os pressupostos básicos de cultura organizacional sugeridos por Schein (1992) para alavancar a aprendizagem organizacional inspiram a construção de organizações rápidas, flexíveis e voltadas à elaboração de cenários futuros, cujo intuito é o de identificar ameaças, como também oportunidades no ambiente externo. Também seriam organizações

onde as pessoas teriam oportunidade de se autodesenvolverem e, sobretudo participarem da vida organizacional, percebendo-a de um modo sistêmico. Finalmente, a diversidade cultural seria respeitada e vista como um elemento crucial na geração da criatividade e da inovação organizacional. No entanto, todas essas características seriam circunstanciais, uma vez que aspectos como ação individual ou coletiva, ou ainda, decisões centradas ou participativas dependeriam da urgência, da natureza das tarefas e dos problemas envolvidos.

Para isso, os pressupostos básicos de cultura organizacional necessitam de fontes de expressão ou de estruturas de ação que os transformem numa realidade de fato experimentada pelas pessoas no dia a dia das organizações. Embora não se encontrem relacionados de um modo cartesiano e direto de causa e efeito, onde “isto leva somente a aquilo”, os pressupostos básicos de cultura organizacional sugeridos por Schein (1987, 1992) permitem que sejam estabelecidas algumas relações com as estruturas de ação para a aprendizagem organizacional propostas por Garvin (1993). Isto porque os pressupostos básicos de cultura organizacional necessitam de fontes concretas para sua expressão, não podendo ficar no nível de meras abstrações (Schein, 1987, 1992). Do mesmo modo existe o reconhecimento que toda estrutura de ação direcionada à aprendizagem organizacional encontra a essência do seu funcionamento em suposições (pressupostos) que fatalmente irão orientar as ações que delas emanarão. Por exemplo, em relação à estrutura de ação que se reporta à aprendizagem com as experiências e as melhores práticas dos outros, Garvin (1993), diz que “Empresas que abordam o cliente supondo que ‘devemos estar certos, eles têm de estar errados’ ou visitam outras organizações certos de que ‘eles não podem nos ensinar nada’, raramente aprendem alguma coisa” (pp.16-17). Embora o autor se reporte a pressupostos que são hostis à aprendizagem, demonstra com o exemplo, que toda e qualquer estrutura de ação voltada à aprendizagem organizacional se encontra encerrada dentro dos limites demarcados pela cultura organizacional.

Com base nisso, apresentaremos a seguir as possíveis multi relações de natureza qualitativa que sugerem aproximações entre as categorias lógicas de cultura organizacional (Schein, 1987, 1992) e as estruturas de ação vistas em Garvin (1993).

**Quadro 5: Possíveis conexões (aproximações) entre pressupostos de cultura organizacional e estruturas de ação**

PRESSUPOSTOS BÁSICOS DE CULTURA	ESTRUTURAS DE AÇÃO
Relação da organização com o ambiente	Aprendizagem com as experiências e melhores práticas dos outros
Natureza da verdade e da realidade	Experimentação com novas abordagens Resolução sistemática de problemas Transferência de conhecimento
Natureza humana	Aprendizagem com as experiências passadas Experimentação com novas abordagens Resolução sistemática de problemas
Natureza da atividade humana	Experimentação com novas abordagens Resolução sistemática de problemas Transferência de conhecimento
Natureza dos relacionamentos humanos	Experimentação com novas abordagens Resolução sistemática de problemas Transferência de conhecimento Aprendizagem com as experiências e melhores práticas dos outros

O quadro 5 procura mostrar a inexistência de uma relação precisa, linear e única entre os pressupostos básicos de cultura organizacional e as estruturas de ação voltadas à aprendizagem. A idéia é a de relacionar os pressupostos básicos de cultura organizacional que mais possam estar influenciando a essência das políticas e práticas de determinadas estruturas de ação de aprendizagem. Isto, porém, não significa que outros pressupostos não possam estar interferindo no teor de determinada estrutura. Porém, procuramos relacionar aqueles que possam a princípio, considerando a essência conceitual de cada um, ter uma maior influência.

Também as interações propostas não pretendem sugerir relações causais do tipo onde um componente (pressupostos básicos de cultura organizacional) é determinante da essência do outro (estruturas de ação). Ao contrário, a inter-relação existente é dinâmica, do tipo circular e não exclusiva, onde um norteia o outro e vice-versa. Mais do que meras relações causais e determinísticas entre um pressuposto e determinada estrutura de ação, o que pretendemos de fato evidenciar são as aproximações que parecem ser mais significativas, ao considerarmos os conteúdos e características que apresentam os pressupostos de cultura e as estruturas de ação voltadas à aprendizagem organizacional.

Desse modo, cada um dos cinco pressupostos básicos de cultura organizacional de Schein (1987) não encontra relação direta e exclusiva com uma específica estrutura de



ação proposta por Garvin (1993, 1999). Ao contrário, para cada pressuposto encontramos no mínimo três estruturas de ação relacionadas, com exceção da aproximação estabelecida entre o pressuposto natureza da relação da organização com o ambiente e a estrutura de ação denominada de aprendizagem com as experiências e as melhores práticas dos outros. As inter-relações sugeridas são descritas a seguir:

**a) Relação da organização com o ambiente ↔ Aprendizagem com as experiências e melhores práticas dos outros:** Nessa inter-relação procuramos conhecer se a organização possui estruturas de ação que visam monitorar o seu ambiente externo e dessa forma adquirir informações, que uma vez transformadas em conhecimentos possam agregar novos valores à organização. Portanto, são questionamentos considerados imprescindíveis ao entendimento da aproximação sugerida entre esses dois componentes: As interações estabelecidas com o ambiente externo levam a organização a relações de dominação, submissão ou harmonia? A partir dos pressupostos e das estruturas de ação utilizadas o ambiente externo é visto como administrável?

**b) Natureza da verdade e da realidade ↔ Experimentação com novas abordagens, Resolução sistemática de problemas, e Transferência de conhecimento:** Através dessa inter-relação pretendemos saber como a organização lida com a produção, aplicação e transferência de novos conhecimentos (criatividade e inovação). Também buscamos saber como os problemas são resolvidos. A experimentação, a resolução de problemas e a transferência de conhecimento são restritas a poucas pessoas ou essas estruturas são estimuladas em todos os espaços da organização? As pessoas são incentivadas à descoberta ou simplesmente à revelação? A perspectiva predominante na organização em relação a essas estruturas de ação é de curto, médio ou longo prazo? Quais são os pressupostos básicos de cultura organizacional predominantes que perpassam essas estruturas?

**c) Natureza humana ↔ Aprendizagem com as experiências passadas, Experimentação com novas abordagens, e Resolução sistemática de problemas:** O pressuposto básico de cultura dominante é que o ser humano é bom, mal ou neutro? As pessoas são vistas como confiáveis, ou não? As informações são abertas e acessíveis para

todos ou não? O ser humano é estimulado a se desenvolver, aprender com as experiências passadas e com os erros?

**d) Natureza da atividade humana ↔ Experimentação com novas abordagens, Resolução sistemática de problemas, e Transferência de conhecimento:** Nessa inter-relação procuramos saber como a organização pensa que as pessoas devem ser: ativas, buscando a experimentação, solução de problemas e tomando a iniciativa para adquirir e disseminar conhecimento? Ou devem ser passivas, se esquivando do autodesenvolvimento e acreditando que os eventos já se encontram pré-determinados. As pessoas possuem “folga” para experimentar, resolver problemas e adquirir ou disseminar conhecimentos? Uma questão também importante se refere ao significado que os seres humanos atribuem ao trabalho que realizam. As atividades desenvolvidas são providas de sentido ou o comprometimento é meramente econômico?

**e) Natureza dos relacionamentos humanos ↔ Experimentação com novas abordagens, Resolução sistemática de problemas, Aprendizagem com as experiências e melhores práticas dos outros, e Transferência de conhecimento:** Em relação à interseção entre os pressupostos que orientam os relacionamentos humanos e as estruturas de ação acima sugeridas, as questões centrais são as seguintes: Como devem se relacionar às pessoas quando se deparam com a necessidade de resolver problemas? Qual é o relacionamento condizente com a experimentação de novas abordagens e com a busca de novas formas de aprendizagem no ambiente externo da organização? Deve ser cooperativo ou competitivo? O processo de tomada de decisão deve ser participativo ou unilateral? Ou tudo isso depende das circunstâncias que envolvem a natureza das tarefas e a complexidade dos problemas?

A finalidade de se estabelecer aproximações entre os pressupostos básicos de cultura organizacional e as estruturas de ação dirigidas para a aprendizagem reside no fato de que é essencial para os objetivos desse trabalho localizar os pressupostos culturais que mais orientam as estruturas de ação formalmente estabelecidas para gerar a aprendizagem na organização pesquisada. Isso porque é relevante reconhecer se tais elementos facilitam ou restringem a aprendizagem organizacional.

Como ressaltam Pedler et al (1989), as organizações dirigidas à aprendizagem incorporam as seguintes características: a) um clima onde as pessoas são estimuladas a aprenderem e desenvolverem todo o seu potencial; b) estrutura as suas ações em torno de uma cultura de aprendizagem que envolve os consumidores, fornecedores, concorrentes, e outros grupos de interesses; c) o ser humano é colocado no centro de toda e qualquer política da organização; e d) a transformação da organização é permanente. De acordo com os autores, as práticas organizacionais devem ser concebidas e estruturadas a partir de pressupostos culturais que lhes possam dar suporte. Quando isso não acontece, as estruturas de ação sucumbem.

Em que pese esta inter-relação ser amplamente reconhecida na literatura, cabe ressaltar que as aproximações aqui sugeridas não devem ser vistas como fixas ou definitivas. Ou seja, servem como ponto de partida para a descrição e análise dessas inter-relações. Desse modo, podemos fazer uso de outros quadros conceituais já mostrados no presente trabalho, que possam de algum modo ampliar a compreensão das interfaces que compõem a dinâmica da relação entre cultura e aprendizagem organizacional. A trajetória percorrida por uma pesquisa qualitativa de campo também poderá mostrar que as aproximações aqui sugeridas entre pressupostos básicos de cultura organizacional e estruturas de ação para a aprendizagem organizacional devem ser realinhadas, revistas, ou até se for o caso, complementadas.

Em síntese, para compreender o processo de aprendizagem nas organizações é relevante capturar o processo através do qual os grupos aprendem e como os esquemas de significados individuais são interpretados e integrados ao estruturar uma orientação compartilhada traduzida pela missão, estratégia e práticas organizacionais (Crossan, 1995).

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 A organização pesquisada**

Trata-se de uma empresa do setor cerâmico, fundada em 1960, com sede em Cocal do Sul (SC).

O complexo industrial da empresa em Cocal do Sul tem uma área total construída de 225.000 metros quadrados.

É líder no mercado nacional em venda de revestimentos cerâmicos e se posiciona a nível internacional como a quinta cerâmica do mundo.

Sua capacidade produtiva é de 3.740.000 m<sup>2</sup>/mês, representando 19% da produção nacional. Em 1998, a produção total do grupo foi de 40 milhões de metros quadrados de revestimentos cerâmicos.

No mercado interno conta com 4000 clientes e no mercado internacional vende em 50 países.

O faturamento total da empresa no ano de 1998 foi de R\$283 milhões, sendo que em termos de exportações os ganhos foram de US\$34 milhões.

O número atual de funcionários gira em torno de 3100, distribuídos em doze fábricas localizadas em Cocal do Sul (4), Criciúma/S.C (2), Serra/E.S (1), Várzea da Palma/M.G (1), Londrina/PR (1), Salvador/BA (1), Camaçari/BA (1), e São Paulo/SP (1).

#### **3.2 O contexto da organização pesquisada**

##### **3.2.1 O município de Cocal do Sul**

Os imigrantes italianos integrantes das famílias Cechinel, Smania e Possamai chegaram e fundaram o distrito de Cocal do Sul por volta de 1885.

Em 26 de setembro de 1991 através da promulgação da lei n. 8.352 se deu a emancipação do Distrito de Cocal do Sul do município de Urussanga. A instalação do município ocorreu em 01 de janeiro de 1993.

Na atualidade o município de Cocal do Sul abriga a sede das Empresas Eliane de Revestimentos Cerâmicos. Além do setor cerâmico também se destacam no município a indústria metalúrgica, a agricultura e o processamento de alcachofra.

O município de Cocal do Sul encontra-se localizado no sul do Estado de Santa Catarina. Ao norte limita-se com o município de Urussanga e Pedras Grandes. Ao sul faz divisa com os municípios de Morro da Fumaça e de Criciúma. Ao leste faz fronteira com os municípios de Morro da Fumaça e ao oeste limita-se com Siderópolis. Encontra-se posicionado a 65,30m. acima do nível do mar dentro de uma área de 81,10 km<sup>2</sup>. A população atual do município é de aproximadamente 17.000 habitantes

### **3.2.2 O setor cerâmico**

O termo cerâmica possui origem na palavra grega “ceramicus” que significa a habilidade de confeccionar produtos de argila cozida.

No Brasil, a origem da cerâmica se encontra relacionada à produção artesanal indígena baseada na argila, já existente antes da colonização européia.

A partir da colonização portuguesa, país com tradição no setor cerâmico, variados elementos foram inseridos na cultura brasileira. Dentre eles, o uso de revestimentos cerâmicos na decoração de fachadas, revestimentos de pisos e paredes das residências da aristocracia nos séculos XVII e XVIII.

No Brasil, a indústria cerâmica se originou das antigas fábricas de tijolos, blocos e telhas cerâmicas. De acordo com os dados da Associação Brasileira de Fabricantes Cerâmicos – (ANFACER/1998), tais indústrias se encontram espalhadas em dezesseis estados, entre eles São Paulo e Santa Catarina que juntos respondem por 75% da produção nacional.

A matéria prima utilizada na fabricação de produtos cerâmicos possui origens naturais e não naturais. As matérias primas naturais são as argilosas e as não argilosas, sendo que, as não argilosas são imprescindíveis à conformação do corpo cerâmico. Esse tipo de matéria prima é encontrado em jazidas naturais que são exploradas tanto pelos fabricantes cerâmicos quanto por empresa que terceiros administram. Já as matérias primas consideradas não naturais são compostas de chumbo, boro, zircônio e titânio, além de

óxidos metálicos diversos. A função desses componentes é a de atuar na composição da base de vidro que proporciona acabamento brilhante ao produto.

O dispêndio de energia no processo produtivo do setor cerâmico é considerado elevado porque os equipamentos utilizados têm que ser mantidos em elevadas temperaturas. No Brasil, a fonte energética mais utilizada é a energia elétrica. Contudo, na Europa a fonte principal de energia é o gás natural. Esse combustível apresenta um elevado poder calorífico, preço inferior as demais fontes de energia e menor agressividade ao meio ambiente.

Na atualidade, o país que mais utiliza os revestimentos cerâmicos é Portugal com 5,22m<sup>22</sup>. Já o Brasil ocupa a oitava posição no âmbito internacional.

A China lidera a produção mundial no setor com cerca de 900 milhões de metros quadrados sendo seguida pela Itália com 562 milhões de metros quadrados. Em seguida vem a Espanha com 400 milhões de metros quadrados e o Brasil com uma produção de 295 milhões de metros quadrados.

No Brasil, o Estado de Santa Catarina é o maior pólo cerâmico do país localizado nas seguintes regiões: No sul do estado, os municípios de Imbituba, Tubarão, Criciúma, Içara e Urussanga, no Vale do Rio Tijucas e no município de Mafra.

O processo produtivo no setor cerâmico via de regra é contínuo e dividido nas seguintes quatro etapas: preparação da matéria prima, conformação e secagem, processamento e expedição. Essas etapas podem ocorrer através dos métodos denominados de "biqueima" ou "monoqueima".

Na biqueima são utilizados dois fornos. No primeiro é efetuada a queima em fornos com temperatura de 1050 a 1100 graus centígrados. Em seguida, as peças são conduzidas através de correias a esmaltação e decoração para posteriormente serem queimadas no denominado forno vidrado que vitrifica os esmaltes e estabiliza as cores.

Já na monoqueima o processo térmico acontece numa única etapa que consiste no cozimento ou queima do biscoito seco, já esmaltado e decorado em temperaturas elevadas em fornos específicos. Esse processo é mais econômico em termos de dispêndio de energia e de mão de obra.

### **3.3 A natureza da pesquisa: abordagem, procedimentos, modo de investigação, tipo, perspectiva de análise e princípios paradigmáticos.**

A abordagem eleita para a realização dessa pesquisa é predominantemente qualitativa. Isto porque a problemática selecionada para nortear o processo de investigação, as interfaces entre os pressupostos básicos de cultura e as estruturas de ação voltadas à aprendizagem organizacional nas Empresas Eliane, se recheia de complexidades e contradições de fenômeno singulares, imprevisíveis e originais, expressos nas relações interpessoais e sociais (Chizzotti, 1998). A presença desses fatores, considerados inerentes aos estudos culturais e de aprendizagem organizacional nos levou a optar pela pesquisa qualitativa do tipo clínico, pois esta modalidade possibilita que o ser humano seja descrito num determinado momento, em uma dada cultura. Conforme Evered e Louis (1981) e Schein, (1984a), esta abordagem pode ser mais precisamente descrita como entrevista “clínica” interativa, que implica numa série de encontros e explorações conjuntas entre o investigador e vários informantes motivados que vivem na organização e encarnam sua cultura. A suposição de Schein (1984a) é de que somente um esforço em comum entre entrevistador e entrevistados pode decifrar os pressupostos essenciais de cultura organizacional e seus padrões de interconexão. Porém, o estudo não pretende se configurar como exclusivamente clínico. Também possui características dos estudos ditos etnográficos na medida que procurou descrever e interpretar as interfaces entre o sistema de significados culturais e as estruturas de aprendizagem da organização entrevistada (Ludke e André, 1986). Por fim, se configura também dentro dos moldes propostos pelos estudos que utilizam o método histórico interpretativo, uma vez que tanto o processo de formação cultural da organização como as origens e o desenvolvimento de suas estruturas de ação ao longo do tempo foram descritas e interpretadas (Lakatos, 1981; Amboni, 1998).

Desta maneira, uma vez que se encontra ancorado nos moldes da pesquisa qualitativa, o estudo apresenta fundamentalmente as seguintes características:

- a) A fonte para obtenção dos conteúdos se encontra no ambiente natural e a dinâmica da interação entre entrevistador e entrevistados é fundamental para capturá-los;
- b) É de natureza descritiva;

- c) A preocupação primeira reside nos significados atribuídos pelas pessoas às coisas e à sua vida;
- d) o enfoque utilizado é o indutivo na análise dos dados e;
- e) a preocupação essencial é com o conhecimento do processo, não simplesmente com os resultados e o produto Bogdan e Biklen (1994).

Uma outra característica dessa pesquisa é que os aspectos considerados relevantes foram delimitados e ajustados à medida que o estudo se desenvolveu. Deste modo, não partimos de suposições antecipadas, além da formulação do problema instigador do estudo. Assim, a busca de respostas para o problema que foi formulado resultou na elaboração de questões ou temas de interesses mais genéricos, que foram sendo definidos e redefinidos na medida em que o estudo foi tomando o seu curso. Para isso, o estudo compreendeu a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, histórias e estórias, estruturas e processos interativos, procurando-se compreender os fenômenos (eventos internos e externos), segundo a perspectiva dos participantes envolvidos (Godoy, 1995).

Deste modo, considerando-se a natureza do problema estudado, a pesquisa qualitativa apresentou-se como a mais apropriada para o entendimento profundo dos eventos vinculados ao processo de construção, manutenção e de mudança cultural nas organizações. Isto porque, a elucidação dos pressupostos básicos de cultura organizacional, de modo geral, “não se entregam à observação direta e os seus significados esgueiram-se por entre as dobras do discurso manifesto dos atores organizacionais” (Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997, p.28). Portanto, no caso de estudos culturais relacionados à aprendizagem organizacional não é adequado perguntar de modo direto a respeito das regras culturais que governam os comportamentos das pessoas e como as mesmas incidem nas estruturas de ação dirigidas à aprendizagem, uma vez que, para as pessoas que integram uma arena cultural, o que elas pensam, sentem e vêem constituem uma realidade social são “*taken-for-granted*”, ou seja, inquestionáveis, de tão natural que são para os participantes que dela comungam. Como mencionam Rubin e Rubin (1995), em pesquisas sociais nem tudo o que é essencial pode ser mensurado com exatidão. Então, para adentrar nos verdadeiros significados que se encontram embutidos nos discursos é preciso ir além das aparências e das primeiras impressões, sendo essencial monitorar os momentos em que o discurso “derrapa” (Pagès et al, 1987). A razão para isto se deve ao fato de que nem sempre o que as pessoas relatam é o que de fato acontece no cotidiano (Schein, 1984a).



Essa pesquisa enquanto modo de investigação se caracteriza como sendo um “estudo de caso” (Bruyne et al, 1982), uma vez que, pressupõe uma intensiva análise que procurou aglutinar o maior número possível de informações detalhadas, referentes as interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional nas Empresas Eliane (Bruyne, Herman e Schautheete, 1982).

A opção pelo modo de investigação denominado estudo de caso também se justifica pelo fato do problema formulado sugerir a importância de compreendermos “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem dentro de circunstâncias onde a possibilidade de controle sobre os eventos estudados é mínima (Godoy, 1995). Uma vez que não nos encontramos preocupados em estabelecer e provar relações de causa-efeito entre variáveis organizacionais, esse método se revela como bastante adequado, ao possibilitar uma incursão mais profícua nas dimensões subjetivas do problema, através de uma relação direta e intensa do entrevistador com os membros da organização entrevistada. Esse contato direto e pessoal (face a face) permite trazer à tona um rol de valores e crenças que apresentariam dificuldades de serem capturados a partir de uma perspectiva mais objetivista da realidade social (Ferro, 1991).

Este método de análise também possibilita o estabelecimento de uma construção que, embora seja específica, pode servir de início “(...) para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo” (Franco, 1986, p.37).

Uma outra característica do estudo reside no fato do mesmo ser do tipo descritivo.

É descritivo porque intenciona conhecer a natureza, composição e os processos que compõem o problema de pesquisa que o constituem ou nele se realizam, para assim permitir a descrição de suas características (Selltiz et al, 1987).

As características até aqui apresentadas se encontram assentadas nos seguintes pressupostos, típicas das pesquisas de natureza qualitativa:

a) as ciências humanas têm suas particularidades (o estudo do comportamento humano e social), que as torna ciências específicas com métodos próprios; e

b) a segunda suposição, relacionada à primeira, é a de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, uma interação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito (Chizzotti, 1998).

Finalmente, o estudo se encontra orientado pelos princípios do paradigma interpretativo-subjetivista da realidade social (Burrell e Morgan, 1982). Dentro desse paradigma, a perspectiva fenomenológica aparece como preponderante ao considerarmos os objetivos propostos pelo estudo, uma vez que, os mesmos consideram fundamental o desvendamento do sentido oculto das manifestações mais imediatas ou aparentes. Desse modo, torna-se imprescindível ultrapassar as exterioridades para atingir a essência dos fenômenos.

Como subprodutos dessa vertente teórica, o estudo se guiou pelo interacionismo simbólico, uma vez que buscou o sentido social e os significados que as pessoas elaboram a partir dos seus relacionamentos interpessoais, além da etnometodologia, quando considerou a importância de compreender os significados que os atores sociais atribuíam aos fatos e as ocorrências do seu cotidiano (Burrell e Morgan, 1982; Chizzotti, 1991).

Ao adotar estes princípios e características o estudo buscará ampliar conhecimentos e proporcionar reflexões inovadoras a respeito do tema, reconstituindo, se for o caso, perspectivas atuais existentes sobre o assunto, como também poderá servir de sustentáculo para futuras investigações.

### **3.4 Participantes**

O universo de participantes considerado na realização desse trabalho compreendeu a totalidade dos funcionários (em torno de 3100 funcionários) das doze unidades industriais das Empresas Eliane.

A amostra, por sua vez, se configurou como sendo do tipo intencional. Ou seja, foram escolhidos para participar do estudo, os funcionários de algum modo considerados importantes à obtenção de informações que contribuiriam à construção das respostas que pretendemos dar ao problema de pesquisa previamente formulado. Desse modo, foram atraídos para participar do estudo, os funcionários com algum tipo de vinculação considerada significativa na elucidação do problema que foi eleito para investigação (Minayo et al, 1994).

Para tanto, os critérios utilizados na seleção dos participantes da pesquisa consideraram os seguintes aspectos:

- a) O participante deveria estar trabalhando em uma das doze unidades das Empresas Eliane há pelo menos 10 anos;
- b) O participante deveria ser reconhecido e indicado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa ou por um colega de trabalho como um legítimo portador da cultura Eliane;
- c) O participante deveria ter vivenciado ou participado de momentos considerados críticos ou relevantes na história da organização; e
- d) O participante deveria ter participado da construção ou do funcionamento de pelo menos uma estrutura de aprendizagem.

Nesse sentido, a amostra do tipo intencional selecionada foi composta de 27 participantes que foram distribuídos da seguinte forma: quatro (4) operários de “chão de fábrica”, quatro (4) supervisores, cinco (5) técnicos, seis (6) gerentes, e oito (8) diretores.

Os participantes receberam a seguinte nomenclatura:

- a) Operários de “chão de fábrica” (E1O, E7O, E20O, E26O);
- b) Supervisores (E3S, E5S, E18S, E19S);
- c) Técnicos (E8T, E9T, E12T, E17T, E21T);
- d) Gerentes (E2G, E4G, E10G, E14G, E24G, E25G); e
- e) Diretores (E6D, E11D, E13D, E15D, E16D, E22D, E23D, E27D).

As características demográficas dos entrevistados em geral são as que seguem:

- a) **Operários de “chão de fábrica”:** Todos do sexo masculino com idade média de 35 anos e escolaridade em níveis de primeiro e segundo grau.
- b) **Supervisores:** Todos do sexo masculino com idade média 40 anos e escolaridade em nível de segundo grau.
- c) **Técnicos:** Três do sexo feminino e dois do sexo masculino com idade média em torno de 42 anos e escolaridade em nível de terceiro grau.
- d) **Gerentes:** Todos do sexo masculino com idade média em torno de 35 anos e escolaridade em nível de terceiro grau.
- e) **Diretores:** Todos do sexo masculino com idade média em torno de 45 anos e escolaridade em nível de terceiro grau.

### 3.5 Instrumentos de coleta de conteúdos

Os instrumentos de coleta de conteúdos utilizados na realização do estudo foram os seguintes:

- a) entrevista semi-estruturada;
- b) análise documental, e
- c) observação sistemática não-participante.

Conforme afirmam Selltiz et al (1987), a entrevista se constitui num importante instrumento à obtenção de informações a respeito do que "(...) as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem, fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes" (p. 273). No caso do presente trabalho, a opção foi pela entrevista semi-estruturada. A intenção primeira com a utilização desse instrumento junto aos entrevistados foi a de focalizar temas considerados pertinentes ao problema de estudo proposto, como também elaborar perguntas previamente, para que a partir daí, os participantes pudessem se manifestar livremente sobre o assunto ou questões propostas. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Através da utilização desse instrumento, pretendeu-se captar as atitudes, opiniões e valores dos sujeitos entrevistados a respeito do problema investigado (Minayo, 1994).

Um segundo instrumento de coleta de conteúdos utilizado foi a análise documental. De acordo com o que propõe Lakatos e Marconi (1991), a análise documental aqui sugerida consiste na identificação de documentos considerados importantes através dos seguintes tipos de leitura:

- a) leitura preliminar (familiarização);
- b) leitura seletiva (identificação de conteúdos pertinentes aos objetivos propostos pelo estudo);
- c) leitura reflexiva (reconhecimento e avaliação das informações);
- d) leitura interpretativa (interação dos conteúdos extraídos com o referencial teórico utilizado no estudo); e

e) leitura explicativa (busca verificar os fundamentos de verdade presentes no documento).

Desse modo, os conteúdos obtidos a partir da análise dos documentos foram úteis na medida em que puderem proporcionar importantes subsídios ao problema posto pelo entrevistador. Nesse sentido, são considerados subsídios pertinentes e úteis, uma vez que, poderão contribuir para confirmar, retificar ou negar o problema e os objetivos decorrentes do presente estudo (Amboni, 1998).

Os documentos considerados à análise nesse estudo foram os seguintes:

- a) Relatório referente ao balanço social da empresa no ano de 1998;
- b) Relatório de pesquisa de clima organizacional;
- c) Documento referente ao Programa de melhorias Eliane; e
- d) Documento referente ao Plano Político Pedagógico do Colégio Maximiliano Gaidzinski de 1998.

Finalmente, o terceiro instrumento de coleta de conteúdos utilizado no trabalho foi à observação sistemática não-participante. Nesse caso, tomamos contato com a comunidade da organização entrevistada, muito mais na condição de espectador, procurando presenciar fatos, mas não participando deles, buscando o envolvimento mínimo possível com as situações que surgiam, procurando adotar o papel de espectador passivo. Porém, procuramos no decorrer do estudo realizar uma observação consciente, dirigida e ordenada, tendo como foco o problema e os objetivos propostos (Lakatos e Marconi 1991). Para isso, utilizamos um diário para registros de todos os eventos considerados relevantes ao estudo proposto. Dentro dessa perspectiva, a observação, enquanto instrumento de coleta de conteúdos se tornou um importante instrumento de checagem e confrontação com os conteúdos obtidos nas entrevistas e na análise de documentos.

A utilização simultânea e combinada das três técnicas de coleta de conteúdos fundamenta-se no pressuposto de que a fragilidade apresentada por uma técnica poderá ser compensada pela força de outra (Shinyashiki, 1995). Esse procedimento é denominado de triangulação “intra-método”, uma vez que, ao optarmos pela pesquisa qualitativa, utilizamos três instrumentos de coleta de conteúdos de um modo que pretendeu ser

integrado. Em síntese, a triangulação “intramétodo” envolveu na sua essência a verificação cruzada de consistência interna e confiabilidade (Jick, 1979).

### 3.6 Descrição e interpretação dos conteúdos

Os conteúdos extraídos da transcrição das entrevistas, dos recortes de trechos considerados importantes dos documentos e das observações, foram dispostos nas categorias lógicas de cultura organizacional de Schein (1984a, 1987, 1990) e nas estruturas de ação dirigidas à aprendizagem organizacional de Garvin (1993, 1999). Depois de alocados em categorias temáticas que “(...) significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito” (Minayo, 1994, p.70), os conteúdos foram ordenados ou sistematizados de modo que pudessem ser descritos. Após a descrição, os conteúdos foram interpretados a luz do referencial teórico especialmente construído para a elaboração desse trabalho.

As categorias lógicas de cultura organizacional propostas por Schein (1984a, 1987, 1990) são as que seguem:

1) **A relação da organização com o seu ambiente:** É de dominação, submissa, de harmonia ou se encontra em busca de um nicho?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- a) **A relação da organização com a comunidade;**
- b) **A relação da organização com os consumidores;**
- c) **A relação da organização com os fornecedores, e**
- d) **A relação da organização com os competidores.**

2) **A natureza da verdade e da realidade:** Como é definido o que é e o que não é verdade? Através de testes pragmáticos, confiança na sabedoria ou consenso social? Como a organização se orienta em termos de passado, presente e futuro?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- a) **A base de valores difundida pelo fundador;**
- b) **Os valores essenciais da empresa;**
- c) **O processo de tomada de decisão;**
- d) **A utilização do tempo; e**
- e) **A distribuição e o acesso aos diferentes espaços físicos.**

3) **A natureza da natureza humana:** O ser humano é basicamente bom, neutro ou mau?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- a) **O modo como as pessoas são selecionadas;**
- b) **As perspectivas de crescimento pessoal e profissional;**
- c) **A motivação no trabalho;**
- d) **O processo punitivo;**
- e) **O Jeito Eliane; e**
- f) **As demissões.**

4) **A natureza da atividade humana:** É dominante/proativa, apaziguadora ou passiva/fatalista?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- a) **A organização e a condução do trabalho; e**
- b) **A relação entre trabalho e espaço total de vida.**

5) **A natureza dos relacionamentos humanos:** Qual é a forma considerada correta das pessoas se relacionarem entre si a fim de distribuírem poder e afeição?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- a) **A relação dos chefes com os funcionários;**
- b) **O relacionamento entre funcionários; e**
- c) **Os relacionamentos entre diferentes áreas de trabalho.**

Por sua vez, as estruturas de ação dirigidas à aprendizagem organizacional propostas por Garvin (1993, 1999) são as seguintes:

1) **Aprendizagem com as experiências e melhores práticas dos outros:** É a capacidade da organização em obter conhecimentos dos clientes, fornecedores, concorrentes e outras organizações e transformá-los em fontes de aprendizagem que agreguem novos valores às suas atividades.

2) **Experimentação com novas abordagens:** Refere-se a capacidade da organização de experimentar novas maneiras de realizar as coisas, enfatizando a criatividade e a inovação organizacional.

3) **Resolução sistemática de problemas:** Essa categoria se reporta à propriedade da organização em utilizar métodos típicos dos programas de qualidade, visando a resolução sistemática dos problemas a partir de técnicas grupais de solução de problemas, baseadas em fatos e geridas de modo compartilhado por todos os interessados.

4) **Transferência de conhecimento:** Procura identificar como o conhecimento adquirido pela organização é disseminado em suas instâncias internas.

5) **Aprendizagem com as experiências passadas:** Nessa categoria, o interesse está em verificar se a organização avalia os seus sucessos e fracassos, processando-os e registrando-os sistematicamente de modo que os mesmos sejam transparentes e acessíveis para todos os funcionários.

Em seguida a descrição e a interpretação de cada uma das categorias referentes a cultura e a aprendizagem organizacional procuramos encontrar interfaces entre os pressupostos básicos de cultura da organização entrevistada e as estruturas de ação voltadas à aprendizagem organizacional. As possíveis inter-relações sugeridas entre as categorias dos modelos teóricos de Schein (1984a, 1985, 1987, 1990) e Garvin (1993, 1999) foram apresentadas no quadro 5, item 4.3, denominado de “Possíveis conexões (aproximações) entre pressupostos de cultura organizacional e estruturas de ação”.

Contudo, a partir dos conteúdos sistematizados, descritos e discutidos em cada uma das categorias optou-se por estabelecer as interfaces entre os conceitos do seguinte modo:



- a) **A relação da organização com o ambiente ⇔ Resolução Sistemática de Problemas e Aprendizagem com as Experiências dos Outros;**
- b) **A natureza da realidade ⇔ Experimentação e Resolução Sistemática de Problemas;**
- c) **A natureza do tempo ⇔ Resolução Sistemática de Problemas e Experimentação;**
- d) **A natureza do espaço ⇔ Circulação de Conhecimentos;**
- e) **Natureza da natureza humana ⇔ Resolução Sistemática de Problemas;**
- f) **A natureza da atividade humana ⇔ Circulação de Conhecimentos, Resolução Sistemática de Problemas e Experimentação; e**
- g) **A natureza dos relacionamentos humanos ⇔ Resolução Sistemática de Problemas, Experimentação, Circulação de Conhecimentos e Aprendizagem com as Experiências Passadas.**

O procedimento até aqui descrito, visando o tratamento qualitativo dos conteúdos é tecnicamente denominado de análise de conteúdo. Um procedimento típico dos estudos qualitativos que atende a três requisitos fundamentais: objetividade, sistematização e inferência (Lionço, 1999). Desse modo, foi possível transformar, sistematizar e agrupar os conteúdos inicialmente considerados brutos em unidades de informação, que uma vez dispostas em categorias temáticas puderam conferir sentido ao estudo, permitindo ao entrevistador, com base em suas percepções e no respaldo do referencial teórico que elaborou, discutir o problema que inicialmente se propôs responder (Rubin e Rubin, 1995; Ludke e André, 1986).

### 3.7 As limitações do estudo

Ao considerarmos a natureza qualitativa e a complexidade dos temas eleitos para o presente estudo nos deparamos com as seguintes limitações.

Devido a questões de agenda tanto dos entrevistados quanto do entrevistador não foram entrevistados a esposa do fundador, um dos seus filhos e uma técnica em qualidade.

Também devido a questões de agenda não foi possível efetuar observações nas reuniões de segunda feira na empresa como também nos programas de integração dos novos funcionários

Uma outra limitação que pode ser apontada se refere a não utilização das informações presentes no sistema intranet e no documento que se reporta a política estratégica de recursos humanos da empresa.

Em virtude da natureza qualitativa do estudo e da escolha do tema, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras realidades organizacionais, mesmo se tratando de organizações que pertencem ao setor cerâmico. Tais conteúdos podem, no entanto, ser transferidos.

Embora grande parte dos conteúdos tenha sido triangulada através de relatos dos entrevistados, observações e análise de documentos, nem sempre esse procedimento foi viável em virtude da ausência de informações originárias de uma fonte ou outra.

Finalmente, em razão da multiplicidade de informações, do elevado número de entrevistados e da pouca disponibilidade de suas agendas, a recorrência nas entrevistas não foi utilizada enquanto instrumento de checagem das informações.

## **4. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS**

Nesse capítulo será descrita e interpretada a cultura organizacional das Empresas Eliane de acordo com as categorias lógicas de cultura de Schein (1984a, 1987, 1992), a partir dos relatos fornecidos pelos entrevistados, dos conteúdos retirados de documentos da organização e das observações realizadas durante a pesquisa.

Em seguida a descrição e a interpretação da cultura organizacional também serão descritas e interpretadas as estruturas de ação à aprendizagem organizacional existentes na entidade entrevistada e que foram propostas em Garvin (1993, 1999).

Após a apreciação da cultura e da aprendizagem na organização entrevistada serão contempladas as possíveis interfaces identificadas entre os dois conceitos. As relações estabelecidas entre cultura e aprendizagem organizacional foram procedidas sempre a partir da persistência de relatos dos entrevistados que evidenciaram interfaces entre os dois conceitos na organização entrevistada. Além disso, a descrição e a interpretação das possíveis conexões existentes também ocorreram, sempre que possível, a partir de conteúdos extraídos de documentos e das observações livres não sistemáticas realizadas durante o estudo.

Finalmente, tanto na descrição e na interpretação da cultura e da aprendizagem, como no estabelecimento das interfaces entre os dois conceitos, os conteúdos obtidos foram significados a luz do quadro de referência teórica utilizado para nortear o presente estudo.

### **4.1 A cultura organizacional das Empresas Eliane**

Nessa seção serão apresentados os aspectos que orientam os pressupostos básicos de cultura organizacional nas empresas Eliane. Esses pressupostos básicos de cultura organizacional serão alocados conforme as seguintes categorias lógicas por Schein (1984a, 1987):

- a) A relação da organização com o seu ambiente;
- b) A natureza da verdade e da realidade;

- c) A natureza da natureza humana;
- d) A natureza da atividade humana; e
- e) A natureza dos relacionamentos humanos.

Cada uma dessas categorias, por sua vez, foi desmembrada em diversas subcategorias temáticas.

#### **4.1.1 A relação da organização com o seu ambiente**

Nessa subseção serão apresentados e discutidos os aspectos que configuram os pressupostos culturais da organização que orientam a sua relação com ambiente externo. Para tanto serão consideradas as seguintes subcategorias:

- a) A relação da organização com a comunidade;
- b) A relação da organização com a concorrência;
- c) A relação da organização com os consumidores; e
- d) A relação da organização com os fornecedores.

##### **4.1.1.1 A relação da organização com a comunidade**

A comunidade aqui é compreendida como o conjunto de pessoas residentes nas localidades próximas das unidades fabris das Empresas Eliane. Também são consideradas as pessoas e as famílias que mesmo não residindo no espaço físico mais imediato das fábricas, moram nos municípios de Cocal do Sul ou de Criciúma.

As Empresas Eliane possuem uma relação histórica com o município e com o povo de Cocal do Sul. Isto porque a fundação da empresa ocorreu nesse município há quatro décadas atrás.

Conforme o relato de um dos depoentes foi a partir da ida do fundador para o município com o intuito de adquirir uma “massa falida”, em janeiro de 1960, que as luzes

do mesmo, literalmente se acenderam. Ou seja, com a reabertura das operações da empresa a energia elétrica retornou ao município.

O relato que segue procura ser elucidativo nesse sentido:

“Com a ida do fundador para Cocal com a sua indústria, ‘Cocal ascendeu a luz’, pois estava no escuro. Quem fornecia energia para Cocal era a Cerâmica, e com o fechamento da Cerâmica, Cocal ficou no escuro” (E13D).

A massa falida, cujo nome era Cerâmica Cocal, fornecia energia para o município, além de utilizá-la para operar os seus equipamentos. Com a sua inviabilidade e inadimplência com funcionários e fornecedores, mais especificamente com o de energia, a cidade ficou sem energia elétrica.

Conforme destacam Srouf e Figueiredo (1980), esta foi sem dúvida a iniciativa mais arrojada do Sr. Milo (como era carinhosamente tratado o fundador). A aquisição de uma cerâmica falida em janeiro de 1960. Para os autores, “de início, apenas com o auxílio de seu primogênito Jarvis, Sr. Milo enfrentou uma guerra que –caso perdida- o reduziria à miséria dos seus anos de infância” (p.11).

Um fator também relevante para explicar o forte vínculo da empresa com a comunidade está na relação entre a retomada das operações da empresa há quatro décadas atrás e a geração de empregos. Na oportunidade, o funcionamento da empresa implicava na sobrevivência de grande parte dos habitantes de Cocal do Sul. Não havia muitas outras possibilidades de emprego, além daquelas proporcionadas na cerâmica. Esse fato contribuiu em muito para que os trabalhadores e os fornecedores locais, mesmo tendo dinheiro para receber da cerâmica antes da sua falência, se esforçassem ao máximo para que os desafios enfrentados pelo fundador e o seu filho primogênito pudessem ter sido coroados de êxito. O relato de um ex-funcionário que vivenciou a retomada das operações na cerâmica retrata a relação de mútua dependência entre o fundador, que de um lado necessitava de trabalhadores e fornecedores para que as operações pudessem ser retomadas, e de outro, os trabalhadores que enxergavam na retomada do empreendimento, a geração de novos postos de trabalho.

“Então por estes aspectos ninguém media esforços para manter a fábrica trabalhando, pois se fechasse a fábrica ninguém tinha para onde ir. Eram todos filhos de colonos” (E10).

Além das providências adotadas com o intuito de restabelecer o funcionamento da empresa e de habilitá-la para vender legalmente, o fundador “(...) parcelou uma dívida de Cr\$ 1 milhão com a empresa de energia elétrica para que a mesma voltasse a fornecer energia” (Srouf e Figueiredo, pp. 11-12, 1980).

Outros dois relatos expressam o caráter das relações estabelecidas entre a empresa e o município de Cocal do Sul. Uma das afirmações de um dos entrevistados confunde a expansão e o desenvolvimento da empresa com as metamorfoses sociais e econômicas ocorridas no município desde a década de 60. Já o outro depoimento considera a relação da empresa com a comunidade como de natureza umbilical. Nesse caso, parece que além do município de Cocal do Sul, o município de Criciúma também é considerado. Um terceiro depoimento vem ao encontro da afirmação anterior.

“A comunidade nós sempre buscamos, tanto é que a gente sempre teve essa vida de crescimento aqui em Cocal. Nós não sabemos direito se Cocal cresceu conosco ou nós crescemos com Cocal. Uma coisa é certa, a empresa foi a grande incentivadora do crescimento de Cocal” (E27D).

“A empresa está inserida dentro de um contexto e cada vez mais há uma relação umbilical com a comunidade, seja na questão do desenvolvimento da região, de empresas que estão próximas, que são prestadoras de serviços, seja na relação dos funcionários que moram próximo da comunidade, seja com os poderes constituídos no município. Porque nós estamos inseridos na comunidade. Arrecadamos impostos que devem reverter em benefícios da comunidade” (E22D).

“Nós também somos muito identificados com Criciúma. Uma série de ações que a comunidade solicita de pedidos, de apoio, de peças de teatro ou outros que nós podemos ajudar. Nós sempre estamos participando e sempre se aproximando, e dentro da possibilidade damos apoio para estar de bem com a comunidade. Nós estamos preocupados que a comunidade sempre nos veja bem” (E23D).

A imagem que a comunidade de Cocal do Sul projeta da empresa em termos da sua relevância social, ou seja, da importância que a mesma têm para o contexto sócio econômico do município é percebida pelos funcionários do seguinte modo:

“Em Cocal por exemplo, a opinião da comunidade vai muito da opinião do nosso funcionário, do operário principalmente. Então uma das metas nossa sempre foi jamais, em tempo algum, em quarenta anos, eu afirmo isso, em quarenta anos, houve atraso de um dia no pagamento do funcionário. Nos maiores dificuldades que nós passamos eles sempre tiveram prioridade. Então tem gente aqui nas entrevistas, sabe que a empresa sempre pagou em dia, pode não ter pago bem, mas sempre pagou em dia. E aqui como a grande maioria dos funcionários é de Cocal isso vai para fora e retorna como uma boa imagem” (E12T).

Conforme salienta Morgan (1996), o reconhecimento e a preocupação com as repercussões dos impactos oriundos do ambiente no cotidiano das organizações, traduzidos na mobilização para identificar, compreender e sentir o que está sendo dito “lá fora”, tornam-se ingredientes imprescindíveis à adoção de respostas estratégicas pró-ativas condizentes.

Porém, é surpreendente observar que, segundo um dos entrevistados, quando da realização dos programas de integração dos novos funcionários, é evidenciada a reduzida compreensão que os funcionários recém admitidos têm da magnitude da empresa em termos de rentabilidade, produtividade e competitividade nos âmbitos nacional e internacional.

O relato que segue procura ilustrar esse aspecto:

“A mensagem que se procura passar no momento da integração é a de que os novos funcionários estão entrando para uma grande empresa. Nós observamos que as pessoas aqui da região não têm idéia do porte da empresa ser muito mais importante no Rio de Janeiro, Estados Unidos do que aqui na sua cidade. Há pouca valorização” (E9T).

Outro ponto profícuo de interação da comunidade com a empresa se dá mediante a política de atração e de filtragem de novos membros, que privilegia os candidatos oriundos da comunidade e da região. Esse critério ressalta a prioridade estabelecida na empresa para os candidatos da comunidade e da região em relação aos candidatos provenientes de outras localidades. Aliado a isso também são contempladas a qualificação e a performance exigidas dos candidatos no desempenho das futuras tarefas.

O relato a seguir expressa os critérios da política de contratação da empresa.

“Aqui em Cocal nós procuramos valorizar o pessoal da comunidade preferencialmente, e pessoas da região. Isto ocorreu em épocas de redução do quadro de funcionários. Se a pessoa apresentava um bom desempenho na primeira oportunidade nós a chamávamos de volta. Procuramos trazer aquelas pessoas que saíram por motivo de redução e não de desempenho” (E12T).

A opção preferencial pelos candidatos oriundos da comunidade seguidos dos candidatos provenientes da região também se explica pelo fato de que esses candidatos, em princípio, se encontram mais familiarizados com a empresa em geral, incluindo os seus propósitos, estrutura e métodos de trabalho, as principais normas de conduta, entre outras características.

Isso porque, os candidatos que aspiram emprego na empresa possuem parentes, amigos ou conhecidos que na mesma já trabalham. Assim, em situações diversas, os já funcionários interpretam aos pretendentes algumas das características da empresa. Eventualmente esse fato pode proporcionar aos que desejam trabalhar na empresa que reafirmem ou reavaliem as suas expectativas.

Nesse sentido, o processo de socialização secundária (Berger e Luckman, 1985) parece ter início antes mesmo dos candidatos terem sido filtrados à realidade social da empresa. Ou seja, desse modo, os que pretendem trabalhar na empresa, também aprendem sobre a mesma através das interações informais que estabelecem no dia a dia com os funcionários que lá já se encontram trabalhando.

Também deve ser considerado que, uma vez os funcionários residindo próximo da empresa, os problemas com transporte, moradia e educação dos filhos ficam melhor gerenciados. O trabalhador já mora na comunidade, não precisa alugar ou adquirir um novo imóvel. O deslocamento à empresa pode ocorrer a pé, de bicicleta, motocicleta ou mesmo de carro próprio. A educação dos filhos pode se dar nas escolas do município ou no colégio da empresa que forma técnicos em cerâmica, criando para os que lá estudam, a perspectiva de se tornarem futuros funcionários.

Um outro ponto de inserção da comunidade na vida da empresa se dá mediante a inclusão dos filhos de funcionários ou não no Colégio Maximiliano Gaidzinski, que conforme já mencionado, qualifica os alunos para atuarem no setor cerâmico. O trecho a seguir apresentado expressa a expectativa que os pais têm de ver os filhos estudando no colégio.

“Na região de Cocal o sonho dos pais é que os filhos estudem aqui por causa da qualidade do ensino. Porque é gratuito. O projeto da escola passou a ser também uma obra social para a comunidade” (E6D).

Além disso, conforme o relato a ser apresentado em seguida, a expectativa dos que se encontram atuando na empresa é que os familiares também possam ali trabalhar. O trecho também evidencia que, além de se constituir numa aspiração dos trabalhadores, é igualmente uma meta da organização. Essa reciprocidade de expectativas parece reforçar o ideal ou mito de que a empresa se configura numa grande família.



“O maior compromisso da empresa é crescer para uma sociedade maior. Isto quer dizer criar mais empregos é buscar ser uma empresa onde o pai, o filho, o neto possam trabalhar. A grande maioria se sente bem aqui dentro e gostaria que seus filhos viessem para cá trabalhar. Esta é uma meta da empresa” (E16D).

A relação da empresa com a comunidade também se dá via as cerimônias festivas que se constituem em rituais que são repetidos sistematicamente. Esses eventos são as festas do trabalhador, da criança e de final de ano, que até nos momentos econômicos mais críticos vivenciados pela empresa foram mantidas. Apesar dessas cerimônias terem mudado de configuração ao longo do tempo, em função das periódicas avaliações efetuadas, como também das inúmeras mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas pelas quais passaram e vem passando a empresa e a comunidade, se consolidaram enquanto espaço de interação entre a empresa e a comunidade.

Os trechos apresentados a seguir evidenciam, no primeiro relato, a preocupação das pessoas que organizam a festa do trabalhador com as repercussões que a mesma possa ter na comunidade. O segundo relato ilustra o envolvimento histórico das chefias no planejamento e na execução da festa da criança. Finalmente, o terceiro relato evidencia a inserção das famílias dos trabalhadores nos eventos festivos protagonizados na empresa.

“A maior preocupação seria a perda de um funcionário ou o seu afastamento por um problema que ocorreu num momento festivo da empresa. Pode repercutir na comunidade que nas festas da empresa não existe preocupação com os funcionários. Que a festa se restringe a uma mera programação festiva” (E8T).

“Nós criamos certos programas que se consolidaram, apesar de ter mudado um pouco a forma de se desenvolver. Eles persistem até hoje, foram assumidos como algo importante para a empresa, para a comunidade e familiares. O exemplo disto é a festa da criança realizada com os recursos que existiam. O chefe vinha para a fábrica, ia para o mato cortar árvores para fazermos cabanas no ginásio de esportes” (E12T).

“No final do ano tem festa de confraternização na empresa, e ela abre as portas para as nossas famílias. Em todas as datas festivas a empresa lembra da família” (E5S).

Os rituais e as cerimônias do ponto de vista cultural têm como função transmitir e sinalizar aos participantes diretos, como também aos demais interessados na vida da organização, determinados pressupostos de valores que os orientam a respeito do que a organização entende ser verdade inquestionável à obtenção dos seus propósitos.

De acordo com Deal e Kennedy (1982) a função cultural preponderante dos rituais e das cerimônias é o de tornar explícitos e enfatizar pressupostos básicos de valores considerados imprescindíveis. Nesse sentido, continuam os autores, esses elementos da cultura informam como as pessoas devem se comportar, alertam para os procedimentos

considerados adequados e desejáveis, sinalizam o que é uma diversão consentida, liberam tensões, aproximam as pessoas e guiam o comportamento. Por trás de um ritual ou cerimônia se encontra uma crença essencial da organização que é transmitida através de vivências que devem ser lembradas e cristalizadas no padrão comportamental dos funcionários.

No caso da empresa pesquisada, a principal cerimônia realizada é a festa do trabalhador. Essa festa contempla os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos da empresa. Entre outras finalidades, a festa possui a função cultural de enfatizar aos presentes, a importância do trabalho e do trabalhador para os propósitos da organização. É como se fosse um momento de tornar público o reconhecimento dos dirigentes aos esforços que os funcionários despendem em prol da empresa.

Os relatos apresentados a seguir destacam a importância que os dirigentes da empresa conferem à festa do trabalhador.

“Mesmo nos momentos mais difíceis a festa do trabalhador foi muito discutida, mas sempre foi preservada” (E7O).

“A empresa mantém esse tipo de evento como um momento de agradecer toda a colaboração que o funcionário presta à empresa” (E8T).

“O nosso objetivo é o de colocar o menor número de funcionários para trabalhar na festa. Então quase tudo é terceirizado. Porque é o dia do funcionário” (E9T).

Além dessas finalidades, cerimônias como a festa do trabalhador objetivam reforçar a ideia da empresa como a extensão da própria casa, a empresa como uma grande família, provedora das necessidades dos seus membros (Fleury e Fischer, 1992). Nesse sentido, os funcionários parecem ser concebidos como filhos e os seus filhos, esposas ou esposos são vistos como integrantes dessa “grande família”.

Desse modo, o “sangue que corre na veia” passa a ser compartilhado tanto pelos que lá trabalham, como por aqueles que possuem algum tipo de parentesco (filhos, esposas, esposos, etc.). Assim, estas cerimônias ao serem impregnadas não só de racionalidade, mas também de emotividade, funcionam para reforçar o comprometimento afetivo dos envolvidos diretos (funcionários) e indiretos (familiares) com o projeto da empresa.

Também em relação a questão ambiental, as medidas adotadas pela empresa expressam valores que guiam as interfaces entre a empresa e o meio ambiente da comunidade. É importante considerar que a postura da empresa para resolver os problemas de poluição do ar, dos rios e sonora é adotada em muitas circunstâncias, independente da

comunidade se manifestar ou não. Observe-se que as medidas de prevenção ou correção de possíveis impactos ambientais, além de transmitirem a idéia de respeito e preocupação com a qualidade da vida dos trabalhadores e da comunidade que circunda a empresa, também são norteadas pela racionalidade econômica que impera na vida das organizações desde a era industrial. Nesse sentido, a preocupação com o meio ambiente adquire também o caráter de busca da rentabilidade máxima.

Os relatos que seguem revelam que os interesses da comunidade e dos acionistas são levados em conta. De um lado existe a preocupação com o impacto ambiental gerado na vida da comunidade, e de outro, a necessidade de prover o máximo retorno aos acionistas nas múltiplas circunstâncias vividas pela empresa, mesmo quando a questão é o meio ambiente.

“O próprio acionista não aceita isto. Eles não aceitariam, por exemplo, uma multa de um órgão ambiental porque sua empresa prejudicou um rio, etc. Há uma série de prioridades na área industrial e fazemos investimentos na preservação ambiental, mesmo a comunidade não se manifestando. É um valor nosso, vem do fundador” (E15D).

“A empresa deve produzir de forma equilibrada com o meio ambiente. Hoje não é admissível produzir sem preocupação com o meio ambiente. Porque o próprio funcionário se houver algum problema fora da unidade onde ele é vizinho, a família dele também será afetada” (E22D).

“O programa de gestão ambiental é um programa que visa melhorar a qualidade de vida do funcionário, da comunidade e do meio ambiente. Cada setor tem esse programã. A cada quinzena temos definido objetivos e metas, e vemos como está a atividade prevista para aquele mês” (E10G).

A preocupação com o meio ambiente é apontada por um dos entrevistados como um legado do fundador. Essa afirmação pode ser constatada visualmente na expressiva quantidade de árvores que circundam as edificações das unidades da empresa em Cocal do Sul e em Criciúma.

Embora a preocupação com o meio ambiente não seja recente na empresa, as exigências atuais dos ambientes externos, nacional e internacional para que as organizações sejam éticas do ponto de vista ecológico veio fortalecer e consolidar esse aspecto na empresa.

Os conceitos a respeito da preservação do meio ambiente foram resignificados de uma forma mais drástica nas últimas duas décadas, a partir da inserção da idéia de que existem na natureza recursos não renováveis como é o caso da água, do ar e do petróleo. A idéia predominante da abundância e da inesgotabilidade dos recursos naturais repercutia no

passado em práticas mais tolerantes no que se referia a poluição de rios e do ar. Aliado a isso, também há que se considerar a pouca disponibilidade e os altos custos das tecnologias limpas e preventivas aos impactos ambientais, que por sua vez, acabavam justificando a adoção de práticas nem sempre coerentes com a preservação do meio ambiente.

Entretanto na atualidade, a tendência é que na Europa e nos Estados Unidos os produtos importados sejam originários de empresas consideradas ecologicamente corretas. Esse fato certamente contribuiu para que uma das unidades fabris da empresa paulatinamente se adequasse a uma série de exigências à obtenção do certificado ISO 14001, conhecido como selo verde, somente conferido às organizações que possuam práticas efetivas de preservação do meio ambiente. Essa unidade fabril da empresa que produz o piso cerâmico denominado de "Gress Porcellanato" é considerada a "primeira cerâmica do mundo certificada com a ISO 14001" ([www.eliane.com.br](http://www.eliane.com.br)).

De acordo com Layrargues (2000):

"O ambientalismo empresarial, sobressaindo-se desde o início da década de 90 na comunidade ambientalista como promotor do desenvolvimento sustentável, apresenta o que finalmente parece ser a solução do impasse ecológico: a ISSO 14000, o grande avanço em direção à produção industrial limpa, conseqüentemente, ao equacionamento da problemática industrial relativa ao ambiente" (pp.81-82).

Uma outra forma de interação entre a organização e a comunidade ocorre através das cartas endereçadas aos membros da família proprietária da empresa ou aos seus diretores executivos. Esses escritos, conforme os relatos, são lidos, encaminhados às instâncias devidas e, respondidos às pessoas que os remeteram.

Os relatos que seguem procuram ilustrar esse aspecto.

"É muito interessante acontecer aqui de pessoas mandarem cartas para nós, mandam até em nome do Sr. Maximiliano. Eu acho interessante como essas cartas são consideradas aqui na empresa" (E9T).

"Me chama atenção a importância que eles dão a essas cartas. Nada é jogado fora. Eles lêem, encaminham e dão uma resposta à pessoa" (E15D).

Tal procedimento parece explicitar de modo concreto a importância atribuída na empresa às necessidades e expectativas oriundas da comunidade. Os relatos apontam que nada é desconsiderado, ou seja, tanto a mais simples, como a mais complexa das solicitações é levada em conta. Tal preocupação vem ao encontro de um aspecto já manifestado em relatos anteriores, que se referiu à importância atribuída às interpretações

que a comunidade confere a respeito de algumas decisões tomadas na empresa. Como exemplo, a apreensão em não atrasar os salários, mesmo nos momentos mais difíceis, ilustra a importância conferida à credibilidade, um valor cultuado pelo fundador desde os primeiros dias de operação do empreendimento.

Conforme Srour e Figueiredo (1980), para restabelecer o funcionamento da empresa, o Sr. Milo:

“(...) solicitou e conseguiu uma carência de dois anos para saldar os compromissos com os antigos credores. E ainda: responsabilizou-se pelo pagamento das quotas dos 186 sócios que restavam, com base em 80% de seu valor, num prazo de 10 anos. Em dois anos, contudo, ressarcia a dívida” (p.11).

Tal ato só foi possível devido a credibilidade que o fundador ostentava na comunidade em geral. Esse evento e outros do gênero foram ao longo do tempo reforçando a idéia de que é importante ter credibilidade para gerar confiança nas relações da empresa com o ambiente externo.

O seguinte trecho procura reforçar esses argumentos.

“Quando nós patrocinamos o Criciúma (futebol), hoje todos dizem: ‘O Criciúma só vai crescer se a empresa voltar a patrocinar’. Isto é muito forte. A empresa não dá só o dinheiro, ela se envolve, participa. A empresa tem uma imagem a preservar, uma marca. Por exemplo, se a empresa está patrocinando e o clube atrasa os salários, as pessoas podem dizer que a empresa não está pagando” (E16D).

Por fim, as transações efetuadas com a comunidade e com a sociedade em geral são vistas como dinâmicas e ocorrendo através de uma via de duas mãos. Ao mesmo tempo em que a qualidade dessa relação é concebida como vital à sobrevivência da empresa, essa procura com suas ações, o desenvolvimento da comunidade.

Os relatos que seguem procuram ilustrar o teor dessa relação.

“A empresa têm um compromisso com a sociedade, tem um compromisso social forte, tem também o compromisso com o lucro. Se não tiver o lucro ela não sobrevive, mas o seu compromisso maior é com os funcionários e com a comunidade. Isto é muito forte na empresa, o bem estar dos seus colaboradores e da comunidade. Isto em todos os lugares onde está a empresa” (E16D).

“A preocupação cada vez é maior com a comunidade. E hoje a responsabilidade da empresa é com a cidadania, de contribuir com a sociedade. Tem que haver uma presença e uma participação dentro do meio em que está inserida” (E22D).

“Os demais interessados são os públicos envolvidos como os bancos, os órgãos públicos que a empresa tem um contato, uma posição equilibrada e uma postura positiva para que ela possa ser agente de mudança de modo a contribuir para o desenvolvimento em nível de políticas governamentais a nível nacional. Como por exemplo, fomentar a construção civil. Beneficia a empresa e o setor, mas também a comunidade” (E11D).

Os pressupostos valorativos que as organizações criam, descobrem ou desenvolvem em relação aos vínculos estabelecidos com os múltiplos segmentos das suas comunidades influenciam a qualidade destas relações. Isto é, interferem decisivamente na adoção de ações que venham ou não ao encontro das necessidades e das expectativas da comunidade e da sociedade em geral. É o que Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) denominam de responsabilidade social da organização que “é a obrigação da organização de agir de forma ética e moral como instituição social” (p.34). Ainda para os autores, os participantes da organização devem se certificar que as premissas predominantes de como a organização deve interagir com tudo que está a sua volta sejam compreendidas em todo o sistema interno. Corroborando com os autores, Fernandes (1996) menciona que do ponto de vista da qualidade de vida no trabalho, a responsabilidade social implica no modo como o funcionário percebe a preocupação da organização em resolver os dilemas da comunidade e de não lhe proporcionar nenhum tipo de dano em função das suas operações.

Conforme enunciam, Joba, Maynard e Ray (1993):

“(...) os modos como escolhemos para nos relacionar - com a nossa própria pessoa, com o próximo, nos negócios, na economia, com as outras espécies, com a própria terra - determinam os resultados que obtemos mais do que, provavelmente, qualquer outra instância” (p.59).

Também dentro dessa ótica Stoner e Freeman (1995) postulam que:

“Antigamente, para as organizações, bastava maximizar os lucros; os administradores eram julgados pelo modo como realizavam os interesses dos acionistas. Agora, as organizações devem se responsabilizar não apenas pelos acionistas, mas também pela comunidade maior e mais variada dos stakeholders – os grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte de uma organização” (p.46).

#### 4.1.1.2 A relação da organização com os consumidores

Os consumidores são todos aqueles que trocam algum tipo de recurso com a organização. Esse recurso geralmente se consubstancia na forma de algum elemento monetário que é trocado por determinado produto ou serviço.

De acordo com Stoner e Freeman (1995) “um consumidor pode ser uma instituição – como uma escola, um hospital, um órgão de governo, ou outra empresa – como uma empreiteira, um distribuidor ou fabricante, ou, ainda, um indivíduo” (p.48). Esse é o caso da empresa entrevistada em termos do seu rol de consumidores, sendo que, os mesmos podem ser oriundos da localidade imediata (comunidade), da região, do Estado de Santa Catarina, do Brasil, da América do Sul, da América do Norte e da Europa.

A relação da empresa com o mercado consumidor é percebida como de grande potencial. A participação do produto cerâmico no espaço das residências é compreendido como promissor. Na atualidade, a tendência é a de que o revestimento cerâmico não restrinja a sua utilização à banheiros e cozinhas. Essa perspectiva já pode ser amplamente observada em edifícios e demais ambientes físicos com as mais diversas finalidades, locais aonde a cerâmica vem sendo utilizada em diversificados ambientes, como salas, quartos, fachadas, piscinas, etc.

Os relatos mostrados na seqüência procuram ilustrar a tendência percebida de expansão do uso da cerâmica no mercado consumidor.

“Então temos oportunidades com o crescimento da economia brasileira, redução do déficit habitacional, melhoria da renda da classe média e a maior ocupação do piso cerâmico nas áreas residenciais” (E21T).

“(...) a área cerâmica está aumentando a sua participação no espaço das residências. Antes era limitado ao banheiro e cozinha, hoje, até nas fachadas há pisos” (E3S).

O reconhecimento das grandes tendências que se proliferam no ambiente externo se constitui como de importância vital às projeções referentes as necessidades e as expectativas dos usuários dos produtos e serviços de uma organização. A medida em que passam a conhecer o mercado, as empresas podem influenciar a forma como seus produtos são percebidos.

No entanto, Drucker (1999) em relação a esse aspecto faz o seguinte alerta:

“Até agora, os únicos dados do exterior que foram integrados aos sistemas de informações da maioria das empresas e aos seus processos de tomada de decisões são dados do dia-a-dia do mercado: o que os clientes existentes compram, onde e como. Poucas empresas têm tentado obter informações a respeito dos seus não clientes, e muito menos integrar essas informações às suas bases de dados. Todavia, por mais poderosa que uma empresa seja em sua indústria ou em seu mercado, os não clientes quase sempre são mais numerosos que os clientes” (p.88).

De acordo com o que foi preconizado nos relatos, a empresa procura monitorar o que está acontecendo a sua volta em termos de tendências e expectativas dos consumidores. Esse monitoramento ocorre através de mecanismos específicos, como é o caso do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), da *home page* colocada à disposição dos consumidores na rede mundial de computadores e dos diversos *shows rooms* espalhados pelo território nacional e também no exterior.

Porém, não foram identificadas manifestações dos entrevistados quanto a empresa também se orientar para os que na atualidade se configuram como seus clientes potenciais. A preocupação em acompanhar os que sentem e pensam os consumidores dos produtos e dos serviços é expressa nos seguintes relatos:

“As tendências dos produtos, as expectativas do consumidor são monitoradas pela empresa. A empresa possui uma visão bem clara do que está acontecendo em sua volta. O setor de novos produtos é que faz este monitoramento. Lá eles pensam em coisas que ainda não existem” (E21T).

“Quando o consumidor está com algum problema procura o DISK ELIANE, e então nós o direcionamos ao local mais próximo para que seja feito então o atendimento de acordo com a sua necessidade” (E24G).

“Nós temos um controle das lojas, dos pedidos que foram feitos. Os azulejos fora de linha são encontrados no cemitério de azulejos” (E14G).

“Recebemos reclamações quanto ao *Show Room* porque as vezes o consumidor viu uma peça mais clara e recebeu uma mais escura” (E4G).

A empresa também disponibiliza aos consumidores um site que apresenta aspectos como: o histórico da organização, a sua missão, política de qualidade, produtos, serviços, etc ([www.eliane.com.br](http://www.eliane.com.br)). Além disso, a empresa oferece aos consumidores um endereço eletrônico para que os mesmos sugiram, tirem dúvidas ou façam reclamações. Através desse site é possível ao consumidor escolher produtos que venham ao encontro das suas necessidades. O site permite a visualização virtual dos diferentes ambientes de uma residência, como por exemplo, banheiros, cozinhas, etc. A partir daí, o consumidor pode



optar e colocar nesses ambientes as cerâmicas que estão disponíveis e que são da sua preferência. O relato que segue é ilustrativo nesse sentido.

“Nós disponibilizamos de um sistema de informações para os clientes da empresa de tal forma que estes clientes conheçam o histórico da empresa. Os clientes podem acessar o site e escolher de acordo com as suas necessidades os produtos do mercado” (E25G).

De acordo com o que é mencionado por Gurovitz (1999), uma pesquisa realizada pela consultoria Booz Allen e Hamilton mostrou a importância da internet para que as empresas possam compreender de fato os seus ambientes direto e indireto. Ainda para o autor, os resultados desse estudo mostraram que a infovia é o caminho para aprimorar a comunicação e os serviços prestados aos consumidores, além de permitir a obtenção de informações. Acrescenta o autor que o site, por exemplo, será o contato mais próximo que as organizações estabelecerão com seus clientes daqui para frente.

Observe-se, porém, que o hábito de ouvir o cliente é colocado no próximo relato como uma prática recente, não se constituindo, portanto, numa postura histórica da empresa. No mesmo relato é evidenciado o desafio que a empresa vem se defrontando para alterar a crença de que “sabemos o que é melhor para os nossos clientes” para “os nossos clientes é que sabem o que é melhor para eles”. No relato subsequente a compreensão efetiva da importância do consumidor é concebido como um exercício que requer a aprendizagem. Esse desafio é visto como uma aprendizagem longa, contínua e sem data para acabar. Como Senge (1990a) destaca “... no fundo, todos somos aprendizes” (p.12). Acrescentado à idéia do autor, poderíamos complementar que essa aprendizagem é eterna.

“Nós não ouvíamos o que o cliente dizia e hoje nós ouvimos. E ouvimos elogios e críticas, mostrando que há deficiências na organização que precisamos melhorar, e temos que estar preparados para ouvir, escutar. E muitas vezes um problema que temos é não saber ouvir. Muitas vezes não queremos ouvir” (E6D).

“Nos últimos dez anos se reforçou a importância de que o consumidor é o nosso principal objetivo. A satisfação do consumidor final. É uma aprendizagem longa e tivemos que aprender para se estar aprimorando e acho que vai se aprimorar sempre para que tenhamos sempre clientes satisfeitos, tanto pela qualidade que ele comprou, pelo atendimento e satisfação da escolha que fez” (E11D).

A necessidade premente de construir organizações verdadeiramente empáticas, ou seja, sensíveis a ponto de se colocarem no lugar dos consumidores dos seus produtos e serviços, de modo a compreenderem as suas reais necessidades e expectativas, é abordada

por Nadler et al (1994) como tendo origem no crescente processo de globalização das empresas, que reduziu barreiras de entrada, ao mesmo tempo em que, ampliou as fronteiras de um modo até então nunca visto. Esta nova ordem fez com que gradativamente as expectativas e as necessidades dos clientes aumentassem e se modificassem. Ainda para o autor, a princípio, os consumidores experimentam na multiplicidade de opções uma profunda satisfação, para em seguida, visualizá-la como um direito incontestável. Dentro deste novo contexto, prossegue o autor, as pessoas passaram a perceber que possuem opções concretas, e quando isso ocorre, não tem como retornar ao antigo padrão que posicionava o mercado como favorável aos que vendiam.

Deve-se observar também que posicionar a organização para escutar atentamente os anseios dos seus consumidores, implica na edificação de redes de relacionamentos internos onde as pessoas possam de fato estabelecer relações calcadas na empatia. Isso porque, a qualidade das relações entre uma organização e os seus consumidores depende substancialmente da qualidade estabelecida nas relações entre as pessoas no seu âmbito interno. Essas observações são válidas tanto para as relações dentro dos setores, quanto para as que são estabelecidas entre as diferentes instâncias organizacionais.

Dentro da busca e da disposição de cada vez mais compreender o que realmente o consumidor deseja, a relação da empresa com os usuários dos seus produtos e serviços se caracteriza como de procura insistente da harmonia. O ideal e o real perseguido na relação empresa e consumidores é o de obter sintonia entre os produtos e os serviços com as necessidades e expectativas do consumidor.

Os esforços de aprendizagem da empresa no sentido de ampliar a sua capacidade de escuta do seu público consumidor são retratados nos relatos que seguem:

“Todos os públicos envolvidos com o negócio nós temos procurado satisfazê-los porque é o conjunto da relação da empresa com os fatores internos e externos que vai determinar o sucesso futuro da empresa. Então para os consumidores nós temos uma preocupação de que aquilo que nós estamos produzindo atenda e satisfaça e exceda as necessidades dos consumidores” (E22D).

“A empresa está sempre tentando inovar. Em primeiro lugar o consumidor, sem ele a empresa não existiria. Devido aos treinamentos todos os setores, desde o operário até o chefe estão com esta idéia de elevar sempre o consumidor, produzindo a boa qualidade, satisfazendo todas as necessidades, conseqüentemente fazendo com que a empresa cresça” (E14G).

“A empresa existe para atender cada vez melhor o consumidor. A empresa inova, faz treinamentos com a gente. A empresa é uma necessidade de todo mundo, tanto das pessoas que trabalham nela, quanto dos consumidores que necessitam dos produtos. A partir do momento que o consumidor deixar de comprar a empresa pode sucumbir” (E24G).

“O consumidor hoje é o dono do mercado, ele é o rei né? O nosso consumidor, a mesma pessoa em média aparece de uma a duas vezes na vida” (E9T).

A importância dos consumidores no atual ciclo de vida da empresa é interpretada como essencial para consolidar a marca, o estabelecimento da fidelidade e a base para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa.

O relato que vem na seqüência demonstra a apreensão dessas inter-relações:

“O maior ativo que a empresa pode ter são os clientes e através deles formamos uma imagem de marca, uma fidelidade e podemos traçar nosso crescimento” (E13D).

A afirmação de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) confirmam a idéia de que a prosperidade, e, em conseqüência, a sobrevivência, estão no contexto atual, intimamente relacionadas ao fato da organização proporcionar ao cliente o que ele deseja, em termos de qualidade, serviços e custos. Essa parece ser a pressuposição dominante na empresa referente a sua relação com os consumidores. A busca da harmonia, procurando corresponder somente as expectativas a medida em que supre as necessidades proclamadas pelo ambiente (Schein, 1987).

#### **4.1.1.3 A relação da organização com os fornecedores**

Os fornecedores são compreendidos no estudo como todos aqueles que abastecem a empresa de insumos como matérias primas, serviços, energia, equipamentos ou mão de obra.

As relações da empresa com os seus fornecedores quando do início das suas operações em 1960 não foram nada fáceis. As dificuldades existentes nos relacionamentos com os credores eram devidas as dívidas contraídas pela então massa falida representada pela Cerâmica Cocal. Ao assumir uma cerâmica que se encontrava literalmente “quebrada”, o fundador se deparou com a desconfiança inicial dos fornecedores que se encontravam em débito. A questão fundamental enunciada pelos fornecedores era a

seguinte: “se continuarmos a fornecer matéria prima iremos receber?” A experiência que os fornecedores tinham tido com a “massa falida” dizia que não.

O relato que será apresentado na continuação expressa as dificuldades deparadas pelo fundador, manifestadas para um dos seus colaboradores mais próximos na época, com o restabelecimento do fornecimento dos insumos essenciais para a retomada das operações da cerâmica.

“(…) eu sei pelas conversas que tive com ele que houve muitas dificuldades com os credores em adquirir matérias primas, pois já era uma massa falida, e quem vendeu para essa massa falida não recebeu. Tiveram que pensar: será que vamos ou não fornecer para eles novamente. Estas foram as grandes dificuldades do Sr. Maximiliano nesta fase” (E13D).

Tais obstáculos foram progressivamente contornados pelo fundador que “solicitou e conseguiu uma carência de dois anos para saldar os compromissos com os antigos credores” (Srouf e Figueiredo, p.11, 1980). Além disso, o Sr. Milo, como era carinhosamente chamado o fundador, “parcelou uma dívida de Cr\$ 1 milhão com a empresa fornecedora de energia elétrica” (Srouf e Figueiredo, pp.11-12, 1980).

Na atualidade, a empresa estabelece um relacionamento com os seus fornecedores que se caracteriza como de proximidade. Os fornecedores são concebidos como parceiros, integrantes da cadeia produtiva, a medida em que, a empresa busca interagir com os mesmos, ouvindo-os quanto as orientações de como obter o melhor rendimento da matéria prima e demais sugestões que possam abstrair uma melhor performance, menor desperdício e custo do insumo. De seu lado, a empresa estabelece as características de qualidade desejadas para o insumo que está adquirindo.

Os dois relatos subsequentes explicam o modo como a relação com os fornecedores é compreendida.

“Os fornecedores são importantes porque a cadeia do processo produtivo não inicia na fábrica, inicia com o fornecedor. Então a matéria prima, a qualidade assegurada do fornecedor, a orientação para produzir, a sugestão do fornecedor para tenhamos melhor performance do produto, menor desperdício, menor custo é fundamental” (E22D).

“Os fornecedores é em regime de parceria. Nós vamos buscar sempre parceiros, e damos muita importância ao parceiro que acredita na empresa” (E27D).

A relação de parceria mencionada nos relatos antecedentes parece se calcar nos valores históricos de confiança e credibilidade entre fornecedores e empresa. Lembremos que no início das operações da empresa, em 1960, existia uma série de dívidas contraídas

pelos proprietários anteriores, e que, com a falência da cerâmica, não foram honradas. Esses fornecedores acreditaram no projeto do Sr. Milo, renegociaram as dívidas e voltaram a abastecer a cerâmica com os insumos de que necessitava para voltar a operar. Em síntese, acreditaram no fundador, num momento extremamente delicado na vida da cerâmica.

O primeiro relato que segue retrata que a relação com os fornecedores tem procurado se pautar nos valores da “palavra” e da “credibilidade”, que já se encontravam presentes no momento da fundação da empresa, mais especificamente, quando da retomada das suas operações. O trecho posterior evidencia que da parte da empresa, eventos ocorridos no passado, ao serem relatados, servem para reafirmar que nessa como em outras relações estabelecidas pela empresa, a palavra se constitui num valor essencial.

“Ao longo do tempo passamos por crise financeiras e por períodos de muito recursos. Aqueles que nas crises financeiras nos cercearam, nós esperamos a vez e quando mudou a crise, eles deixaram de ser nossos fornecedores. Não cortamos, não brigamos, mas isolamos. Os parceiros ao longo da história sabem disso. Então há um cuidado muito grande deles, o que é que eu vou fazer? Vou parar de fornecer? Vou botar um protesto? Por uma série de outras razões esses fornecedores e parceiros aprenderam a conhecer a empresa e a confiar na empresa” (E13D).

“Na Itália há uns seis anos atrás me perguntaram: ‘você não vão pedir concordata’? Eu estava lá, tratando de um problema sério, eu dou minha palavra que não, pode confiar. No ano seguinte vendemos o setor agro por sessenta milhões de dólares e revertermos a situação. Mas a pessoa para quem eu disse, acreditou em mim, e eu pensei, bom agora como é que eu vou cumprir a minha palavra? Aí vem um pouco da palavra do meu pai, a família pegou muito dele” (E27D).

As estórias contempladas nos relatos enfatizam a palavra e a credibilidade como valores essenciais nas relações estabelecidas com os fornecedores. De acordo com Freitas (1991), as estórias são descrições consistentes com os valores da organização, calcadas em acontecimentos, que reforçam e enfatizam os comportamentos considerados desejáveis.

Para abastecer a empresa, os fornecedores têm que atender a pelo menos quatro requisitos. Os itens considerados são os seguintes: qualidade, pontualidade, assessoria e aspectos comerciais (Folha de Cocal, 06 de abril de 1999, p.4). Com base nesses itens, os fornecedores são anualmente avaliados. A permanência ou não da certificação se encontra diretamente relacionada ao êxito ou fracasso dos fornecedores nas avaliações. Os casos de retirada da certificação ocorrem quando os problemas apontados por uma avaliação anterior se mantêm nas avaliações posteriores.

Os trechos colocados a seguir explicitam as exigências feitas aos fornecedores, bem como as avaliações que os mesmos são submetidos.

“(...) tem uma avaliação no sistema de todos os fornecedores de matéria prima. Eles têm que atender a uma série de itens para serem fornecedores da empresa, tendo desta forma uma relação de parceria” (E9CT).

“Com os fornecedores, a empresa tem todo um trabalho de certificação de fornecedores, de avaliação. A empresa tem uma certa exigência com os fornecedores. Tem diminuído o número de fornecedores” (E17T).

As exigências da empresa quanto aos insumos necessários para as suas atividades, como apontado no relato acima, tem repercutido na diminuição do número de fornecedores. Essa diminuição se deve as avaliações que funcionam como um filtro, onde o que mais importa não é a quantidade de fornecedores, mas sim a qualidade dos insumos ofertados à empresa. O relato que vem na seqüência, evidencia a tendência de restringir a quantidade de fornecedores no setor de transportes.

“Em relação às transportadoras, a meta é ter um número pequeno, mas que atenda a todas as exigências da empresa, e a partir daí é formada uma parceria” (E8T).

De acordo com Ferro (1991), a medida em que as empresas vão intensificando a sua horizontalização, mais dependentes se tornam dos seus fornecedores e mais importantes tornam-se as relações de cooperação.

Já Stoner e Freeman (1995) destacam que as organizações procuram obter vantagens da competição que se estabelece entre os fornecedores com o intuito de angariarem melhores preços, trabalho de melhor qualidade e entregas mais rápidas.

No caso das empresas Eliane, a competitividade é estimulada através do prêmio anual de “Fornecedor do ano”. Em 1999, por exemplo, em uma cerimônia no Criciúma Clube, os diretores da empresa entregaram o prêmio de melhor fornecedor. Na oportunidade foram contemplados 18 fornecedores nas categorias: transportes rodoviários, chapeação e montagem, acionamentos, manutenção geral, obras civis, hidro-pneumática, eletroeletrônica, entre outros (Folha de Cocal, 06 de abril de 1999, pp.4-5).

Os trechos de entrevistas a seguir apresentados evidenciam a importância atribuída à classificação anual dos fornecedores da empresa e a divulgação em cerimônia pública.

“Anualmente sai o ranking dos melhores fornecedores e seus respectivos produtos. Já os consumidores são os primeiros, como se fossem os reis” (E10G).

“Em 1999 foi entregue o prêmio de melhor fornecedor de 1998 pela empresa, foi publicado no jornal, na T.V, etc.” (E9T).

De acordo com um dos diretores da empresa, em entrevista concedida ao jornal Folha de Cocal de 6 de abril de 1999, na página quatro, o tipo de relação estabelecida com os fornecedores é fruto de uma política de qualidade que assume um compromisso de parceria com fornecedores e clientes. Ainda segundo o diretor, o processo de avaliação iniciou em 1996 e, a partir de 1998, a empresa decidiu instituir uma premiação aos fornecedores. As empresas premiadas se caracterizaram pela competência na prestação do serviço ou no fornecimento de determinado insumo dentro dos prazos estabelecidos e dos padrões especificados.

Esta relação da empresa com a sua rede de fornecedores vem ao encontro de uma tendência contemporânea que é a de efetivar o fornecedor na entrada da cadeia do processo produtivo da organização. É o que vem sendo denominado de "fordismo digital". De outro modo, a aproximação preconizada pela empresa visa sobretudo o compartilhamento dos riscos e das oportunidades proporcionadas pelo empreendimento.

Isto porque "a organização precisa certificar-se de que os distribuidores e fornecedores fornecem materiais, produtos, serviços e informações com a qualidade necessária. Só então a organização pode gerar produtos e oferecer serviços com a qualidade que seus clientes desejam" (Sashkin e Kiser, 1994, p.58).

Ao tornar público, através de uma cerimônia ou rito, a relação desejada com os seus fornecedores, a empresa explicita e reforça a premissa de que a relação almejada é a de parceria. Essa parceria, por sua vez, depende dos fornecedores atenderem aos padrões de qualidade especificados pela empresa.

Conforme Beyer e Trice (1986), as cerimônias ou os ritos compõem-se de um conjunto de atividades previamente arquitetadas que combinam diferentes formas de expressão culturais, que por sua vez, possuem conseqüências práticas e expressivas. Enfim, as cerimônias objetivam reforçar e consolidar nos participantes os preceitos considerados válidos e desejados em determinado tipo de relação.

#### **4.1.1.4 A relação da organização com os competidores**

Os concorrentes ou competidores são pessoas ou grupos que afetam de modo direto ou indireto o desempenho de uma ou mais organizações em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais (Bowditch e Buono, 1992).

No caso das empresas Eliane, o ambiente simples dos anos 60, configurado pelo monopólio e a baixa concorrência foi progressivamente se diferenciando. O ambiente externo das organizações foi tornando-se mais complexo, a concorrência ampliou e, em decorrência, os níveis de exigência tornaram-se cada vez mais complexos. Não existiam até então, outras empresas com magnitude suficiente para disputar o mercado no setor cerâmico, ou seja, o mercado não competia de forma intensiva. Diante da nova realidade que se tornou aguda nos anos 90, os dirigentes da empresa se viram obrigados a redirecionar a sua relação com o ambiente externo. No lugar de um mercado extremamente submisso aos desejos da empresa surgiu um outro que passou a ser exigente e a ditar as novas “regras do jogo”. Uma das providências adotadas foi a elaboração de um plano de marketing no início dos anos 90 no sentido de proporcionar mais visibilidade as potencialidades da empresa. Aliado a isso, os dirigentes providenciaram a expansão da empresa, ampliando o número de unidades fabris, adquiriram novas tecnologia e buscaram a inovação, como foi o caso do desenvolvimento do Gress Porcellanato, um tipo cerâmico de grande resistência e de alto padrão estético, que até então, só era produzido na Itália e na Espanha. Os relatos que aparecem na continuação do texto exemplificam as modificações percebidas no ambiente externo da organização nas últimas quatro décadas, bem como as repostas que foram dadas.

“O negócio cerâmico na época era rentável, com margem garantida de lucro. Qual era o problema na época? Era produzir. Produzir mais e mais. O mercado exigia o produto. Na época não faltava emprego. Cocal era um centro importador de mão de obra da região” (E23D).

“Se formos comparar o mercado de hoje com o da época, eu diria que há muita diferença. Na época o mercado não era concorrente, não existia Itagres, a Porto Belo ainda estava nascendo” (E11D).

“A empresa no passado era rápida, pois não havia concorrência. Hoje a concorrência nos atrapalha bastante. Quando eu entrei não tinha Porto Belo, Itagres, Portinari. Nós recebíamos muitos pedidos. Então comparando com o mercado atual, tudo isso era muito fácil” (E16D).

“Tivemos que fazer um plano de marketing em 1991 porque antes o mercado era nosso escravo, precisava de produtos, tínhamos uma capacidade de produção de 500 mil metros quadrados mês. Nós tínhamos seis meses de carteira, 300 mil metros em carteira. O mercado estava desesperado atrás das empresas, e tudo mudou, com a queda do consumo, do poder aquisitivo, com a entrada de novos concorrentes, tudo virou. Nós tínhamos que procurar compradores e a nossa experiência era zero. Hoje gastamos em torno de R\$ 7000.000 mês em marketing: propagandas, publicidade, *show room*” (E21T).



“O mercado foi crescendo, pedindo mais produtos e eles aumentaram a produção. A unidade um cresceu até 9000.000 mês começando com 10.000 mês. Com o crescimento no mercado eles foram à busca de novas tecnologias, buscaram as unidades industriais 2, 3, 4, 5. A empresa buscou também a tecnologia do Gres Porcelanato” (E26O).

Como destacam Nadler, Gerstein e Shaw (1994), a partir dos anos 60, novos concorrentes surgiram em números crescentes em quase todas as categorias de produtos e serviços. Esta reconfiguração da relação das organizações com os seus competidores provocou profundas oscilações de poder na relação das organizações com os seus usuários. Esses se tornaram mais exigentes e críticos a respeito do que passaram a considerar ser mais importante e adequado para eles. Em virtude disso, conforme sinalizam Hanaka e Hawkins (1997), o modelo de negócio bem sucedido estará calcado no entendimento de clientes específicos, suas necessidades, exigências e expectativas.

As providências adotadas ao longo do tempo no sentido de promover adaptabilidade às características de um ambiente externo cada vez mais competitivo tornaram a empresa líder de mercado. No site ([www.Eliane.com.br](http://www.Eliane.com.br)) é mencionado que a empresa é uma das maiores produtoras mundiais de cerâmica, líder de mercado e que exporta os seus produtos para cerca de 85 países de todos os continentes. A empresa, segundo a Eliane News, número um, de 1999, uma publicação editada pelo Departamento de Marketing da empresa, é líder no mercado interno com 20% de participação. É também a primeira da lista dos exportadores com 25% do total que é comercializado pelo setor no mercado internacional, o que equivale a algo em torno de US\$ 34 milhões.

Outro detalhe mencionado no documento por último referido é o de que a empresa é a única do setor no Brasil a exportar para a Itália e para a Espanha, países que monopolizam o setor no âmbito internacional.

Os depoimentos que se sucedem evidenciam a percepção dos dirigentes de que a empresa ostenta a liderança no setor cerâmico nos níveis nacional e internacional.

“A empresa carrega hoje uma grande responsabilidade por ser líder de mercado no Brasil. É uma empresa inovadora por natureza” (E15D).

“No setor cerâmico nacional a empresa é líder nacional há seis ou sete anos. Nós ganhamos o prêmio Diter Schmidt da federação das indústrias. Nós somos líderes de exportação no país” (E11D).

Os principais concorrentes visualizados pela empresa na concepção de um dos entrevistados são a INCEPA, uma multinacional Suíça que recentemente foi adquirida por uma outra multinacional espanhola, a Porto Belo e a Portinari. Contudo, é interessante

“Outro detalhe é o mercado externo. O Brasil começou a exportar em 1983, cresceu até 1990 e de lá para cá praticamente permanece o mesmo volume de exportação, praticamente só a Eliane, CECRISA, Porto Belo e a INCEPA exportam. A empresa está crescendo neste ramo, ela só atendia inicialmente a América do Sul, e agora está conquistando o mercado americano que é o que mais cresce no mundo em cerâmica, pois os americanos não usavam cerâmicos. Os italianos há 15 anos atrás fizeram uma grande campanha de marketing para forçar os americanos a comprarem cerâmicas. A partir daí os americanos começaram a comprar. Para se ter uma idéia, o consumo médio de cerâmica no Brasil é de dois metros quadrados por habitante, o da Itália é de quatro metros quadrados por habitante, o dos Estados Unidos é de 0,7 metros quadrados” (E8T).

“A empresa colocou uma filial nos Estados Unidos e agora fez um contrato com a maior rede de construção civil americana. Eles começaram comprando pouco e o negócio está crescendo. Os italianos perdem no preço e a nossa qualidade está equivalente a deles” (E21T).

A decisão de colocar uma filial nos Estados Unidos com a finalidade de dar propulsão a sua política de exportação naquele país vem ao encontro do que Osborn e Hunt (1999) apontam como o necessário desenvolvimento de laços internacionais estratégicos para as organizações que visam, sobretudo, a concorrência bem sucedida no mercado internacional, dentro de um contexto caracterizado pela economia global.

A ênfase obsessiva neste tipo de interação proporciona às organizações, em sua maior parte, que somente levem em consideração as diversas modalidades de competição, sem observarem outras possibilidades, como a cooperação e a co-criação (Joba, Maynard e Ray, 1993).

Porém, os embates travados pela empresa entrevistada nos ambientes doméstico e mundial, paradoxalmente exigem a necessidade do estabelecimento de alianças com os mais ferrenhos competidores com o intuito de obter vantagens para o setor. A visão dos dirigentes é a de que a concorrência pela predileção dos consumidores é legal, desde que aconteça dentro de padrões éticos, orientados pela crença no “respeito mútuo”. Tal premissa é essencial para que acordos de cooperação dentro do setor possam ocorrer de modo a favorecer a todos que no mesmo se incluem.

Os exemplos contemplados nos depoimentos que seguem, mostram acordos de cooperação em transportes, energia e educação, que visam tornar o setor cerâmico mais competitivo. Ou seja, procuram evidenciar a cooperação como um requisito para o aumento da vantagem competitiva das empresas inclusas no setor.

“É uma disputa legítima de mercado para ver quem têm a preferência dos consumidores. Mas também deverá ter uma relação respeitosa entre os competidores. Deve ter ética e nós competidores a nível setorial devemos contribuir. Por exemplo, nós do sindicato da indústria cerâmica estamos tentando viabilizar o Porto Imbituba e nós já conseguimos viabilizar a estrada de ferro que não tinha acesso até dentro do porto. Quanto mais empresas estiverem dispostas a usar o Porto de Imbituba mais o frete para quem levar o seu produto para o mercado externo barateará” (E22D).

“Outro exemplo é o do gás natural que foi uma mobilização setorial para que o gás pudesse beneficiar todos. Há espaço para os objetivos comuns para que possamos ser um bloco” (E15D).

“O colégio foi um pensamento meu com o Evilásio e acabamos fundando o colégio que foi um altíssimo negócio para nós. Eu fui seis anos presidente do sindicato. E como presidente do sindicato eu tinha que defender a classe. E aí os outros falaram: ‘nós não temos chance de botar alunos lá no colégio’? Até que um dia eu disse: ‘tá bom, entra’. Então é aberto quatro ou cinco vagas por turma por ano no colégio. Então fizemos essa média também com os concorrentes nesse aspecto. Eu sou apaixonado pela educação. Então vamos dar essa oportunidade para os demais” (E27D).

Como podemos observar, no caso específico da empresa entrevistada, as práticas cooperativas visam, sobretudo, o fortalecimento do setor cerâmico a nível nacional.

De acordo com Kanter (1997) as empresas consideradas pós-empendedoras unem os seus recursos ou interligam os seus sistemas para que de algum modo possam gerar capacidade conjunta ainda maior. Ainda para a autora, o desafio das empresas está em selecionar os relacionamentos cooperativos que de fato são relevantes, nos quais a empresa se engajará com total comprometimento, tendo disposição para investir recursos e realizar as mudanças internas necessárias para o estabelecimento das parcerias. Complementando, Drucker (1999) registra que as práticas de cooperação adotadas pela empresa com os seus competidores diretos, que em última instância objetivam o fortalecimento do setor, são interpretadas como a forma dominante de integração econômica cada vez mais presente no contexto mundial.

Além dos exemplos de relacionamentos cooperativos destacados anteriormente, a Feira de Tecnologia Cerâmica do Colégio Maximiliano Gaidzinski, de acordo com o que enfatiza Goulart (1999):

“Se transformou então no evento local onde as empresas do sul recebem os seus parceiros no mercado e debatem os rumos do setor. Hoje a FETEC é um evento com características próprias e exclusivas. Nenhum outro acontecimento da agenda oficial ligada ao segmento cerâmico exclusivo de revestimentos no mundo reúne em sua programação uma grande mostra de produtos, um seminário internacional, palestras temáticas e apresentação de trabalhos técnicos. Tudo isso sem perder o espírito educativo que foi o motivador da sua existência” (p.9).

Para complementar, a compreensão da relação da empresa com a concorrência doméstica e global, segundo o relato que segue, é a de que, tal interação se encontra adequada as demandas exigidas pelo contexto atual.

“Hoje a empresa funciona. Nós estamos adequados para a situação atual” (E11D).

O entendimento do entrevistado de que a empresa se encontra em sintonia com as contingências do atual contexto são consubstanciados por algumas evidências. Como exemplo, podemos citar o documento que registra o balanço social da empresa no ano de 1998, onde no qual está registrado que os produtos da empresa se encontram de acordo com as exigências da ISO 13006, que define as especificações que um revestimento cerâmico de qualidade deve possuir. Tal certificação é expedida pelo Centro Cerâmico do Brasil que é o órgão responsável pela amostragem, análise dos produtos e emissão dos certificados de qualidade do produto. Outro exemplo também pode ser mencionado, como é o caso da obtenção do prêmio *Top of Mind* de 1999, conferido à empresa nas categorias azulejos e revestimentos de pisos. A pesquisa que concedeu o primeiro lugar à empresa foi realizada pela revista Lojas/Aremasp (Mundo Cerâmico, outubro de 1999). Aliado a isso, os investimentos da cerâmica em preservação do meio ambiente, também contemplados em seu balanço social de 1998, parece que expressam a crença de que “o processo produtivo deve estar em harmonia com o meio ambiente”. Ao encontro disso, ainda é contemplado no mesmo documento que a empresa vem investindo na instalação de equipamentos de controle ambiental. Os esforços da empresa neste sentido têm sido reconhecidos através da obtenção de prêmios como o Troféu Onda Verde da Revista Expressão, Prêmio Ecoempreendedor e troféu Fritz Muller, ambos concedidos pela FATMA. Complementa o documento que, a empresa demonstra esse compromisso através do processo de certificação de seu sistema de gestão ambiental, que é baseado na norma ISO 14000.

Esta relação, portanto, se caracteriza de modo preferencial como de harmonia, que é típica de organizações sintonizadas com as demandas do “aqui e agora”. Isto é, são organizações cuja orientação de tempo dominante é o presente (Schein, 1987). Em virtude disto, o foco na descoberta de novas perspectivas e possibilidades, de modo a caracterizar o foco do empreendimento no futuro parece ser pouco salientado.

De acordo com um dos relatos, a empresa se encontra num momento de transição. Ou seja, não ancora suas práticas nos êxitos do passado, gabando-se e adotando posturas de

acomodação plena em virtude dos sucessos obtidos em tempos remotos, mas também não é concebida como adotando posturas que se caracterizem como visionárias (Collins e Porras, 1995).

Tal posicionamento pode ser explicado, segundo relatos, pela ausência de ferramentas apropriadas para desvendar novos segmentos e tendências de mercado, como também de métodos adequados de pesquisa que possam quebrar paradigmas consolidados no setor cerâmico, como, por exemplo, a crença de que a adoção de determinado piso é para sempre ou quase isso. Ou seja, nessa ótica, os pisos cerâmicos possuem um caráter eminentemente estático.

Além disso, o ambiente político e econômico é entendido como bastante complexo, caracterizando-se por isso como uma incógnita em termos de tendências para o futuro.

Os relatos que se sucedem são ilustrativos do entendimento que os entrevistados têm a respeito da pouca ou total ausência de perspectiva de futuro existentes na empresa.

“Na sua relação com o ambiente a empresa se encontra numa situação de meio termo (não está totalmente presa ao passado, mas também não é futurista por excelência). Ela ainda não acaba com um produto para colocar outro no lugar. Para isto, precisa se voltar mais para a pesquisa, para a tecnologia de pesquisa. Esta idéia de mudar a cerâmica já é algo futurista, mas este não é o seu forte” (E17T).

“A ferramenta principal que seria a busca, a interpretação, a descoberta de novos segmentos, uma ação voltada para determinada região planejada não existe” (E4G).

“O ambiente político e econômico atual é muito complexo. Basicamente a abertura do mercado desencadeou um processo que não sabemos ainda como irá acabar” (E12T).

Em síntese, as relações predominantes que a empresa estabelece com os seus concorrentes se encontram fundamentadas na competição.

Porém, outras possibilidades são também levadas em conta, como é o caso da adoção de determinadas práticas cooperativas em determinadas esferas (transporte, energia, educação e circulação de conhecimento) que visam, nesses casos, o fortalecimento do setor cerâmico. Segundo o que observa Kanter (1997), “num ambiente de negócios em mudanças rápidas, as alianças com outras organizações das quais a companhia depende são uma poderosa forma de assegurar que todas mudem numa mesma direção, e desta foram diminuindo a incerteza” (p.61).

No entanto, o aspecto da co-criação (Joba, Maynard e Ray, 1993) estabelecido a partir de alianças com outras empresas para desenvolver outras tecnologias ou produtos não pode ser evidenciado em relatos, documentos ou mesmo através de observações.

Exceto a constatação da existência de algumas parcerias estabelecidas com a Universidade Federal de Santa Catarina, que objetivam o desenvolvimento de novas tecnologias em cerâmica, que inclui a melhoria da qualidade da matéria prima, bem como dos processos que a transformam em produto acabado.

#### **4.1.2 A natureza da realidade, tempo e espaço.**

Nessa categoria o interesse está em identificar as regras de lingüística e de comportamento que definem o que é real e o que não é, o que é um fato ou uma mera versão, como e por quem a verdade é determinada e se ela é revelada ou descoberta (Fleury e Fischer, 1992, Schein, 1984a, 1987, 1992). Portanto, a finalidade primordial reside em reconhecer a base de valores difundida pelo fundador, os valores essenciais da empresa, o processo de tomada de decisão, a utilização do tempo e a distribuição do espaço físico na empresa.

##### **4.1.2.1 A base de valores difundida pelo fundador**

A base de valores de uma organização pode ser compreendida como aquelas definições a respeito do que é importante para a organização ser bem sucedida (Tavares, 1991). Ou como apontam Deal e Kennedy (1982), os valores são guias para os funcionários a respeito do que deve ser feito para que os resultados sejam os esperados. Tais valores são de acordo com Schein (1984a, 1987), criados ou descobertos pelo fundador, e depois testados quando do enfrentamento de problemas externos e de integração interna (problemas sócios emocionais dos membros do grupo). A medida que demonstram eficácia para a resolução de tais problemas vão se naturalizando e transformando-se desta maneira em pressupostos básicos de cultura da organização. Em outras palavras, aquilo que é tido como verdade na organização (Freitas, 1991).

Nas palavras de Ferro (1991), os valores trazidos e gerados pelos fundadores manifestam-se em ações concretas no dia a dia da organização, transformando-se em padrões de comportamento no decorrer do tempo. Estes, uma vez consolidados, mostram

as gerações futuras de líderes e aos demais participantes como as coisas são definidas e implementadas.

Conforme orientam Martin e Siehl (1983), para identificar os valores difundidos e testados ao longo do tempo em uma organização, o jeito é recorrer a entrevistas com os membros considerados portadores da cultura organizacional ou analisar o teor dos artefatos visíveis da organização.

Dentro dessa perspectiva, procuraremos nessa subseção resgatar a base de valores apregoada e testada pelo fundador ao longo do tempo, a partir de relatos de diversos portadores da cultura da empresa e de alguns documentos, sempre que possível.

Antes de adquirir uma cerâmica que se encontrava literalmente falida, o fundador exerceu outras profissões como a de taxista, açougueiro, sapateiro, entre outras.

Tendo estudado até o terceiro ano primário, o fundador procurou se cercar de pessoas com conhecimento no ramo para que estas pudessem auxiliá-lo nos rumos do seu negócio. Uma dessas pessoas, segundo Soares (1993), foi um especialista italiano chamado Alfredo Celeste Del Priori, do qual assimilou conhecimentos técnicos. Isso já em 1948 quando junto com o irmão mais velho, o italiano Del Priori e mais onze sócios, assumiram a Cerâmica Santa Catarina (CESACA). Após cinco anos, com a saída de Del Priori do empreendimento, o próprio Sr. Maximiliano assumiu a direção técnica da empresa.

A peculiaridade de não temer ou de não se sentir ameaçado pelos que sabiam mais do que ele foi sendo progressivamente transferido para os seus colaboradores mais imediatos. Tal procedimento revelou a opção por uma postura calcada no valor da humildade em relação às pessoas que detinham determinado tipo de conhecimento. A origem social operária e as peregrinações anteriores do fundador no mundo do trabalho, circunstância onde desempenhou outros papéis de pouco status social pode ter contribuído para a adoção desse valor em suas relações de trabalho subsequentes.

Posteriormente, quando da aquisição da Cerâmica Cocal, o fundador acordou com os proprietários da mesma um prazo para efetuar o pagamento. Além desse acordo, estabeleceu outros com diversos fornecedores que se encontravam em débito. As dívidas contraídas com os antigos proprietários, fornecedores e trabalhadores foram pagas uma a uma, sendo que algumas, antes do prazo estipulado.

Esse teste inicial de realidade, ao qual foi submetido o fundador, serviu para consolidar a sua imagem perante aos trabalhadores, aos fornecedores e a comunidade em geral, de que estavam diante de um homem que tinha palavra. A partir daí, esse passou a

ser um valor essencial que foi sendo transferido ao longo das gerações que se sucederam na empresa. Ou seja, a premissa de que é fundamental “cumprir o que foi acordado”.

Os relatos que seguem procuram dar substância a esses argumentos.

“O Sr. Maximiliano quando comprou a Cocal tinha aproximadamente 50 anos. Começou com 52 ou 53 anos. Foi taxista, açougueiro, sapateiro. Como eu, não teve oportunidade de estudar. Como ele, eu me cercava de pessoas formadas, porque muitas coisas eu não sabia como fazer, mas eu sabia o que eu queria. Eu sempre me cerquei de pessoas que sabiam mais do que eu, mas eu não tinha medo. Isso eu aprendi com ele” (E13D).

“No início quando ele assumiu o controle ativo e passivo da Cerâmica Cocal, que tinha aproximadamente 160 sócios e que ele tinha um prazo para devolver o dinheiro. Ele tinha alguns anos para devolver o dinheiro a esses sócios. E eu sei que ele começou a devolver com bastante antecedência, e começou a negociar a medida que o tempo foi avançando, e foi pagando o total. Chegou uma época que ele pagou tudo muito antes do que estava previsto” (E20O).

“(…) era uma cerâmica fechada. Tivemos que arrebancar o pessoal para fazer limpeza, tratar os salários, não foi fácil, pois os empregados da Cerâmica Cocal estavam a haver, não haviam recebido. Então convencer essas pessoas a quitarem suas dívidas, a voltar a trabalhar, não foi fácil convencê-los, pois eles tinham experiência e ficavam desconfiados. O começo foi difícil, mas à medida que o tempo foi passando viram que o homem, dentro daquela seriedade dele, foi cumprindo com todos os seus compromissos, com terceiros, com os empregados, com todos” (E16D).

De acordo com Srour e Figueiredo (1980), quando do início das operações da cerâmica, o fundador teve que regularizar toda uma gama de situações que envolviam dívidas públicas, compromissos com os antigos credores, pagamento de quotas para 186 sócios da antiga cerâmica, o passivo trabalhista e o parcelamento de uma dívida com o fornecedor de energia elétrica. Em três anos, muitos bem antes do que havia sido acordado, os empréstimos e os compromissos financeiros foram pagos e a Indústria de azulejos Eliane havia se consolidado. É o que também destaca Soares (1993) ao frisar que:

“A Cocal era pouco mais do que uma olaria melhorada. Foi um desespero até ele acertar o preparo da massa e a regulagem dos fornos. Chegávamos a ter 90% de refugo, conta o amigo Wilson Barata. Junto com ele e com o filho Jarvis, Maximiliano conseguiu. Parcelou as obrigações com o fisco, obteve carências e acordos juntos aos credores, pagou em dois anos aos antigos sócios o que prometera pagar em dez, fez acordos com o juiz de trabalho de Urussanga e um outro, monstruoso, com a fornecedora de energia elétrica. Consolidou a cerâmica em três anos” (p.49).

Todas essas realizações iniciais puderam ser efetivadas com êxito a partir de dois ingredientes essenciais que o fundador incorporava. A credibilidade e a confiança atribuídas a sua palavra. Ou seja, à aquilo que ele combinava ou prometia. Essas



qualidades do fundador passaram paulatinamente, segundo o Jornal da Feira de 22 de novembro de 1995, “(...) a ser transferida para a empresa” (p.12).

Os dois primeiros depoimentos que seguem procuram evidenciar a importância que o ato de “dar a palavra” tinha para o fundador. E particular, no caso do segundo depoimento, o mesmo se reporta a uma história muito difundida no âmbito interno da organização. Finalmente, o terceiro depoimento procura mostrar que tal valor se incorporou aos hábitos contemporâneos da organização no trato das suas coisas. Ou seja, a crença de que “honrar compromissos estabelecidos é fundamental” é considerada um legado cultural do fundador.

“O Sr. Maximiliano era uma pessoa de uma bondade infinita, de uma compreensão fora do comum, e sempre estava disponível ou disposto a ouvir as pessoas, a dar conselhos, e um fato muito importante é que o compromisso assumido com ele não precisava ter papel, bastava dizer e ele cumpria com ou sem documento. A palavra dele era imutável” (E13D).

“Por volta de 1978 o seu Maximiliano comprou um terreno do Senhor Galatto. O colono disse para o seu Milo. Eu não tenho onde guardar as promissórias, tu tens cofre na empresa, guarda lá, e a cada prestação que tu pagares tu rasga uma promissória. Ele falou para o contador da empresa que pagasse todo mês a prestação e levasse ao senhor Galatto a promissória correspondente. O contador questionou o seu Milo, dizendo que o único documento que o colono (Sr. Galatto) tinha eram as promissórias. Então como é que eles iam guardar esses documentos na empresa? O seu Milo respondeu. Não, esse documento não tem importância. O mais importante é a minha palavra” (E23D).

“Existem outros valores do Sr. Maximiliano: honrar compromissos, isto é muito forte. E se não pode honrar deve dar uma satisfação, ser transparente. Hoje existem dificuldades, atrasos, mas sempre é conversado, renegociado. É um legado, um valor dele” (E21T).

Como mencionam Kouzes e Posner (1991), ao longo do tempo, os seguidores vão se convencendo ou não se determinada pessoa pode ser considerada líder. Segundo os autores, a liderança se encontra no olho do seguidor. Ainda de acordo com eles, a honestidade se configura como um valor essencial nessa relação. Afinal de contas, prosseguem, se vamos seguir alguém, queremos nos assegurar de que essa pessoa merece a nossa confiança. Queremos saber se o líder é sincero, ético e tem princípios. Enfim, o desejo é o de ter confiança plena na integridade do líder.

A base de valores que orientou o sistema de crenças, e que, por sua vez, deu contorno ao legado cultural do fundador foi sendo transferida através de diferentes modos e artifícios, e desta maneira, contribuiu para dar substância ao universo físico e simbólico da empresa.

Um dos mecanismos utilizados de difusão cultural se constitui na presença de sua fotografia em praticamente todos os ambientes físicos da parte administrativa da empresa. Esse mecanismo parece exercer a função cultural de lembrar constantemente aos funcionários dos ideais apregoados pelo fundador. Não foram raros os casos contados em conversa informais com o entrevistador, onde em situações de indecisão ou angústia, ser fato comum, os funcionários mirarem a fotografia do fundador, e questionarem em nível de pensamento, qual seria a opinião dele ou decisão a respeito de determinada situação.

Embora no ambiente físico das unidades industriais visitadas, a imagem fotográfica do fundador não seja algo presente ou evidente, em especial na fábrica mãe (Eliane I), onde tudo começou, a preservação do primeiro “forninho” e as histórias a ele relacionadas, servem para manter vivos os ideais do fundador. É importante observar que o primeiro “forninho”, além de se encontrar desativado, ocupa um espaço considerável no ambiente físico da Eliane I. No entanto, existem resistências por parte dos familiares e dos funcionários mais antigos, independente do nível hierárquico ocupado, quanto a sua remoção ou destruição. O motivo apontado para tais resistências é de natureza eminentemente afetiva. É como se a preservação física do “forninho” guardasse consigo e ao mesmo tempo manifestasse para os que se encontram no seu campo de visão, as histórias ao mesmo relacionadas, histórias essas que veiculam o que era considerado importante pelo fundador em termos de valores. Além do “forninho”, outros objetos utilizados no passado pelo fundador, como cadeiras e quadros também são preservados. O que podemos observar durante o estudo que realizamos, a partir de relatos informais de funcionários, foi a existência dificuldades por parte de funcionários e familiares que trabalham na empresa em se desfazerem dos objetos utilizados pelo fundador.

Um outro elemento cultural utilizado para difundir e manter presente nas mentes dos funcionários, os ideais preconizados pelo fundador, são as histórias a respeito de sentimentos, posturas, decisões que trazem subjacente um ou mais valores que os orientam. Os relatos que aparecem na seqüência demonstram as evocações feitas ao fundador em diferentes circunstâncias, exemplificam histórias contadas ao seu respeito e evidenciam as dificuldades percebidas no que se refere a se livrar de objetos que o mesmo utilizou.

“O espírito do fundador permanece vivo aqui, coordenando todas as idéias. Os filhos citam sempre isto. Inclusive em algumas situações eles olham para a foto do pai e dizem: ‘Há se você estivesse aqui! O que você faria? Me diga’ (E15D).

“A empresa teve a sua particularidade, a sua identidade, até que ela se profissionalizou, até que o seu Milo morreu. Depois disso ela começou a mudar de identidade. Uma coisa marcante na época era os investimentos que ele fazia com mais segurança do que se faz hoje. Fazia as coisas com os pés no chão, passo a passo. Se ele estivesse vivo eu sei como seria hoje, com a sua cultura, se estaria ‘moderninho’? A situação econômica da empresa mudou para pior com a morte dele. Ele controlava muito bem os gastos com os filhos, não permitindo que eles abusassem do dinheiro” (E3S).

“Tem inclusive histórias de pessoas que ouvem barulhos estranhos nas fábricas durante a madrugada e dizem ser o espírito do Sr. Milo” (E6D).

“Quando foi feito o 5S nós decidimos nos desfazer de tudo que não tivesse utilidade, mas havia aqui uma cadeira que ninguém tinha coragem de jogar fora. A cadeira era do Sr. Milo” (E8T).

A herança cultural deixada pelo fundador passou a ser transferida para as gerações de trabalhadores que se sucederam via os artifícios já mencionados (fotografias, estórias, utensílios/artefatos). Através desses elementos da cultura empresarial são expressos os principais padrões de comportamento do fundador vivenciados pelos funcionários em épocas remotas. Tais padrões, por sua vez, trazem no seu bojo um sistema de valores e crenças que foi sendo testado e consolidado ao longo do tempo.

Este caráter atribuído à perpetuação de um determinado padrão cultural confere ao neófito e ao estrangeiro menos avisado, a sensação de que pessoas com influência decisiva no processo de formação histórica de uma cultura corporativa permanecem “vivas” através do legado cultural que consolidaram. As manifestações feitas a respeito dessas pessoas são como se as mesmas estivessem de corpo presentes no dia-a-dia da organização.

O exemplo apresentado por Sashkin e Kiser (1994) a respeito de Sam, o gerente de uma fábrica, é ilustrativo neste sentido. Embora neste caso, o desejo fosse o de abandonar o padrão cultural por ele implementado. Os funcionários desta fábrica falaram para um consultor, em entrevista, a partir do relato de várias histórias, sobre as posturas adotadas por Sam. O surpreendente foi quando o consultor descobriu que Sam havia falecido há nove anos. Mas os funcionários se referiam a ele como se ainda estivesse vivo. Ainda conforme colocaram os autores, o atual gerente daquela fábrica e o consultor levaram quatro anos para colocar abaixo o legado cultural de Sam.

No caso da empresa entrevistada, a relação que os funcionários atuais nutrem com o fundador é como se o mesmo estivesse presente no dia a dia das suas operações. As referências feitas ao fundador é de um ser humano que vive e influência decisivamente os rumos da empresa. Tal influência pode ser explicada sobretudo pelo seu carisma. Isto porque, ao fundador são atribuídas qualidades especiais que o diferenciava e o tornava

apreciado junto aos funcionários e a comunidade. Um aspecto significativo da sua presença marcante na empresa é o de que em nenhuma das entrevistas realizadas o seu nome deixou de ser mencionado.

Os relatos que seguem se reportam ao carisma que o fundador nutria e nutre junto aos funcionários da empresa.

“O seu Maximiliano era uma pessoa carismática que ia em qualquer setor. Eu me lembro dele entrando na fábrica e a ‘peãozada’ toda procurando por ele. Era uma pessoa totalmente acessível” (E25G).

“Ele criou esta credibilidade em toda a região, em todos os lugares por onde passava, por esta pontualidade, por este carisma. Era muito carismático e sua credibilidade irretocável. Este fato eu aprendi com ele e é algo muito raro, principalmente o seu carisma” (E13D).

“(…) o próprio Seu Milo, o dono, que possuía um grande carisma, e os filhos, também trabalhavam juntos. Então a confraternização com os funcionários como gratidão ao empenho de cada um, já vem desde o início da ELIANE” (E12T).

A impressões obtidas por Srouf e Figueiredo (1980) quando da realização de uma extensa entrevista com o fundador são representativas do carisma que o mesmo nutria nas pessoas que com ele mantinham contato. De acordo com os autores, a vida do Sr. Maximiliano Gaidzinski lhes foi contada por ele mesmo numa extensa entrevista, que segundo eles foi reveladora de uma personalidade carismática, capaz de provocar em poucos minutos uma profunda admiração.

Além dessas qualidades, também era considerada uma pessoa espontânea e extrovertida, e às vezes até “brincalhona”, que gostava de conversar. Porém, era sério nos negócios, e, se necessário, sabia ser enérgico.

Os relatos que vem a seguir procuram mostrar as percepções de diferentes entrevistados a respeito do fundador, considerando o seu perfil de trabalho, o relacionamento que estabelecia com o “chão de fábrica” e os diferentes estados de humor.

“No início, o Sr. Maximiliano sempre foi um homem de produção. Antes de ser dono da empresa, ele era chefe de preparação da massa da CESACA aqui no centro de Criciúma que hoje é uma fábrica desativada” (E15D).

“Eu sei que ele era uma pessoa que respeitava muito os funcionários, ao mesmo tempo em que era rigoroso. Mas respeitava os salários. Seus funcionários eram respeitados. Ele era uma pessoa justa” (E6D).

“Ele era muito espontâneo, gostava de conversar com as pessoas. Ele sempre foi uma pessoa séria nos negócios, mas por outro lado extrovertida. Sabia ser enérgico, mas também brincalhão” (E26O).



O passado do fundador no setor cerâmico, antes da aquisição da Cerâmica Cocal, define o seu perfil profissional como de “um homem de produção”. Essa característica parecia facilitar o seu entrosamento com o pessoal de “chão de fábrica”. Por isso, ele é percebido como alguém que sempre esteve presente na fábrica junto aos operários. Um exemplo desse aspecto é que quando ele necessitava de algum tipo de trabalho adicional por parte dos funcionários, além de pagar as horas extras, mandava dar uma quantia adicional em dinheiro, que por sua vez, era passada aos operários, logo após o trabalho ter sido realizado. Além disso, as pessoas em que ele confiava, e que, estavam com ele já há algum tempo, eventualmente recebiam algum tipo de premiação em dinheiro. Isso acontecia no escritório ou na fábrica durante o horário normal de trabalho. Tal ato parecia se constituir num tipo de cerimônia informal que objetiva transmitir aos demais a expectativa que havia por parte dele em relação aos comportamentos desejados.

Os relatos que surgem imediatamente evidenciam a relação estabelecida pelo fundador entre esforço ou desempenho no trabalho e incentivos de base econômica.

“(…) uma das características do Sr. Maximiliano era que, além de pagar as horas extras do cartão ponto, ele perguntava para mim quantos tem trabalhado, me faz a lista. Eu fazia, ele dizia: ‘dá tantos cruzeiros para cada um’. Então quando acabava o serviço, o pessoal já sabia que ganhariam sua gratificação em dinheiro para que fossem tomar sua cervejinha” (E13D).

“Na fábrica ele (fundador) nos dava muito apoio. Nos domingos nós vínhamos trabalhar, fazer horas extras, e ele nos dava uma boa remuneração. Depois do nosso turno, ele nos esperava sentado em uma cadeirinha perto da porta com um monte de dinheiro e ia distribuindo para nós. Talvez R\$10,00 ou R\$15,00, não sei quanto, comparando com os dias de hoje. Mas nós ficávamos muito contentes. Até hoje eu lembro dessas cenas. Ele era um ótimo patrão” (E3S).

“(…) mas ele dono, era uma pessoa presente na vida dos operários da fábrica. Quando ele precisava de um incremento diferenciado na produção, uma venda maior que necessitava de horas extras, na época chamada de ‘serão’, quem convocava as pessoas era ele, apesar de ser o chefe. E ele pagava em dinheiro após a conclusão do trabalho, fosse 10:00 horas ou 11:00 horas da noite!” (E07).

“Ele tinha um viciozinho muito interessante. Não havia, não se falava em participação de grupo, essa coisa. Mas eu não sei que forma ele achava, se tu era um operário de 15, 20 anos dentro da empresa, ou era um operário em quem ele confiava. Comigo aconteceu isso. De repente ele passava por ti na fábrica ou no escritório, batia nas tuas costas e colocava no teu bolso um envelopinho. Tu já sabias que não devia comentar com ninguém. Era uma relação que ele alimentava com as pessoas como uma forma de gratidão. Ele nunca perdeu essa simbiose, essa sintonia com essas pessoas. Muitas que não recebiam sabiam que outros tinham recebido. De alguma forma vazava essa informação. Não sabiam quanto, mas sabiam o que. Não tinha ciúme ou inveja” (E23D).

A ênfase atribuída aos incentivos monetários encontra explicação na crença do fundador de que “o valor do ser humano é função do dinheiro que ele possui”. O relato de um dos seus filhos explicita essa convicção: “Ele me ensinou a economizar, a valorizar nosso patrimônio. Dizia que um ser humano vale pelo dinheiro que tem no bolso” (Soares, 1993, p.49). Desse modo, utilizava o incentivo monetário como reforço preponderante de manutenção e elevação da auto estima, como também do comprometimento dos seus funcionários. Conforme Schein (1984b), essa opção se orienta por uma hipótese gerencial, referente à natureza humana no trabalho, denominada de racional econômica. Tal hipótese sustenta a crença de que “Os trabalhadores são motivados basicamente por incentivos econômicos e fazem qualquer coisa que lhes garanta o maior ganho econômico” (p.42).

A versão enfatizada em diversos relatos de que a empresa é “uma grande família”, insere o fundador no papel de um pai que, ao mesmo tempo em que é provedor das carências e necessidades dos seus filhos, também pode ser enérgico e punir os procedimentos que viessem de algum modo violar o seu sistema de crenças. É o que postulam Srour e Figueiredo (1980) ao dizerem que, desde a aquisição da cerâmica, o fundador encarnou a figura do patrão paternal e patrimonialista das antigas manufaturas capitalistas que foram, ao longo do tempo, sendo desbancadas pelas linhas de montagem da grande indústria e dirigidas por gestores impessoais.

Corroborando o que é dito pelos autores citados por último, Soares (1993) destaca o caráter paternal incorporado pelo fundador na gestão de sua empresa. “Até morrer, em 1987, visitava sempre suas empresas, onde era chamado carinhosamente de seu Milo. Encarnou até o fim a figura do grande patriarca, orgulhoso de seu sotaque polonês” (p.49). Os relatos que seguem reforçam e ilustram a imagem da empresa, edificada como uma família, cujo destino é traçado pelo pai.

“O seu Milo, conforme o chamávamos foi um segundo pai. Eu iniciei trabalhando com ele aos 16 anos. Ele comprou na época, em 1959 a cerâmica Cocal e começou a produção em Janeiro de 1960, produzindo na época 10.000 metros quadrados. Ele acompanhava diariamente a produção. Tinha noites em que o seu Milo dormia ao lado de um forno, isso eu presenciei” (E26O).

“(…) tudo isto nós pegamos. A maneira dele tratar as pessoas, a humildade, isso motiva a gente, fica como um exemplo. Por isso que a gente se empenha. Serve como um espelho. Os filhos se espelham nos pais, nós nos gerentes. É uma empresa patriarcal” (E7O).

Aliada a essas características, a credibilidade que o fundador ostentava na comunidade, devido à preservação do valor da palavra, preceito essencial para que pudesse

ter vencido o desafio de reerguer uma massa falida com as dívidas que lhe eram referentes, conferiram ao fundador o mito do líder herói (Senge et 1999). De acordo com o autor, essas pessoas são vistas como especiais, dotadas da capacidade de comando e influência. Ainda para ele, os líderes heróis combinam habilidade, ambição, visão, carisma e uma dose não pequena de prepotência. Eles têm a peculiar capacidade de superar obstáculos que intimidam os demais, transformando-os em grandes realizações. É o que caracteriza Soares (1993) nos desafios enfrentados pelo fundador ao mencionar que “(...) depois de um esforço heróico e correndo o risco de perder tudo, transformou uma grande massa falida no império atual” (p.46). Vale lembrar, no entanto, que os relatos formais e informais adquiridos durante o estudo, a respeito do sistema de crenças que nutria a visão de mundo do fundador não o configura como uma liderança arrogante ou prepotente.

Uma outra característica de liderança veiculada a respeito do fundador é a de que ele procurava administrar pelo exemplo, servindo assim como um modelo, referência ou guia de conduta (Roberts, 1995). Conforme Soares (1993), “Maximiliano fez cursos de cerâmica nos Estados Unidos e na Itália, exemplo que foi seguido pelos filhos” (p.49).

Neste sentido, os esforços adicionais exigidos não eram somente para os outros, serviam para ele também. Então, a estórias contadas como elemento de difusão da cultura para as gerações seguintes são as de que ele e o filho primogênito vinham a noite regular o forno, que ele passava praticamente 24 horas próximo ao forno e as vezes até dormia ali, e, que se necessário fosse, trabalhava nas condições mais adversas (lama, calor) com pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

Os relatos que aparecem a seguir retratam esses argumentos.

“(...) ouvi do pessoal mais velho, a respeito do dono da empresa, o Sr. Maximiliano Gaidzinski, do Jarvis, eles falavam muito do empenho destas pessoas, falavam que eles vinham durante a noite regular o forno” (E10).

“(...) se fosse necessário ficar 24 horas dentro da empresa ele estava presente nessas 24 horas, no meio da fumaça, da lama, do calor, onde fosse necessário, ele estava junto com qualquer pessoa, seja varredor ou lá o que fosse. Isto ele passava: o trabalho, a dedicação, o amor e a vontade de crescer: ‘nós temos que fazer isto porque temos que produzir, não podemos parar a produção’. E as pessoas nem questionavam pela maneira com que ele passava, apenas faziam porque tinham que fazer e pronto. Esta era a filosofia passada para todos que trabalhavam com ele. Não havia hora para ele, nem dia de semana, nada” (E13D).

“Ele era rigoroso em querer resultados, não importava como. Ele era de colocar a mão na massa. E isto fazia com que as pessoas o respeitassem” (E6D).

Conforme preconiza Senge (1990b), nesse caso, o papel desempenhado pelo fundador era o de professor. Na medida em que agia como um modelo, ao ilustrar com o seu comportamento, o sistema de valores e crenças desejados para inspirar a arquitetura da empresa. Dentro dessa concepção, Kouzes e Posner (1991), se reportam ao comportamento do presidente de uma universidade americana dizendo o seguinte:

“É a clareza de Kennedy a respeito de seus valores e a maneira pela qual ele se comporta que envia mensagens sobre o que é e o que não é importante no modo de operação da organização. Os líderes provêm o padrão pelo qual as outras pessoas na organização calibram suas próprias opções e seus comportamentos. Para estabelecer um exemplo, os líderes precisam conhecer seus valores e vivê-los” (p.186).

Um outro valor apreciado e considerado essencial dentro do sistema de crenças do fundador é o da educação. O fato de ter freqüentado a escola pública de Cocal do Sul durante três anos apenas, não foi motivo suficiente para que ele atribísse menor importância à qualificação das pessoas. Tanto é que a frente da empresa freqüentou cursos de cerâmica no exterior, conduta que foi seguida posteriormente pelos seus dois filhos.

Além disso, o fundador procurava se cercar de pessoas que detinham conhecimento para que assim pudesse aprender. Essa era uma postura que adotou antes do início das operações da Cerâmica Cocal. A aprendizagem técnica que obteve com o italiano Del Priori na Cerâmica Santa Catarina, conforme já mencionado, é um exemplo da importância que o fundador conferia ao conhecimento que as pessoas detinham ou deveriam ter.

Porém, a expressão máxima da importância conferida à educação pelo fundador foi consubstanciada no projeto que colocou em funcionamento em 4 de junho de 1979, o Colégio Maximiliano Gaidzinski. O plano político e pedagógico de 1998 do colégio expressa que o mesmo “faz parte do projeto de educação da Eliane, que tem uma vocação natural para o ensino e o domínio tecnológico, cuja razão de ser é voltada para a elevação do nível técnico das unidades cerâmicas através da qualificação e especialização de mão-de-obra” (p.5). Conforme explicita o mesmo documento, a filosofia do Colégio Maximiliano Gaidzinski “é fundamentada na preparação de cidadãos que se responsabilizem por um segmento da sociedade que transforme a ciência e a tecnologia em prol da população. Está centrada no homem, na tecnologia, no compromisso e na participação” (p.7).

Desse modo, a liderança que o sul de Santa Catarina ostenta no setor cerâmico nacional é apontada por Goulart (1999) como predados que não podem ser atribuídos ao



acaso. Pelo contrário, resultam da importância dada pela empresa à pesquisa e ao aprimoramento profissional, além do espaço que proporciona para fomentar discussões referentes ao setor. Dentro desta mesma ótica, Alarcon (1999) afirma que se trata de uma empresa comprometida com a educação.

Além do colégio, os seguintes investimentos em educação, conforme o que é exposto na Revista Pólo Cerâmico, ano 4, número 40, 1999, p.17, também são protagonizados pela empresa. Tais ações também são contempladas em documento que versa sobre os seguintes aspectos no relatório referente ao balanço social da empresa de 1998:

a) O Colégio Maximiliano Gaidzinski dispõe da maior biblioteca do município, com cerca de cinco mil títulos, utilizados pela comunidade estudantil de Cocal do Sul;

b) No prédio do próprio colégio foi implantado um centro de educação para adultos em parceria com o estado, que atende funcionários e comunidade em geral (em 1999, 250 alunos, entre funcionários e comunidade frequentaram as aulas sem custo);

c) A empresa é mantenedora de quatro jardins de infância (três em Cocal do Sul e um em Criciúma) que envolvem o atendimento de 190 crianças de três a seis anos; e

d) A empresa assumiu o projeto “Alfabetização Solidária” no município de Fátima na Bahia, onde 50% da população jovem é analfabeta. Em 1998 e 1999 já foram alfabetizados em torno de 900 jovens. Todos esses investimentos, de acordo com Cardoso (1999), somados aos da área social, totalizam 1 milhão e duzentos mil reais.

Vale lembrar também que, além de se constituir numa premissa importante para o fundador, que ao longo do tempo foi sendo disseminada e arraigada pelos demais membros da família e outros participantes da empresa, a educação enquanto valor corporativo recebeu impulso nas décadas de 70 e 80, mais especificamente na região sul de Santa Catarina devido ao crescimento industrial da região. De acordo com o plano político pedagógico do colégio de 1998, “(...) as décadas de 70 e 80 foram para o Brasil, mais especificamente para a Região Sul de Santa Catarina (maior pólo cerâmico do país), marcadas pelo crescimento industrial e tecnológico. Com ele surgiu a grande procura de profissionais qualificados” (p.5).

Os relatos que aparecem em seguida destacam a educação como um valor essencial do fundador, a concepção do colégio como materialização de um valor essencial e a sua manutenção devido a crença arraigada dos familiares na importância conferida à educação.

“A ênfase na educação é um valor do fundador” (E23D).

“Eu comungo com o Maximiliano gaidzinski a respeito da educação como valorização do ser humano. Houve uma identidade de pensamento muito grande nesse ponto” (E23D).

“O colégio foi concebido a partir de valores que os acionistas e os donos da empresa tinham. Um valor muito forte voltado para a educação” (E6D).

“A empresa está cortando tudo que lhe parece não essencial e o colégio eu sei que na concepção que eu tenho sentido deixou de ser essencial, ele deve estar sendo segurado pela aquela primeira observação que eu fiz lá no início, o mito que a família têm em relação a educação” (E18S).

A qualificação para o trabalho, compreendida como a incorporação de conhecimentos e habilidades necessárias ao exercício pleno de determinada tarefa era vista pelo fundador como essencial à obtenção do rendimento máximo no trabalho. Conforme o que estabelece o Manual de Treinamento da empresa (1983), quando se refere ao desenvolvimento de habilidades dos operários, o treinamento deve ser essencialmente prático com a finalidade de inserir o operário nas tarefas que deverá desenvolver. Também deve servir à capacitação do operário à correção de possíveis problemas identificados na área. Conforme coloca Volpato (1984), “a produtividade busca também, se for possível, para ver seus índices aumentados, uma transformação na organização do processo de trabalho, combinada em geral com modificações nos níveis de qualificação exigidas pela força de trabalho” (p.36).

A obstinação pelo trabalho pleno e de rendimento máximo como fator da produtividade almejada era sinalizada a partir da postura que o fundador assumia em relação ao trabalho. Conforme um dos relatos, a sua presença no local de trabalho era quase que diária, oportunidade em que checava os indicadores de produção e as finanças da empresa.

O compromisso com o trabalho e com a produtividade na empresa significava estar disposto para o trabalho o tempo todo. Tal premissa era válida para os feriados, finais de semana ou além do turno de trabalho. Os funcionários que atuavam de acordo com os preceitos do fundador a respeito do trabalho e da produtividade eram, de algum modo, recompensados. Essas recompensas eram preferencialmente do tipo monetárias. Porém,

recompensas do tipo intangíveis também eram fornecidas, como por exemplo, a maior atenção dispensada aos que considerava mais dedicados.

No entanto, os funcionários que adotavam opções contrárias ao que o fundador entendia ser a atitude mais correta a respeito do trabalho e da produtividade dificilmente sobreviviam na empresa.

Os relatos que aparecem a seguir evidenciam as crenças que o fundador preservava a respeito do trabalho e da produtividade.

“(...) ele costumava vir todos os dias na empresa, vinha na fábrica, que na época chama-se Eliane 1, colhia indicadores de produção, ia no setor financeiro para saber como é que nós estávamos. Fazia isso todos os dias” (E11D).

“Aqueles que se doavam para a empresa, ele sentava, conversava, mas se via que alguém não estava querendo nada, ele se irritava. Ele não aceitava ser enganado no trabalho, sabia valorizar aquele que trabalhava” (E7O).

“Quem não trabalhava não se criava. Ele dizia: ‘J, a pessoa tem que trabalhar’. Era um convencimento que se fazia com as pessoas” (E13D).

“Ele então gostava muito de pessoas que fossem sérias com ele e trabalhassem também, tinha que produzir, se não produzisse não servia” (E26O).

A concepção de trabalho adotada pelo fundador parece encontrar ressonância nos conceitos da economia liberal. Como por exemplo, no conceito de Colson (1973), onde o trabalho é visto como “(...) o emprego que faz o homem de suas forças físicas e morais para a produção de riquezas ou serviços” (p.19). E em Bergson (1973), quando diz que o trabalho consiste na geração de utilidade.

Desse modo, a repercussão do trabalho na geração de um processo produtivo efetivo é retratado nos saltos que os indicadores de produtividade da empresa foram dando em quatro décadas de história. Conforme Srour e Figueiredo (1980), de uma produção inicial de 9.000 m<sup>2</sup> em 1960, o grupo passou a quase 1.1000.000 m<sup>2</sup> na década de 80. Ainda para os autores os passos foram os seguintes considerando a relação produtividade/mês: 1965 – 35.000 m<sup>2</sup>; 1970 – 128.000 m<sup>2</sup>; 1975 – 500.00 m<sup>2</sup>. Já em 1998, tais indicadores de produtividade apontaram o número de 3.747.000 m<sup>2</sup>/mês nas doze unidades industriais que compõem o grupo.

Esses saltos em produtividade, de acordo com Volpato (1984) só foram obtidos devido ao estabelecimento de:

“Formas concretas de organização do trabalho já consagradas em todas as empresas que operam com capital fixo de grandes dimensões econômicas. Tais formas podem ser sintetizadas em: jornada de trabalho ininterrupta (três turnos de oito horas); aumento da intensidade do trabalho; e a instituição de horas extras. Em relação aos meios de produção, é mandamento indiscutível sua economia (que os meios de produção só sejam consumidos segundo o modo exigido pela produção)” (p.35).

Para finalizar, um valor também considerado essencial e que animava as decisões do fundador era a sua vocação empreendedora. Ou seja, a capacidade que tinha para enfrentar os desafios considerados difíceis de suplantar ou de realizar coisas consideradas inusitadas. Em relação ao primeiro aspecto podemos mencionar o desafio que significou a retomada das operações de uma cerâmica considerada falida e endividada. De acordo com Soares (1993) “Ninguém quis pegar o abacaxi, só mesmo o velho filho de polacos. O irmão Júlio até aceitou, mas recuou em tempo, pressionado pelos filhos” (p.49). Em relação ao segundo, Srour e Figueiredo (1980) mencionam que “em 1966, um empréstimo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico de Cr\$ 6,5 milhões novos permitiu a importação de um maquinário italiano que revolucionou a produção cerâmica do Brasil” (p.12).

Essa qualidade, de acordo com um dos relatos, o fundador procurava identificar nas pessoas que postulavam trabalho na empresa. O objetivo era o de avaliar a velocidade de crescimento dos funcionários, se tinha ou não ambições. Enfim, se interessava em saber qual era a sua real capacidade empreendedora.

Os relatos que seguem procuram ressaltar a capacidade empreendedora do fundador e a importância que o mesmo atribuía para esse aspecto nas pessoas que desejam trabalhar com ele.

“Um valor que vêm do fundador, o Sr. Maximiliano é ser empreendedor. Ele montou o seu capital, trabalhou lá embaixo e dormiu dentro do forno. Este espírito veio sendo passado ao longo das gerações. É um valor que procuramos continuar. Este empreendedorismo, esta alma de vestir a camisa, de buscar conjuntamente as soluções nasceu com o fundador” (E22D).

“Sim, ele era um empreendedor, e esse foi o legado dele. O filho primogênito tem esse espírito de empreendedor, mas ele assume sozinho, não divide com as pessoas. Não mede as consequências. O Sr. Maximiliano já se cercava” (E13D).

“(...) as perguntas básicas que o fundador fazia para selecionar alguém para a empresa eram as seguintes: você já está trabalhando? Quantos chefes têm acima de você neste trabalho? Em quantas pessoas você manda? Em que posto você entrou? Quando entrou mandava em alguém? Há quanto tempo você trabalha lá? Você possui carro? Têm terreno, apartamento ou casa? Quanto você ganha por mês atualmente? Com perguntas assim ele identificava se a pessoa servia ou não para trabalhar na empresa dele. Ele media a velocidade do crescimento da pessoa, o grau de economia que fazia com o salário dele. Perguntava se possuía carro, o ano do carro, se possuía outro bem. Fazia a relação da capacidade de poupar da pessoa, se investia bem o dinheiro. Ele selecionava um executivo assim” (E15D).

Vale também lembrar que o legado empreendedor do fundador foi transmitido e incorporado pelas gerações de trabalhadores que o sucederam na empresa. Como exemplo de inovação empreendedora podemos citar a “linha experimental” que se constitui em numa fábrica dentro de uma outra maior, cuja finalidade é a de realizar experimentos. Essa iniciativa em termos de setor cerâmico é a única da América do Sul e uma das poucas existentes no mundo. Um outro exemplo de pioneirismo empreendedor da empresa é a tecnologia ímpar desenvolvida no Brasil que permitiu a obtenção do piso cerâmico Gress Porcellanato.

De acordo com o que dizem Pinchott e Pinchott (1994), a monarquia absoluta, onde um único soberano possui o domínio total sobre os seus súditos, parece ao de uma empresa com um proprietário que é o único empreendedor e todo poderoso. Em sentido contrário, prosseguem os autores, o desenvolvimento do que denominam de inteligência pansistêmica, seja na empresa ou na nação, resulta em maior autonomia e liberdade de suas unidades, fundamentalmente quando essa liberdade prolifera vínculos que são voluntários, em vez de impostos, com outras partes do sistema.

Os relatos apresentados na seqüência procuram ilustrar a difusão e a apropriação do empreendedorismo por parte de outras pessoas da empresa, a partir do legado construído pelo fundador.

“No mundo deve ser a primeira ou a segunda que possui uma estrutura dessas. Uma fábrica específica para realizar experimentos” (E19S).

“A massa calcária que foi implantada aqui, a ELIANE foi a pioneira do Brasil nesse tipo de massa. Foi a pioneira em termos de compra de equipamentos e de implantação desta tecnologia” (E13D).

Em síntese, a postura empreendedora do fundador se expressou em sua capacidade de vislumbrar oportunidades, reunindo a partir daí a força de trabalho, os recursos materiais e financeiros de que necessitava para trazer à vida uma empresa falida. Como

coloca Backman (1983), um empreendedor “vê uma necessidade e então reúne a mão de obra, os materiais e o capital de que precisará para atender a essa necessidade” (p.3).

Complementando, Drucker (1986a, 1986b), diz que os empreendedores “vêm a mudança como a norma e como algo saudável. Geralmente não são eles próprios que trazem a mudança. Porém, o empreendedor sempre procura mudanças, reage a elas, e as explora como se fossem oportunidades” (pp.27-28).

#### **4.1.2.2 Os valores essenciais da empresa**

De acordo com Kouses e Posner (1991), os valores compreendem as coisas que de fato são importantes para nós. Os autores prosseguem dizendo que os valores se constituem em padrões disseminados e intensamente impregnados, que influenciam praticamente todos os aspectos da nossa existência. Como por exemplo, os critérios morais que estabelecemos, as nossas respostas aos outros, os nossos compromissos com as metas pessoais e organizacionais.

Como assinalam Schmidt e Posner (1982), em surdina, os valores dão rumo às diversas decisões tomadas, todos os dias, em todas as instâncias da organização. As opções que vão de encontro ao sistema de valores da empresa raramente são levadas em conta.

No entanto, como enfatiza Roberts (1995), “existe uma distinção entre nossos valores esposados” – que afirmamos acreditar – e nossos “valores em ação”, que efetivamente guiam nosso comportamento” (p.196).<sup>\*</sup> Conforme o que assinala Schein (1984a, 1987), a travessia dos valores ditos esposados para a condição de valores arraigados na práxis de uma organização, via testes de realidade bem sucedidos, produz pressupostos básicos de cultura organizacional.

Portanto, procuraremos identificar o rol de valores entendidos como guias das diferentes ações decorrentes na empresa na concepção dos entrevistados. Também procuraremos avaliar a partir de evidências, se os valores referenciados encontram ressonância na visão de mundo do fundador, e quais entre eles podem ser intitulados de esposados ou de arraigados.

O trabalho é concebido pelos entrevistados como um valor essencial da empresa. A expectativa existente nos dirigentes é a de que as pessoas compreendam a dedicação às atividades propostas como fundamental. O fato de que na empresa as pessoas têm que

trabalhar é posto como algo que não se questiona. O gostar de trabalhar muito, o trabalho intenso, além do horário previsto, se encontra impregnado na vida da empresa.

Para que tal hábito se perpetue, no entanto, é essencial a adoção de posturas consideradas “firmes”, disciplinadas, com o intuito de que o ritmo e a sincronia almejados possam ser assimilados.

Finalmente, o valor do trabalho é mencionado como incorporado a “essência espiritual da empresa” ou a sua “alma”. Tal propriedade atribuída ao trabalho é expressa em termos da disposição, “do vestir a camisa” e da “garra” para trabalhar.

\* Os relatos que se sucedem procuram ilustrar a dimensão concebida ao trabalho enquanto valor básico da empresa.

“(…) eles sabem que aqui tem que trabalhar” (E2G).

“A coordenação das equipes de editores deveria ter como perfil uma pessoa que goste de trabalhar, que trabalhe doze horas, tem que trabalhar muito. Isto faz parte da empresa” (E14G).

“O segredo do sucesso é manter firmeza dentro da empresa para que todos peguem o mesmo ritmo” (E18S)

“Um grande valor da empresa é o seu espírito quanto ao trabalho. A alma da empresa é diferente de algumas empresas, é onde percebemos a vontade de trabalhar, a camisa, a garra, que também existe em outras empresas, mas isto fica muito nítido e temos que valorizar para que o espírito não se perca” (E23D).

A importância conferida ao trabalho nas quatro décadas de existência da empresa encontra ressonância nas crenças do fundador. Tal convicção se expressava a partir de posturas concretas que exemplificavam a opção do mesmo pelo trabalho de dedicação intensa. Outro elemento referente ao sentido atribuído pelo fundador ao trabalho era o de que, os que não se coadunavam com esse preceito não sobreviviam na empresa.

Os relatos que seguem de um operário e de um diretor que já trabalharam na empresa e conviveram com o fundador são representativos dessas perspectivas de valor.

“Ele acompanhava diariamente a produção. Tinha noites em que o seu Milo dormia ao lado de um forno, isso eu presenciei” (E26O).

“Quem não trabalhava não se criava. Ele dizia: ‘J, a pessoa tem que trabalhar’. Era um convencimento que se fazia com as pessoas” (E13D).

A transposição deste valor para o contexto atual da empresa ocorre através da produção de exemplos que, de certo modo, representam transmissões atualizadas das

convicções do fundador a respeito do modo correto das pessoas encararem o trabalho na empresa. A importância atribuída ao “trabalhar intensamente”, de demonstrar “estar sempre ocupado”, se constituem qualidades apreciadas e esperadas nas relações de trabalho. As observações livres e não estruturadas efetuadas durante a pesquisa, mostraram que, de acordo com as percepções do entrevistador, os funcionários de modo geral, independente das posições ocupadas, atribuem grande valor ao fato de demonstrarem uns aos outros que sempre se encontram repletos de atribuições. É como se a “folga” não fosse permitida.

✱ Os relatos que surgem imediatamente, da parte de um diretor, procuram evidenciar a ênfase reportada ao status conferido ao trabalho intenso e que requer a demonstração quase que obsessiva de ocupação, mesmo quando não existe uma razão evidente para tal.

“(...) teve um caso de caimento de forno, quando trancou o forno e caiu toda a produção. Eu fiquei a noite toda junto com o pessoal” (E13D).

“(...) todo o final de mês viramos a noite no faturamento. Eu dou uma força muito mais moral” (E16D).

De acordo com Schein (1994), as organizações que se encontram focadas na resolução de problemas e adequação no curto prazo, ao adotarem uma estrutura enxuta que domina o pensamento dos líderes e dos gerentes, passa a conceber a idéia de folga como inaceitável. Tudo tem que ser justo a semelhança de um relógio cuja sincronia é rigorosamente preservada.

Tal fato é evidenciado na empresa entrevistada, uma vez que, as progressivas reduções no quadro de pessoal nos últimos anos, em virtude, principalmente do desenvolvimento tecnológico, vem automatizando tarefas simples e rotineiras. Porém, ao contrário do que se pensa, a redistribuição das atividades para os que ficam, acaba gerando sobrecarga de trabalho, em que pese os aportes tecnológicos proporcionados. ✱ A percepção obtida em relatos e em observações não sistematizadas é a de que as pessoas se encontram no limite ou além de suas capacidades de trabalho.

✱ Os relatos que seguem, procuram ilustrar a política de eliminação de “folgas” da empresa e a conseqüente repercussão no aumento de encargos para os trabalhadores.

“(...) sempre fica algum serviço para dar assistência no outro dia, regulagem de máquina, sempre tem serviço, principalmente agora com a redução do quadro de funcionários” (E10).



“A redução do número de funcionários na manutenção elétrica não permite que façamos a manutenção preventiva, ou seja, aquela que é feita antes de apresentar o problema. Atualmente a manutenção corretiva toma todo o nosso tempo” (E7O).

De acordo com um entrevistado (E2G), especialista em racionalização do trabalho, quando determinado setor é analisado são efetuados os ajustes necessários, transferindo ou demitindo pessoas, aperfeiçoando os fluxos de trabalho, entre outras providências, tudo fica mais “justo”, ou seja, as pessoas ficam repletas de atribuições que as deixam bastante ocupadas. Nesse sentido, as folgas até então existentes deixam de existir. Tudo passa a funcionar como um relógio.

No entanto, passado algum tempo, segundo o entrevistado, as folgas voltam a aparecer, sendo necessário a realização de “novos apertos”. A imagem se assemelha a de um artesão que munido de uma chave de fenda volta a apertar um mesmo parafuso que perde o aperto de tempos em tempos.

Conforme menciona Platt (1997), os empregos estão mais exigentes e a tecnologia está sendo acelerada em ritmos intensos a cada dia. A expansão de atividades através do estabelecimento de alianças e parcerias dentro e fora das organizações tem se tornado lugar comum na busca da sobrevivência pessoal e organizacional. Assim, de acordo com o autor, a interação estabelecida entre todos esses aspectos explica um pouco do estresse presente nos empregos da atualidade.

O seguinte exemplo mencionado por Senge et al (1999) é significativo neste sentido: “o RH me chama e diz que precisa de análises prontas para a próxima quinta feira; o orçamento tem que estar pronto na terça; meus clientes precisam de alguma coisa na segunda feira. Não tenho tempo para pensar – e você quer que eu arranje tempo para aprender?” (p.88).

Ou seja, como parece ser o caso da empresa entrevistada, a busca histórica e obstinada pela produtividade, conduz à pressão pela racionalização constante do trabalho. O objetivo é o de produzir cada vez mais e com qualidade, ao mesmo tempo em que, menos recursos materiais, financeiros e sobretudo humanos sejam despendidos.

Desse modo, o resultado desejado e efetivamente obtido ao longo de quatro décadas se consubstanciou no progressivo aumento do volume e da produtividade. A ênfase dada à produtividade chega a ser retratada nos corredores da empresa através da seguinte piada contada por um dos entrevistados: Na empresa, ao cumprimentarem os seus funcionários,

os gerentes, ao contrários de dizerem “Como vai você?” ou “Bom dia”, proclamam “Como está a sua meta?”.

Os ganhos incessantes de volume são evidenciados através da produção inicial de 9.000 m<sup>2</sup> na década de 60, atingindo 128.000 m<sup>2</sup> nos anos 70, passando para 1.100.000 m<sup>2</sup> a partir de 1980, desembocando no final da década de 90 num volume aproximado de 3.100.000 m<sup>2</sup> de cerâmica/mês. Tal incremento vem sendo acompanhado de aumentos de produtividade que podem ser explicados por meio dos seguintes fatores: redução do número de funcionários (segundo um entrevistado, desde 1983 a empresa vem reduzindo o seu quadro funcional, que já teve aproximadamente 7.000 funcionários, sendo que, atualmente é composto de cerca de 2.8000 funcionários), redução dos níveis hierárquicos (também segundo um entrevistado, os níveis que já foram doze, atualmente são quatro) e investimentos intensos em tecnologia desde a década de 60. Conforme Srour e Figueiredo (1980), “em 1966, um empréstimo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico de Cr\$ 6,5 milhões novos permitiu a importação de um maquinário italiano que revolucionou a produção cerâmica do Brasil. Já em 1972, em seu setor produtivo, a empresa estava amplamente modernizada” (p.12).

Além desses fatores, os critérios estabelecidos com os fornecedores, visando a melhoria da matéria prima, bem como a redução do seu custo, o enfoque na gestão da qualidade e os investimentos feitos na qualificação dos funcionários contribuíram de maneira significativa para os ganhos em produtividade.

A produtividade, enquanto valor histórico da organização pesquisada, também é expressa via o foco dos trabalhos apresentados nos seminários de melhorias, promovidos pela empresa anualmente. Quando da realização do primeiro seminário denominado de “Programa de Melhorias Eliane”, realizado em 17/03/1999, o entrevistador teve a oportunidade de realizar as seguintes observações:

- a) Os critérios adotados à premiação dos trabalhos se baseavam nos seguintes valores: criatividade, benefício social, qualidade e produtividade;
- b) Os trabalhos em sua maior parte enfatizam a diminuição de custos e o aumento da produtividade;
- c) As idéias apresentadas, sem exceção, apresentam um estudo do custo e do benefício financeiro de sua implementação; e

d) Em todos os trabalhos é realizado um estudo econômico pormenorizado que contempla tempo perdido, perda de matéria prima e perda de produção.

Desse modo, a busca incessante do aumento da produtividade e a conseqüente diminuição de custos, retratada em todos os projetos apresentados no seminário, reforçam a idéia de que esse é um valor essencial da empresa pesquisada.

É relevante assinalar que o destaque atribuído à produtividade não se restringe aos níveis mais elevados da empresa ou a sua cúpula dirigente. É um valor que se esvaiu pelo “chão de fábrica” através da formação dos “Grupos de Estudos e Soluções” (GES). Tais grupos são constituídos de técnicos e operários que através de uma linguagem simples identificam problemas e apresentam soluções. As idéias apresentadas pelos participantes no “Programa de Melhorias Eliane”, sem exceção, revelaram a preocupação com a relação custo e benefício das proposições.

Conforme o pesquisador observou e registrou em seu caderno, os trabalhos apresentados contemplavam uma análise econômica pormenorizada que considerava o tempo despendido, a perda de matéria prima e de produção.

Porém, vale enfatizar que o foco intenso na questão da produtividade parece, conforme o que é expresso por um dos entrevistados, uma dimensão de importância tal que a necessidade de reconhecimento do ser humano se encontra descompensada.

Os depoimentos que surgem de imediato mostram os significados conferidos pelos entrevistados à produtividade. No primeiro, como algo essencial à empresa, no segundo, a peregrinação desse valor para o “chão de fábrica” e finalmente, a concepção de que o lado humano tem ficado num plano inferior ao da importância atribuída à produtividade.

A cultura da empresa quer dizer volume e produtividade” (E11D).

“O valor era na produção, se viu depois isto e se deu maior valor para o pessoal da produção. Viu-se que lá estava o maior trabalho. Lá é que sai o produto” (E2G).

“(…) este valor forte voltado ao trabalho, ao aumento da produtividade, da diminuição dos custos e melhorar sempre, ele assumiu uma proporção tal que neste momento talvez, o aspecto do ser humano, o aspecto mais psicológico, do reconhecimento está sendo deixado de lado” (E3S).

De acordo com Stoner e Freeman (1995), a produtividade é resultante da relação entre o produto e os insumos necessários à sua confecção. Os autores complementam mencionando que a produtividade deve se constituir numa medida eficiente do gestor

quando esse visa a produção de bens e serviços considerando que os recursos a serem utilizados são escassos.

Ainda segundo os mesmos autores:

“A maioria das medidas de produtividade citadas por economistas e executivos de empresa são, de fato, índices de produtividade de mão de obra, já que a mão de obra é um dos maiores custos de funcionamento para a maioria das organizações. Outros índices de produtividade parcial medem a quantidade de rejeitos (material desperdiçado); o número de unidades que precisam ser retrabalhadas ou consertadas antes de atender aos padrões de qualidade; e o tempo ocioso – o tempo improdutivo gasto na troca de ferramentas numa linha de produção ou o tempo de esperar por consumidores para atender. Qualquer umas dessas medidas dá uma indicação sobre o aproveitamento do recurso, se estão sendo bem usados ou desperdiçados” (pp.466-467).

Outro valor bastante enfatizado nos relatos e que parece orientar as práticas dos relacionamentos internos (aspectos sócio emocionais) e externos da empresa é a “palavra”. Esse valor como já visto possui origem na visão de mundo do fundador que a partir dos desafios enfrentados desde a fundação do seu empreendimento protagonizou uma série de situações onde “cumprir o que era prometido” passou a se constituir em crença absoluta na empresa.

De acordo com um dos relatos, o valor da “palavra” passou a ser difundido junto aos consumidores, fornecedores, comércio de modo geral e funcionários. Um dos elementos culturais mais evidentes na sua dissipação são as histórias contadas a respeito do fundador e das gerações que o sucedeu no comando da empresa que revelam a convicção de conferir importância à sustentação da “palavra dada”, ou seja, da manutenção do compasso entre o discurso e prática. Uma história bastante comentada nos circuitos da empresa é a de que em certa ocasião o salário dos funcionários atrasou dois ou três dias. Segundo o que foi contado pelo gerente de recursos humanos da empresa, o então diretor presidente (filho do fundador) chorou devido ao fato de não ter podido cumprir este compromisso, ao mesmo tempo em que mirava a fotografia do pai e pedia orientação. Vejamos o relato que segue:

“O salário no dia seis, em 22 anos só atrasou uma única vez. Eu soube que nesta vez o Sr. Edson Gaidzinski, diretor presidente, chorava copiosamente. Isto ocorreu em dezembro de 90, atrasou dois ou três dias. A obrigação de todo empregador é pagar no dia seis” (E16D).

Uma outra história se refere à preocupação dos fornecedores italianos com um possível pedido de concordata por parte da empresa. O então diretor presidente (filho do fundador) garantiu a eles que isso não ocorreria. Após tal promessa ficou preocupado se poderia de fato cumpri-la. Um ano depois entraram recursos na empresa, advindos da venda de outros setores do grupo, que puderam dar o suporte financeiro que o diretor presidente necessitava à palavra que tinha dado aos fornecedores italianos.

Em que pese o valor atribuído à palavra, um dos entrevistados acena com a preocupação de que o valor conferido à “palavra” não esteja orientando o comportamento atual da empresa com a mesma ênfase que lhe foi atribuído no passado.

Os relatos apresentados a seguir evidenciam a relevância do valor da palavra e ao mesmo tempo uma certa preocupação com a perda da sua força na empresa atualmente.

“A palavra é era valor tão forte que o consumidor, o fornecedor, o comércio de Criciúma compreendiam e acreditavam. Era um valor tão forte que passava para o funcionário” (E23D).

“Eu acredito que a palavra é um valor forte na vida da empresa. É uma coisa que ouvi e percebi” (E14G).

“Um valor que durante muito tempo foi muito forte e que depois, aqui eu faço até uma crítica empresa, que foi se perdendo ao longo do tempo é a palavra” (E12T).

Como enfatiza Marsing (1999), o “agir conforme o discurso”, embora se tratando de uma opção nem sempre fácil e que requer consistência, é essencial na geração de credibilidade e comprometimento, tanto da força de trabalho, quanto dos demais segmentos interessados nas ações da organização.

A importância da palavra e a sua sintonia com a práxis organizacional é veiculada por Wick e León (1997) ao se reportarem às seguintes colocações de Kurt Landgraf, vice-presidente da Du Pont Merck:

“Certa vez, um amigo de infância me disse: Nunca ouça o que as pessoas dizem a você; preste atenção apenas no que elas fazem a você”. As pessoas prosseguem os autores, “na realidade, não ligam para o que a administração diz. Elas ouvem, mas dão um desconto. Ficam de olho mesmo é no que a administração faz em situações concretas” (p.151).

No entanto, quando a discrepância entre a palavra dada e os eventos decorrentes são acentuadas, o sentimento experimentado pelo pessoal de “chão de fábrica” e demais

funcionários é a de uma profunda “hipocrisia”. A mensagem ou a crença é a de que “a palavra deles não pode ser levada a sério”.

Enfim, Sashkin e Kiser (1994) reforçam a idéia de que ao estabelecerem consonância entre palavra e ação “(...) os líderes definem a realidade e incutem valores através do seu comportamento” (128).

Os aspectos sócio emocionais dos funcionários participantes da empresa também são balizados pelo valor apregoado da “igualdade” nas relações de trabalho. Decorrente da força desse valor prolifera a crença de que “a relação entre as pessoas no trabalho, independente do nível hierárquico deve ser pautada pela igualdade”. Porém, alguns elementos observados revelam que, embora esse valor seja praticado em algumas circunstâncias, em outras parece denotar o seu contraditório. Determinados símbolos de poder considerados obsoletos por Semler (1988) como o estacionamento privativo, restaurantes separados, funcionários que batem e que não batem ponto, ainda sobrevivem. No caso do estacionamento, conforme relatos de alguns entrevistados, os proprietários (a família) e os diretores têm acesso ao pátio interno da empresa, local onde podem deixar os seus carros. Os demais funcionários deixam os seus veículos no estacionamento geral ou nas ruas que ficam próximas da empresa.

\* Em sentido contrário, o cerimonial preconizado na festa do trabalhador tem o intuito de expressar a ausência de privilégios para determinado grupo de funcionários. A conduta dos dirigentes nesta ocasião é a de que o tratamento deve ser igualitário, independente da posição ocupada na estrutura de poder da empresa. Não existem lugares especiais, comida diferenciada ou local especial para estacionar.

Também nesse sentido, um entrevistado mencionou que um fator decisivo de sobrevivência na empresa é o funcionário não se colocar num “pedestal”. Deve procurar estabelecer relacionamentos mais horizontalizados, procurando se integrar com as pessoas que se encontram ao seu lado. Em virtude dessa tendência e expectativa gerada na empresa a partir da década de 90 é que, segundo o mesmo entrevistado, as pessoas que até então ostentavam um perfil autoritário foram demitidas.

O relatos apresentados de imediato procuram evidenciar as ambigüidades de que é revestido o valor referente a “igualdade” no âmbito interno da empresa.

“Nunca usufrui certas coisas que eu poderia usufruir porque eu tinha a convicção de uma certa igualdade entre as pessoas que estavam ali. Certos símbolos que as pessoas lutam por eles né? Botar o carro dentro do pátio, ter o carro da empresa, me foi oferecido, e eu nunca quis” (E23D).

“O pessoal do topo não coloca nenhuma exigência ou reivindica qualquer privilégio em relação à festa do trabalhador. Hoje eu vi a assessoria jurídica, o nosso presidente do conselho trazendo os talheres das suas residências. Isto porque os funcionários também têm que trazer” (E8T).

“Para sobreviver na empresa o funcionário tem que ter competência técnica, não querer subir num pedestal, se integrar com as pessoas que se encontram ao seu lado. Sempre procurei me atualizar. A organização, a integração, a capacidade técnica, a convivência com as pessoas tem que ser forte, mas não promíscua. Tem que se conversar e não fazer relatórios, discussões. Tanto que num momento entre 1993 e 1995 as pessoas com perfil autoritário foram demitidas da empresa. Quando a empresa foi informatizada os incompetentes também foram embora. Isto aconteceu porque o perfil destas pessoas não estava mais de acordo com os novos conceitos da empresa” (E21T).

De acordo com Walton (1973) a consideração da igualdade, enquanto valor essencial de uma organização pode se dar através da manifestação objetiva de pelo menos dois fatores de qualidade de vida no trabalho: a integração social na empresa e o constitucionalismo. A observância do primeiro fator implica reduzir diferenças hierárquicas acentuadas, promover o apoio mútuo e a sinceridade no relacionamento interpessoal e, dar fim ao preconceito. Já no segundo fator, conforme o autor, o estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e a possibilidade de recorrer contra decisões consideradas arbitrárias são essenciais ao estabelecimento de um clima democrático. Também são fundamentais, a liberdade de expressão e a preservação da privacidade pessoal.

A tendência de estabelecer relações equânimes nas organizações da era pós-industrial é segundo Tofler (1990), resultante de um processo que vem alterando o relacionamento entre conhecimento e poder nas nações de alta tecnologia. Isto significa que “(...) os empregados estão conseguindo acesso ao conhecimento que antes era monopolizado pela direção. E, à medida que o conhecimento é redistribuído, o mesmo acontece, também, com o poder nele baseado” (pp32-33).

Com a finalidade de derrubar “pedestais” para que as pessoas possam efetivamente colaborar, De Mari (2001) se reporta a recente experiência da Semco com os “escritórios não territoriais”. Ou seja, espaços de trabalho não restritos, que podem ser utilizados por todas as pessoas da comunidade corporativa. De acordo com a autora:

“No antigo modelo de gestão da empresa, dificilmente um corretor de imóveis, por exemplo, teria contato no dia-a-dia com alguém do departamento de pessoal. Nas mesas do sistema não territorial, o contato acontece a todo instante. Diretores de uma área sentam-se ao lado de estagiários de outra. Gente recém contratada divide o mesmo espaço com quem está preste a completar 20 ou mais anos de casa” (p.62).

A geração de confiança é também considerada um requisito indispensável nas relações interpessoais e de trabalho existentes na empresa. Este elemento é visto por um dos entrevistados no primeiro relato, como um valor arraigado que é transmitido de modo a produzir um “efeito em cascata”, cuja origem se encontra nos donos da empresa.

Em relação à origem deste valor, vale lembrar que, os eventos que circundaram o início das operações da empresa se basearam nas relações de confiança estabelecidas entre os antigos credores e operários e o fundador. Tais relações foram cruciais para que o empreendimento se transformasse em pouco tempo de uma “massa falida” em uma empresa de considerável expressão no setor cerâmico nacional e internacional.

A confiança, enquanto valor organizacional também é vista no segundo relato como essencial à aquisição de credibilidade, implicando em discrição no que se refere aos assuntos considerados sigilosos. Neste sentido, o funcionário de confiança é compreendido como alguém que a empresa pode contar em qualquer situação. Esse foi o caso de um casal de funcionários, conforme mostrado no terceiro relato, enviado para Minas Gerais com a missão de gerenciar uma das unidades da empresa.

Os relatos que aparecem em seguida evidenciam a confiança como elemento importante que permeia as relações instituídas na empresa.

“(…) eu diria que existe um fator muito forte na empresa que se chama confiança, e os donos tinham no nosso superintendente, e consequentemente tínhamos a confiança dele e passávamos isto para a equipe, e assim por diante” (E12T).

“A questão da confiança também eu conquistei, tenho hoje bastante credibilidade. Eu valorizo isto também. Há assuntos aqui sigilosos, e eu sei e respeito isto. O meu marido trabalha também aqui na empresa, e eu mesmo com ele tomo cuidado, pois sei que há assuntos sigilosos. Ele não tem acesso a essas informações. Preserva-se muito isto” (E9T).

“Uma das coisas que eles não tinham preocupação era a questão de marido e mulher trabalharem juntos, pois confiavam em nossa ética profissional” (E16D).

Os relatos que aparecem a seguir são ilustrativos da importância atribuída a confiança enquanto valor da empresa igualmente considerado nas transações que esta efetua com o seu contexto externo. A relevância conferida a tal valor é remetida no primeiro relato à importância que o patriarca da empresa concedia à sua palavra.

Já no segundo relato é evidenciado que os segmentos que por alguma razão deixam de confiar na palavra dada por um dirigente da empresa, no momento considerado oportuno, sofrerão algum tipo de consequência.



“Na Itália há uns seis anos atrás me perguntaram: ‘você não vão pedir concordata’? Eu estava lá, perto de um problema sério, eu dou minha palavra que não, pode confiar. No ano seguinte vendemos o setor agro por sessenta milhões de dólares e revertemos à situação. Mas a pessoa para quem eu disse acreditou em mim e eu afirmei, bom agora como é que eu vou cumprir a palavra? Ai vem um pouco da palavra do meu pai, a família pegou muito dele” (E27D).

“(…) damos muita importância ao parceiro que acredita na ELIANE. Ao longo do tempo passamos por crise financeiras e por períodos de muito recursos. Aqueles que nas crises financeiras nos cercaram, nós esperamos a vez, e, quando mudou a crise eles deixaram de ser nossos fornecedores” (E11D).

Conforme o que expõe Molar (1996), um pré-requisito indispensável para que os funcionários sejam leais e demonstrem comprometimento com o projeto de uma organização é o de que eles confiem nos dirigentes. Para o autor, confiar nos dirigentes não implica necessariamente gostar ou concordar com eles. Confiar prossegue o autor, significa adquirir a convicção de que os dirigentes falam sério e são íntegros. Finalmente, o autor menciona que a confiança dos funcionários no seus dirigentes sofrerá sobremaneira se: eles disserem uma coisa e fizerem outra e se pedirem aos funcionários para que ajam de determinada maneira sem dar um bom exemplo.

Ao se reportarem à importância da “confiança mútua” nas organizações inteligentes, Pinchot e Pinchot (1994) apresentam um trecho da filosofia de uma determinada empresa, intitulada de “Abertura, Verdade e Confiança”. O referido trecho diz o seguinte:

“Criaremos um ambiente onde as pessoas possam ser extremamente abertas umas com as outras, baseado na fé recíproca e na confiança mútua. A fé e a confiança se baseiam na abertura. Precisamos recompensar a abertura visível e conscientemente. O estímulo pode ser uma tática extremamente importante e cada autoridade e gerente na empresa precisa assumir uma responsabilidade individual por estimular a abertura” (p.92).

Ainda segundo os mesmos autores, priorizar relações de confiança mútua nas organizações implica em compreender que “parte da realidade que, às vezes, negamos em um ambiente burocrático é o fato de que todos os membros de um sistema merecem conhecer todas as verdades relevantes e receber todas as informações necessárias para trabalharem bem” (p.93).

Porém, para que os relacionamentos de mútua confiança possam se efetivar dentro do contexto de trabalho é crucial que as partes envolvidas adotem posturas que se pautem por qualidades relativas a honestidade. Conforme exposto no Dicionário Michaelis (2000),

a honestidade se constitui nas qualidades de quem é honesto, ou seja, honrado, correto, justo, imparcial e decente.

Este valor, ao ser compreendido pelos entrevistados como importante na orientação das relações interpessoais e de trabalho vivenciadas na empresa, é apontado como sinônimo de franqueza (sinceridade), objetividade e transparência. Contudo, vale salientar que a adoção de posturas que se calcem na honestidade também é compreendida como o direito que a organização possui de adentrar os meandros mais íntimos da privacidade dos seus funcionários.

Tal direito, no entanto, é compreendido por Walton (1973) e Fernandes (1996) como um aspecto que incide no rebaixamento do fator constitucionalismo de qualidade de vida no trabalho. Isto ocorre a partir do momento em que o funcionário possui um grau de privacidade muito baixo dentro da empresa.

De acordo com o que pode ser observado em falas informais dos funcionários, a honestidade enquanto valor da empresa é oriunda da visão de mundo do seu fundador, em particular na correção com que o mesmo conduzia os seus compromissos de natureza financeira. Também pode ser observado que ser honesto é relacionado ao fato de não furtar ou utilizar bens pertencentes à empresa para fins particulares. Uma outra concepção apregoada do que venha a ser honesto é a de assumir responsabilidade pelo atos praticados nos circuitos da empresa. Por exemplo, não transferir culpa ou deixar de fazer algo que foi confiado.

Porém, a concepção de honestidade como a possibilidade de expressar os verdadeiros sentimentos e opiniões a respeito dos eventos ocorridos na organização parece não ser muito enfatizada. Ou seja, a possibilidade de tecer críticas, de discordar, entre outras condutas do gênero, parecem não se configurar como posturas vinculadas ao valor da honestidade.

Os relatos que surgem imediatamente expressam no primeiro, a concepção do que seja uma postura guiada pela honestidade, e nos dois seguintes, a importância atribuída a esse valor na empresa.

“Os valores essenciais que a empresa não abre mão de jeito nenhum são os seguintes: honestidade, no mais amplo sentido, a franqueza e a objetividade na verdade. A transparência da pessoa. Ela tem que permitir que a organização a veja por inteiro” (E15D).

“Trabalhamos dentro de uma indústria e cada um deve ser responsável por seus atos. E se tem gente que não tem coragem de assumir os seus atos dentro da fábrica será uma pessoa desonesta. E nós não queremos isto” (E21T).

“Eu acho que o fato de eu ser respeitado no ambiente de trabalho é devido a minha honestidade no trato das coisas. Talvez por eu ser uma pessoa firme, exigente, mas isso é fundamental. Numa empresa tem que haver honestidade” (E18S).

A honestidade é considerada por Morris (1998) uma virtude humana fundamental. Como enfatiza o autor, “em qualquer democracia, como em qualquer organização que maximiza os talentos dos seus membros, os participantes devem ter a coragem de falar o que pensam e de seguir a própria consciência” (p.172).

Porém, para que as pessoas possam agir com franqueza e objetividade no trato da verdade é essencial, segundo Mills (1996), “que os indivíduos sintam-se livres para dizer a verdade, pois a verdade é a chave para uma tomada de decisão eficaz” (p.60). Prossegue o autor mencionando que esse aspecto da mesma forma é importante na relação da empresa com o seu ambiente externo, uma vez que, se os segmentos interessados não confiarem, não dirão a verdade, ao contrário, apenas trarão boas notícias e farão de tudo para encobrir os seus erros.

Desse modo, para que as pessoas estabeleçam relações sinceras e honestas nas organizações é decisivo considerar um dos preceitos apregoados por Deming (1990), denominado de “afastar o medo”. Isto que dizer sem medo de expressar idéias ou de fazer perguntas.

Como enfatizam Sashkin e Kiser (1994), “a alta qualidade só pode ser alcançada se os gerentes agirem em uma cultura de abertura, na qual ninguém tema que dizer a verdade, apontar um problema ou tentar aprender a fazer melhor o trabalho possa levar à perda do emprego” (p.27).

Outros dois valores também foram mencionados pelos entrevistados como sendo de importância capital à vida da organização.

Um deles, referente à educação, encontra as suas origens nas crenças do fundador que foi difundido para os seus familiares e funcionários ao longo do tempo. Nesse sentido, o Colégio Maximiliano Gaidzinski que foi criado e é mantido pela empresa representa na atualidade a expressão material maior da representação deste valor na vida da empresa. Um outro indicio desse aspecto se refere ao número de horas despendidas pela empresa com a formação e o treinamento contínuo dos seus funcionários. O relatório que apresenta o balanço social da empresa no ano de 1998 apresenta os seguintes elementos:

- a) O Colégio Maximiliano Gaidzinski (C.M.G) contribui desde 1978 com a qualificação de Técnico em Cerâmica, que após quatro anos de estudo em período integral (3032 horas de formação técnica e 3320 horas de formação geral), são contratados pela empresa. O referido curso equívale ao segundo grau, sendo oferecido para a comunidade gratuitamente;
- b) Em convênio com o Centro de Educação para Adultos (CEA) e prefeitura Municipal de Cocal do Sul, a empresa mantém os cursos de supletivo de primeiro e segundo grau, abertos para funcionários e comunidade;
- c) A empresa mantém um programa de bolsas de estudo para cursos de primeiro, segundo e terceiro graus;
- d) A empresa possui um Centro de Treinamento que promove cursos para todas as áreas e níveis, com a finalidade de dar suporte ao seu planejamento estratégico, via capacitação contínua dos funcionários. Em 1998 foram totalizadas 95.820 homens/hora de treinamento, representando uma média de 31 horas/ano por funcionário;
- e) Uma biblioteca com 5.000 títulos, utilizada por funcionários e comunidade. O objetivo da biblioteca, segundo o relatório é o de contribuir para o desenvolvimento cultural, lazer e gosto pela leitura.

O relato apresentado a seguir procura evidenciar a importância atribuída à educação pelo fundador e familiares, e que obteve a sua materialização maior na edificação do Colégio Maximiliano Gaidzinski.

“O colégio foi concebido a partir de valores que os acionistas e os donos da empresa tinham. Um valor muito forte voltado para a educação” (E6D).

Conforme explicitado por Schein (1996), os dirigentes de uma organização não podem arbitrariamente mudar determinado aspecto da cultura. Embora possam promover a sua evolução, construindo-a com base em seus pontos fortes e deixando os pontos fracos atrofiarem com o tempo.

Este parece ser o caso dos incrementos de significados que vieram sendo atribuídos à educação a partir da concepção inicial gerada pelo fundador. De um sentido inicial eminentemente taylorista de “especialização restrita para os objetivos da tarefa”, tal concepção veio evoluindo ao longo do tempo à construção de um trabalhador não só com habilidades técnicas, mas também comportamentais. Assim, embora permanecendo, esse



valor foi ganhando outros significados, cuja finalidade foi a de fornecer respostas mais compatíveis às demandas atuais de adaptação proclamadas pelo ambiente externo da empresa.

De acordo com Malvezzi (1994):

“O desenvolvimento profissional ganhou mais importância com a evolução da gestão de empresas do paradigma da administração científica para o paradigma do trabalho mais autônomo. Isso sinaliza que o indivíduo está mais próximo de ser reconhecido, dentro da empresa, como o sujeito que ele é, pela sua condição ontológica. Na verdade, essa metamorfose coloca sua indeterminância como elemento crucial para o seu pleno desenvolvimento, tal como a empresa necessita dele” (p.31).

No entanto, vale salientar que a educação enquanto valor da empresa, pelo menos da parte de um dos entrevistados, foi compreendida como elemento que vem se perdendo ao longo do tempo. De acordo com este entrevistado, o colégio só não foi desmontado pelos atuais dirigentes pelo fato da família estabelecer uma relação bastante afetiva com o mesmo. Ainda segundo o mesmo entrevistado existe uma política de se “desvincular” de tudo que não é considerado essencial.

✱ Finalmente, também com origens na visão de mundo preconizada pelo fundador, um valor bastante difundido é o da empresa como uma “grande família”. Tal aspecto se evidencia no fato de que os acionistas da empresa são todos, sem exceção, pertencentes à família.

✱ Essa característica conferida à empresa como uma família também se expressa em pelo menos dois outros aspectos. No primeiro, a questão afetiva conforme percebem os entrevistados, permeando as relações estabelecidas entre os funcionários. De acordo com um dos relatos trata-se de uma empresa que apesar da sua magnitude, não se “robotizou”.

Em segundo lugar, o entendimento histórico, desde a fundação, de que a empresa é uma família, repercute no fato de que a política de valorização dos funcionários em termos de perspectivas futuras prioriza os “da casa”. Tal fato é evidenciado na composição do atual quadro de dirigentes da empresa. Todos, sem exceção, fizeram carreira dentro da empresa. Por exemplo, o então diretor presidente, quando da realização desse estudo, iniciou sua carreira na empresa como estagiário.

✱ Além disso, é notória a expectativa existente por parte dos entrevistados de que os seus filhos possam trabalhar futuramente na empresa. O atual diretor industrial, por exemplo, revelou o desejo de que o seu filho viesse um dia trabalhar na empresa. Observe-se que o seu filho na atualidade leciona inglês no Colégio Maximiliano Gaidzinski,

repetindo de certa forma a trajetória do pai, uma vez que o mesmo iniciou na empresa, atuando como professor de matemática no colégio.

Outro evento que parece reforçar o caráter da empresa como uma extensão da família dos funcionários são as cerimônias de final de ano como as festas da criança e de final de ano. Nessa última, os familiares dos funcionários são levados a visitarem as fábricas. Parece que o sentido de tal ação é o de transmitir aos funcionários e seus familiares que o “trabalho na empresa é uma extensão das suas famílias”.

Os relatos que se sucedem procuram ser elucidativos nesse sentido.

“A empresa, apesar de ser uma empresa de primeiro mundo, exportando para mais de 70 países, mantém uma característica de empresa familiar. Ela não se contaminou. As pessoas não estão robotizadas” (E9T).

“(…) este é um grande valor da empresa. Ela valoriza e dá condições para as pessoas da casa se darem bem. Nesses 18 anos que estou na empresa, as pessoas que trouxemos de fora para cargos de confiança, gerência, chefias, etc., poucos deram certos” (E16D).

“Eu vivi na empresa como em casa. A empresa era uma extensão da minha casa” (E13D).

De acordo com o que estabelece Fleury (1992a, 1992b):

“A imagem da grande família é freqüentemente utilizada pelas organizações para reforçar o clima de camaradagem e confiança que se pretende e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na ‘grande família da empresa’, o conflito entre capital e trabalho é substituído pela cooperação (cooperação esta pontuada por algumas situações de conflito interpessoal)” (p.122).

Em síntese, os valores considerados essenciais na vida da empresa e com ressonância na visão de mundo do fundador, conforme os relatos dos entrevistados, observações e consultas a documentos são os que seguem: a) **Trabalho**; b) **Produtividade**; c) **Palavra**; d) **Igualdade**; e) **Confiança**; f) **Honestidade**; g) **Educação**; e h) **Família**.

Tais valores parecem servir como base de sustentação para a proliferação das seguintes crenças na empresa, que segundo Oliveira (1995), se encontram presentes nas mentes das pessoas, quando estas não enxergam a necessidade ou não têm alguma comprovação mais objetiva de que aquilo em que acreditam seja verdadeiro:

- a) Aqui as pessoas sabem que tem que trabalhar;
- b) A rentabilidade é prioridade em relação ao volume de produção;
- c) Devemos sempre procurar fazer mais produtos ou serviços com menos recursos;

- d) O que é prometido deve ser cumprido (esse valor foi visto por um dos entrevistados como perdendo força ao longo do tempo);
- e) A relação entre as pessoas no trabalho, independente do nível hierárquico deve ser pautada pela igualdade”;
- f) A geração de confiança mútua é indispensável nas relações interpessoais e de trabalho;
- g) A honestidade é uma virtude humana fundamental;
- h) A educação é um valor forte da empresa (esse valor também foi visto por um dos entrevistados como perdendo a sua força. Na concepção de um entrevistado, se não fosse a repercussão que possui a feira e a afetividade nutrida pela família em relação ao colégio, o mesmo já teria sido desmontado); e
- i) A empresa é uma grande família.

#### **4.1.2.3 O processo de tomada de decisão**

Nessa subseção procurar-se-á conhecer como se construiu o processo de tomada de decisões da empresa entrevistada. Busca-se conhecer como e por quem foi construída a realidade e a verdade na organização. Conforme essa categoria, as áreas de decisão da organização pertencem ao domínio da realidade física (verificáveis externamente através de critérios objetivos - questões de fato), e outras que pertencem ao domínio da realidade social (verificáveis somente por consenso – questão de opinião, costume, dogma, princípio). Além dessas duas áreas tem-se as que pertencem ao domínio da realidade subjetiva (verificáveis somente por experiência subjetiva - questão de opinião pessoal, preconceito, gosto).

Conforme Schein (1984a, 1987), é com base e a partir da definição compartilhada do que é real ou da maneira escolhida (ciência, tradição, intuição, etc.) de elaborar o que é verdade e mentira, que os membros mais antigos transmitem concepções de verdade e realidade aos membros mais recentes, e assim passam a inculcar nos mesmos “como as coisas são”, desenvolvendo uma cultura específica para o grupo ou organização a qual pertencem. A determinação do que é verdadeiro ou real, a partir das três áreas de decisão da organização pode ocorrer com base nos seguintes critérios: verificabilidade, moralismo ou pragmatismo (Schein, 1987).

De acordo com o que é mencionado por Hall (1984), o processo decisório representa uma das principais funções das lideranças da organização. Delas é esperado que tomem decisões a respeito do estabelecimento de metas, sobre os meios necessários para atingir os fins desejados, referentes à defesa da organização dos ataques provenientes do exterior e sobre a resolução de conflitos internos.

Ao nos reportarmos à empresa entrevistada, constatamos que a mesma apresentava nos seus primórdios uma estrutura de decisão fortemente centrada na figura do fundador. Nos primeiros vinte anos da sua existência (1960-1980), conforme o relato de um dos filhos, os filhos e os genros eram diretores ou procuradores da empresa, mas a decisão era do fundador.

O relato que segue procura ilustrar a presença do fundador no centro das decisões na empresa por duas décadas consecutivas.

“De 1960 até 1980 a decisão era do meu pai. Todas as decisões eram dele. Os filhos e genros eram diretores ou procuradores da empresa, mas a decisão era dele” (E27D).

Em 1980, o fundador deixou a diretoria executiva da empresa. Em seu lugar assumiu um dos filhos. A opção do fundador por um dos dois filhos de certa forma surpreendeu os funcionários, como também a comunidade em geral. Tal surpresa se deu em função de que um deles, o primogênito, trabalhava com o pai praticamente desde a fundação da empresa, enquanto o outro estudava em Porto Alegre. Porém, a escolha do fundador teve como critério fundamental o filho que ao seu ver mais se aproximava do seu perfil administrativo.

Os relatos a seguir procuram demonstrar esse aspecto.

“Em 1980 ele saiu da presidência executiva e eu assumi” (E27D).

“O filho primogênito descarregava o caminhão que chegava com a argila. Por isso, quando houve a escolha do outro filho para a presidência foi um negócio dramático. Pois até então o filho escolhido só estudava fora” (E10G).

“A perplexidade do pessoal é que o filho que estava com ele desde o começo não foi o escolhido para sucedê-lo. Na cabeça das pessoas ele estava sentado à direita do pai. Era o curso natural das coisas. Mas o Sr. Maximiliano não via isto. Para ele, o seu outro filho é que tinha ‘os pés no chão’, que sabia quais os passos podia dar, que era um homem que sabia ouvir, que decidia sempre em colegiado” (E13D).

Conforme menciona Vidigal (1996), com exceção das empresas criadas na esfera pública, as demais empresas, em sua origem, tiveram um fundador ou um grupo, que eram



os donos. Essa empresa, ao longo do tempo seria herdada pelos filhos, ou seja, a segunda geração. Em virtude do sentido de propriedade restrita, tais empresas são administradas nos seus primórdios via um modelo de gestão excessivamente concentrador de poder. Tal modelo de gestão se consubstancia na produção da figura mítica do líder herói. Ou seja,

“(...) aquelas pessoas especiais dotadas da capacidade de comando e influência. Eles se tornaram líderes exatamente por uma combinação singular de habilidade, ambição, visão, carisma e uma dose não pequena de prepotência. Eles podem superar os obstáculos que intimidam todo mundo mais. Fazem com que grandes coisas aconteçam” (Senge et al, 1999, p.22).

De 1980 a 1995 (no meio desse período, mais especificamente em 1987, o fundador faleceu), as principais decisões da empresa passaram a ser tomadas em triunvirato, que segundo o que consta no minidicionário Aurélio (1994) se constitui de uma associação de três cidadãos que em si reúnem toda a autoridade. A três pessoas eram o filho mais novo, o mais velho e um cunhado. Mais tarde se juntaram a eles um outro cunhado e outro irmão. No decorrer do tempo alguns familiares foram deixando a diretoria executiva, exigindo deste modo que as principais decisões referentes à empresa passassem a ser tomadas nas reuniões do conselho de administração. Isto passou a ocorrer porque o então diretor presidente entendia que já não mais possuía maioria para conversar e decidir no dia a dia.

O relato que surge de imediato descreve o período de tomada de decisões denominado por um dos entrevistados como “segunda fase”, de 1980 a 1995.

“Então eu vou chamar esse período de segunda fase: de 1980 a 1995. No meio desse período, em 1987 o meu pai faleceu. Ai começou as decisões de novo, praticamente num triunvirato. De cinco filhos ficou na diretoria, eu, o meu irmão mais velho e o cunhado. Mais tarde com um segundo cunhado e mais outro irmão. Então, em diretoria se resolvia. À medida que esse tempo até 1995 alguns familiares foram saindo da executiva. E aí as decisões começaram a se transferir para as reuniões do conselho. As grandes decisões deixaram de ser tomadas em nível de diretoria para ir ao nível de conselho porque eu já não tinha a maioria para conversar no dia a dia, então tinha que vir para a reunião do conselho” (E27D).

Os 25 anos que sucederam a fundação da empresa foram caracterizados como um período de grande expansão. Nesse tempo, a empresa se inseriu nos mais diversos setores da economia, como a mineração, frigorífico, setor agro industrial, avicultura, equipamentos industriais, administração de bens, empreendimentos imobiliários e exportação.

Porém, tal empreitada de investimentos e crescimento levou a empresa a se deparar no início da década de 90 com grandes dificuldades econômicas.

Em 1986 houve o plano econômico do governo federal denominado de cruzado que reduziu drasticamente a inflação no país. Todas as fábricas do grupo dobraram a sua capacidade de produção, uma vez que a demanda aumentou de modo bastante significativo. No entanto, em 1987 o plano começou a fracassar. Em virtude do plano ter malogrado (volta da inflação e do aumento das taxas de juros) ocorreu uma redução também drástica no consumo. Em 1989, a crise chegou ao auge, os preços dos produtos estavam muito baixos e a inflação girava em torno de 80% ao mês. Isso fez com que os produtores de modo geral se endividassem.

Em 1990, o plano Collor, com o confisco da poupança, praticamente paralisou as vendas por um ano. O setor estava trabalhando com a sua capacidade mínima (em torno de 10%, 90% estava parado). Em virtude de tais dificuldades que ameaçavam a sobrevivência do negócio, a empresa tomou a importante decisão, a de resgatar a sua vocação histórica, ou seja, o foco (*core business*) no setor cerâmico. Isto porque a finalidade primordial da empresa, presente quando da sua fundação, havia se perdido ao longo do tempo. Tal fato era evidenciado nas reuniões de diretoria e do conselho de administração, oportunidade em que pouco se falava do setor cerâmico.

Diante de quadro tão tenebroso e ameaçador, providências se faziam urgentes. Vejamos então as medidas adotadas e que são descritas no relato que segue.

“Em 1991 fizemos um novo planejamento estratégico com o objetivo de reduzir o tamanho do grupo, pois além de azulejos, a empresa criou em torno desse setor uma transportadora (ninguém podia prestar serviços para a empresa, ela queria fazer tudo sozinha para ter lucros maiores). Chegamos a um ponto que nas reuniões por volta de 1990, os assunto na grande maioria não tinham nada haver com azulejos e pisos, só se resolvia problemas periféricos. O objetivo principal da empresa estava desfocado. A empresa estava perdendo competitividade, participação no mercado, lucratividade. E numa situação de crise havia a necessidade de se tomar uma decisão: se desfazer de todos os periféricos, e isso aconteceu” (E21T).

As necessidades prementes de mudança em razão de graves ameaças à sobrevivência organizacional são mencionadas por Heilpern e Nadler (1994) como uma tarefa da alta gerência que não pode ser delegada. Ainda de acordo com os mesmo autores, ainda que os gerentes de unidade sejam essenciais ao progresso, e os empregados em todos os níveis devam ter participação ativa, o papel exigido do alto executivo não deve ser dado ou atribuído aos que têm menos poder, autoridade, influência ou estatura. Finalmente, alertam os autores que a mudança não deve se promovida a menos que:

- a) O estado atual seja intolerável;
- b) Exista disposição para fazer os investimentos de tempo necessários;
- c) Preparo para conduzir a mudança permanente; e
- d) Seja essencial para a sobrevivência da organização.

Neste sentido, a partir de 1995, de modo efetivo, a empresa retomou a sua vocação histórica, ou seja, voltou a se concentrar com exclusividade no setor cerâmico. Foi também nesse ano que o comando executivo saiu das mãos do filho do fundador e passou para um funcionário de carreira, que iniciou na empresa como estagiário.

Conforme enfatizam Colins e Porras (1995), existe o mito de que as empresas bem sucedidas arregimentam talentos externos. Pelo contrário, as empresas mencionadas no livro dos dois autores denominado “Feitas para durar” demonstraram que as organizações bem sucedidas ao longo do tempo recrutam os seus líderes dentro de si mesmas. Ressaltam ainda os autores que: “dedicar toda a sua vida profissional a uma só empresa está fora de moda, mas as melhores empresas fazem com que essa lealdade valha a pena” (Crainer, 2000, p.52).

Em que pese à ascensão de funcionários de carreira, não pertencentes à família, conforme um entrevistado, o poder migrou para o conselho de administração, local onde as grandes decisões de caráter estratégico passaram a ser adotadas. Embora a diretoria executiva da empresa tenha se transferido para funcionários de carreira, o poder deliberativo referente às decisões consideradas essenciais permaneceu no conselho de administração, representado pelos onze acionistas, todos familiares.

O seguinte relato descreve esse momento:

“A partir de 1995 com a venda do setor agro nós nos concentramos em cerâmica, o *core business* em cerâmica. E todos os familiares, inclusive eu, saímos da executiva. Então o poder foi para o conselho, um conselho que reunia todos os acionistas, os onze. Nós éramos cinco casais de filhos e pai e mãe, como o pai faleceu, nós ficamos em onze acionistas. Uma coisa que eu não frisei é que a empresa é totalmente desses onze acionistas. Não tem outras pessoas estranhas aos familiares como acionista” (E27D).

A retomada da empresa na essência do seu negócio (o foco no setor cerâmico) se deu em virtude dos dirigentes perceberem, entre outros aspectos que “(...) a entrada em áreas não relacionadas enfraquece a capacidade da empresa divisionalizada de avaliar desempenhos e tomar decisões de investimentos bem fundamentadas” (McGill e Slocum Jr., 1995, p.97).

Uma outra característica forte da empresa é a de que até meados da década de 90, os departamentos atuavam como um fim em si mesmos. Ou seja, eram muito fechados. Cada área funcionava nos moldes de um feudo, que em função disso, tinha um determinado dono. Era tudo muito compartimentado.

Os relatos que surgem de imediato procuram ilustrar tais características:

“Por circunstância da época havia uma consciência de departamento muito forte. O processo de racionalização quebrou muito isso. As grandes diretorias muito distintas e bastante em oposição. E dentro das diretorias também os departamentos, eram muito estanques. Mas isso era meio por força da organização empresarial da época que privilegiava isso. Eu não posso dizer que isso era dado ao espírito do pessoal. Porque havia por outro lado muita consciência de integração. Ao passo que essa situação convivia com personalismos ou majestades” (E23D).

“Os custos eram do setor financeiro e era proibido ser passado para a área industrial, o que era um absurdo. O conflito entre a área industrial e a comercial era muito violento. Uma dizia que a outra não fabricava produtos de qualidade, e essa por sua vez, falava que o pessoal de vendas não sabia vender. Eu tinha acesso só ao meu diretor, os outros, eu passava um ano sem falar com eles” (E21T).

Tal característica conforme preconizam McGill e Slocum Jr. (1995) impede que as organizações tenham ganhos em experiências, ao isolar os departamentos e separá-los dos processos de negócios ao invés de unificá-los. O contraponto seria de acordo com os mesmos a construção da “humildade interfuncional”, onde as fronteiras funcionais são ultrapassadas para que a aprendizagem contínua com as experiências dos outros de fato possa ocorrer. Neste tipo de configuração organizacional “grupos isolados identificam problemas e desenvolvem soluções, mas suas abordagens não são compartilhadas por toda a organização” (pp.164-165).

Além de departamentos focados em si mesmos, a empresa possuía múltiplos níveis hierárquicos. Conforme um dos entrevistados, por volta de 1987 “nós tínhamos sete níveis: operário, encarregados, supervisores, subgerente, gerente, diretores, presidente. Era nível pra mais de metro” (E23D).

O grande número de níveis hierárquicos gerava uma distância considerável entre o topo e a base na empresa entrevistada. Tal fato pode ser explicado pelo fato do processo produtivo ainda não se encontrar totalmente automatizado neste período. As características mecânicas e manuais do processo produtivo exigiam muitas pessoas trabalhando, e que, portanto, necessitavam ser controladas. Neste sentido, o controle obtido através da extensividade dos níveis hierárquicos se consubstanciou como uma necessidade ditada por uma teoria administrativa que já se encontrava esgotada na época.

Nos dizeres de Mills (1996), a alta amplitude da hierarquia afasta os funcionários do processo de tomada de decisões. Ainda conforme o autor, essa configuração além de ser paradoxal para o funcionário, repercute sobremaneira no seu rendimento.

“Nós deixamos que adultos tomem decisões cruciais sobre suas vidas, e às vezes sobre as vidas de outros, mas em negócios dizemos que não podem agir sem aprovação. Eu me perguntei por que não. A resposta foi muito clara: porque envolve dinheiro, e temos medo de que se uma pessoa tomar a decisão errada, perderemos algum dinheiro. As pessoas podem decidir ter filhos, o que fazer de suas vidas, mesmo possuir armas, mas quando se trata de dinheiro no local de trabalho, dizemos que precisam de permissão. Não é à toa que as pessoas não se esforcem ao máximo no trabalho” (p.119).

Em função disso, a estrutura de poder predominante na empresa era centrada na figura de um chefe que pensava e controlava o trabalho dos demais. Esses por sua vez, eram vistos como meros executores do processo produtivo. Enfim, o modelo de gestão da empresa se encontrava focado na centralização do poder por parte das chefias nas diversas instâncias hierárquicas da empresa.

Os relatos subseqüentes ilustram a configuração da estrutura de decisão e de controle predominante na empresa até meados da década de 90.

“Há muito tempo atrás às empresas tinham uma estrutura muito carregada. Um gerente de fábrica até chegar aos níveis operacionais, tinha muitos intermediários. Era uma distância muito grande, eram muitas pessoas trabalhando em função do processo não ser tão automatizado, então realmente tinha que se impor uma cultura assim. Se abrisse alguma exceção perdia-se o controle da fábrica, pois eram muitos níveis” (E18S).

“A força motriz da empresa que antes se tratava do trabalho propriamente dito, sempre foi voltada para o chefe. O chefe dentro da organização ELIANE era um mito. E eu vivenciei muito tempo isso. O chefe era destacado pela bravura, pela rigidez da decisão, pelo poder pessoal de imposição, pela capacidade de adestramento da mão de obra. E este cara com esta estrutura de poder era bem estratificado: operário trabalha, quem pensa é o chefe” (E15D).

“Antigamente se você não tivesse um estilo linha dura não trabalhava. A empresa não aceitava. Antigamente se o chefe via algum material errado ele xingava. Falava palavrões: porco, etc. Quem não aceitava, discutia, acabava saindo da empresa” (E3S).

De acordo com Freitas (1997) a ênfase na hierarquia é expressa pela centralização do poder dentro dos grupos sociais, fato este que se constitui num traço da cultura brasileira. Associado a esse traço encontramos também o culto ao personalismo que se traduz pela passividade e aceitação dos grupos considerados inferiores na escala de poder da organização.

Porém, a partir da segunda metade da década de 90, o modelo de gestão da empresa passou por uma progressivamente desverticalização. O número de níveis hierárquicos caiu de sete para apenas quatro (diretor, gerente, supervisor e operário).

Além disto, a empresa se desvencilhou das atividades que considerava periféricas, tornando deste modo a sua estrutura mais leve e focada nos aspectos considerados essenciais do negócio. Em virtude disto foram criadas estruturas matriciais que passaram a favorecer os encontros interfuncionais. Os grupos de trabalho ou forças tarefa proliferaram permitindo que pessoas das diversas áreas funcionais da empresa pudessem interagir no plano pessoal e de trabalho.

Os relatos que se sucedem expressam as origens do processo de descentralização da empresa e a sua intensificação a partir da gestão do atual diretor presidente da empresa.

“Esta descentralização resultou de um planejamento estratégico da empresa feito há uns 20 anos. Foi a descentralização máxima da ELIANE” (E2G).

“Nós diminuimos muito os níveis hierárquicos da empresa para que houvesse esta consciência do próprio funcionário tomar a decisão” (E22D).

“Com a entrada do atual diretor presidente a empresa começou na prática a ser mais matricial e menos verticalizada. Eu comecei a falar mais com os diretores de outras áreas do que com o meu próprio diretor. Hoje isto está muito forte na empresa, há grupos de trabalho. Na mesma equipe há pessoal das sete diversas áreas” (E21T).

Dentro desta nova concepção de gestão, a base de sustentação de poder das relações entre chefes e funcionários na empresa passou a ser o conhecimento. De uma idéia que preconizava “controlar as pessoas”, a ênfase recaiu em “apoiar as pessoas”. Ou seja, de um modelo onde o chefe dá instruções e o subordinado executa de modo acrítico, a tendência perseguida pelo modelo de gestão passou a ser o de ampliar a participação das pessoas no gerenciamento da organização. Dentro dessa nova concepção Mills (1996) postula que o papel dos dirigentes é o de levar as pessoas participarem um pouco mais.

Neste sentido, o treinamento, agora com uma conotação resignificada, passou a ser encarado como um instrumento à aquisição de maturidade no trabalho, requisito essencial para que os funcionários possam assumir mais responsabilidades dentro da empresa. Ou seja, não só fazer, mas também pensar e decidir sobre aspectos que afetam as suas vidas diretamente no contexto do trabalho.

O primeiro relato que surge de imediato demonstra a importância atribuída ao conhecimento como base do relacionamento pessoal e de trabalho estabelecidos entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos. No segundo relato é explicitada a relação

entre treinamento e a obtenção de êxito nas iniciativas de delegação. Finalmente, no terceiro relato é explicitado o espaço existente dentro das unidades fabris para que os funcionários possam participar ativamente do processo de tomada de decisões a nível local.

“Tu mandas porque tens o conhecimento da área. Eu obedeco porque vejo que tu és a pessoa certa para me orientar, tens o conhecimento, e não porque podes dar um soco na mesa” (E2G).

“A gente treina as pessoas, continuamos chefe, mas delegamos mais, e isto requer treinamento, temos que treinar as pessoas para eles darem resultados. Esta é a nossa filosofia” (E4G).

“Grande parte das decisões, as pessoas de fábrica são responsáveis por tomar essa decisão. Se envolve ou não 100% dos funcionários é uma questão de cada unidade, não envolveu porque não se organizou para isso” (E18S).

Deste modo, o grande desafio compreendido pelos dirigentes está em dirimir em nível da empresa, a crença de que os funcionários com mais escolaridade são mais capazes de pensar e resolver problemas. De outra forma, repousa em tal crença, a idéia de que as pessoas com maior nível de escolaridade é que deveriam pensar a respeito do que é melhor ou pior em determinada circunstância.

Portanto, a superação desse desafio implica, segundo um dos entrevistados, em romper com a cisão existente entre o “pensar e o fazer” dentro da empresa. Essa separação se alimenta dos princípios de administração científica elaborados por Taylor (1970). Conforme o que postulou esse autor, à gerência cabe incorporar os conhecimentos que no passado (antes da revolução industrial) pertenciam ao trabalhador e “então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para a execução do seu trabalho diário” (p.36). Dentro dessa perspectiva, as pessoas passam a ser microgerenciadas, ou seja, de acordo com Mills (1996), a organização não só determina o que fazer, mas também como fazer.

Portanto, o desafio de romper com a cisão estabelecida entre o pensar e o fazer nas organizações da era industrial coloca o posicionamento adotado pelas chefias como essencial fonte de estímulo aos trabalhadores à geração de novas idéias e participação no processo de tomada de decisão, ao menos, dentro dos limites do seu universo específico de trabalho.

Vejamos portanto o que explicitam os relatos que seguem:

“Está enraizado na sociedade de que quem possui um nível cultural maior é mais inteligente. Isto infelizmente é algo cultural da sociedade, não é só da ELIANE que forma uma elite cultural. E aí é julgado, o Dr. têm mais inteligência, então vamos perguntar a ele. E algumas vezes a resposta não está com ele. Ele é doutor naquilo que faz. Isto é um grande desafio da empresa, da sociedade, e nós quebrarmos isto é um problema, se forma uma barreira. É claro que cada vez mais que tivermos um contato maior isso vai minimizando, vai dissimulando estas crenças. Isto continua sendo um permanente desafio” (E22D).

“Não podemos ter a empresa dividida em dois blocos. O que julga e pensa e o outro que executa. Todos pensam e todos devem executar, tem que interagir para que possa ter uma contribuição que incremente” (E23D).

“O chefe tem que acreditar que quem faz também pensa. E o contrário também é verdadeiro. O chefe também não é um cara que só pensa. Ele também faz. Você vai notar que na ELIANE ninguém têm mais secretárias, essa é uma figura extinta” (E15D).

De acordo com os relatos e com o que pode ser observado durante a realização do estudo, o desafio atual enfrentado pela empresa é o de romper com o processo de tomada de decisão baseado exclusivamente na tradição (isto sempre foi feito desta maneira) para cada vez mais se pautar nos preceitos da racionalidade (determinado comitê analisa o problema e aceitamos ou não a decisão tomada por eles) e do teste científico (nossas pesquisas mostram que este é o caminho para fazer as coisas) (Schein, 1984a, 1987). Também podemos identificar iniciativas que pautam a decisão na tentativa e erro (tentaremos isto e veremos) nos espaços dirigidos à aprendizagem através da experimentação, localizados na linha experimental (uma mini fábrica dentro da fábrica maior) e no Colégio Maximiliano Gaidinski.

Em relação aos produtos a serem lançados no mercado, a decisão é exclusiva da direção da empresa. Tal decisão ocorre em duas datas previamente estabelecidas.

Com base nessas datas, o setor de desenvolvimento de novos produtos apresenta as propostas de lançamento. Ou seja, a equipe de designers da empresa seleciona uma série de produtos que posteriormente será analisado por um comitê constituído pela direção da empresa, gerência de novos produtos e gerência de qualidade, que por sua vez, decidirão quais os produtos que irão e quais os que não irão para o mercado.

Os relatos que se sucedem explicitam esse processo.

“Existe um planejamento, há uma decisão da direção da empresa. O futuro do planejamento é decidido duas vezes por ano, e eu trabalho em cima dessas duas datas. E essas datas, infelizmente, eu trabalho em cima do que eu estou desenvolvendo para apresentar na próxima data. Agora apresentamos uma proposta” (E14G).

“O que predomina na empresa é o que a equipe de designers seleciona, pois ela é quem primeiro seleciona. E isto sempre prevaleceu na ELIANE” (E11D).



“O comitê na verdade é formado pela direção da empresa, chefe e gerente de novos produtos, mais uma pessoa da qualidade, uma espécie de setor que cuida da qualidade na ELIANE Revestimentos Cerâmicos como um todo. Então, esse pessoal une-se e junto com outras pessoas da empresa e decidem se este conjunto com design e aquele produto com aquela cor vai ou não ao mercado” (E19S).

Conforme postulado por Stoner e Freeman (1995), um comitê ou uma força-tarefa “costuma ser o melhor meio de aproveitar as competências de vários membros da organização e em seguida canalizar seus esforços para solucionar problemas e tomar decisões eficazmente” (p.376). Prosseguem os autores mencionando que as decisões tomadas via grupos formais de natureza interdepartamental permite que os participantes entendam como o seu trabalho afeta o do outro, aumentando desse modo, a disposição dos participantes em coordenarem o seu trabalho visando o êxito da organização.

Vale lembrar no entanto que este tipo de estrutura de decisão ocorre preferencialmente no nível de decisões estratégicas da empresa, ainda que forças tarefas designadas pela alta gerência também possam analisar determinado problema e propor as respectivas soluções. Tal incumbência porém quando ocorre é de natureza eminentemente consultiva.

Também dentro da ótica de encontrar instrumentos palpáveis que estimulem o pensamento criativo e a ação inovadora nos diferentes níveis hierárquicos da empresa, os dirigentes criaram um programa de melhorias. Entre as ações deste programa têm-se o “Café da manhã” e o “Grupo de Estudos e Soluções” (GES). No primeiro caso, os principais diretores da empresa se reúnem com funcionários de diferentes setores para tomar o café da manhã e paralelamente discutir os problemas da empresa, ouvindo sugestões, críticas, reclamações, etc. No segundo caso, foram criados grupos interfuncionais com o objetivo de pensar e criar alternativas aos problemas enfrentados no trabalho, nos mais diversos aspectos, que incluem questões referentes ao processo produtivo e aos aspectos sócio emocionais dos grupos de trabalho. Na verdade, uma versão adaptada dos “círculos da qualidade”, espaço no qual os funcionários se reúnem para pensar a respeito de proposições que possam melhorar algum aspecto da empresa nas dimensões humana e tecnológica. Conforme Sashkin e Kiser (1994), os círculos de qualidade ficaram famosos no Japão durante as décadas de 60 e 70. Os funcionários reuniam-se regularmente durante a semana, normalmente antes ou depois do expediente. Nesta ocasião discutiam problemas normalmente relacionados à qualidade da produção. Com base nessas discussões, desenvolviam soluções e passavam as idéias à gerência. O

objetivo principal era o de aperfeiçoar a qualidade do produto. No entanto, ressaltam os autores que, ao longo dos anos 80, os círculos se esgotaram no ocidente enquanto um modismo que não era sustentado por uma cultura que apoiasse a qualidade nas organizações.

Como forma de fornecer apoio emocional aos programas de incentivo a geração de criatividade e inovação, a possibilidade de criticar as chefias é vista como uma realidade concreta dentro da empresa. Na expressão de um dos entrevistados, “é lei para todas as estruturas”. Tal fato é visto como produto de um trabalho que vem sendo realizado neste sentido, cuja finalidade é a transformação das chefias em “gestores de gente”.

No entanto, conforme outro entrevistado, existe a consciência de que há muito por avançar no que se refere à promoção da transparência, clareza de propósitos e disposição para que os funcionários de fato participem.

Os relatos que se sucedem procuram ser elucidativos neste sentido.

“Nós falávamos em participação, mas não dávamos espaço efetivo para que as pessoas pudessem participar. Então criamos este programa de melhorias. Com este programa, por exemplo, nós fazemos o café da manhã com 20 ou 30 funcionários e deixamos que falem. Nesse caso nós escutamos tanto coisas agradáveis quanto desagradáveis, e nós temos que estar preparados para isso” (E22D).

“A possibilidade de questionar o chefe, hoje é lei para todas as estruturas. Se não fosse entre o gerente de RH e o presidente da empresa eu não teria coragem de afirmar que é assim lá embaixo. Mas como posso afirmar que entre nós é assim, então lá embaixo também é, em todos os níveis. Hoje a chefia está sendo trabalhada para ser gestor de gente e não mais gestor de processos, de técnicas, etc.” (E15D).

“Há muito para melhorar na abertura, na participação, na transparência. Às vezes falta de nossa parte mais clareza nos propósitos, mais disposição em estimular a participação” (E13D).

A observação contemplada no último trecho de entrevista apresentado no bloco imediatamente anterior é corroborada por outros entrevistados ao mencionarem que a ausência de participação dos funcionários em relação aos problemas que se encontram próximos deles é um fato. É colocado que em algumas oportunidades, os dirigentes da empresa não querem ou possuem dificuldade de ouvir o que os funcionários hierarquicamente abaixo teriam para dizer a respeito. A esse respeito Ellinor e Gerard (1998) comentam que “sem a capacidade ouvir, parcerias colaborativas não podem nascer nem ser sustentadas. Ouvir é uma necessidade absoluta para a saúde de qualquer todo, seja um grupo de trabalho, uma organização, uma família ou uma comunidade” (p.148).

Desse modo, a amplitude da participação no processo de tomada de decisão da empresa é percebida como bastante relativa. Ou seja, nas instâncias superiores da organização a ampliação da participação na empresa é compreendida como uma possibilidade de ouvir os anseios das bases. No entanto, a medida em que se vai descendo na estrutura de poder da empresa, o processo participativo é compreendido como algo que precisa ser mais estimulado. O entendimento é o de que a participação possui uma conotação consultiva, ou seja, o propósito maior é o de prover a alta administração de subsídios para que esta possa incorporar o maior número de fatos possíveis quanto de suas decisões. É o que Heilpern e Nadler (1994) intitulam como “administração pelos fatos”. Um conceito que considera essencial a obtenção de dados e não meras opiniões como modo de tomar decisões e conduzir as organizações.

Conforme o que apontaram alguns entrevistados, as decisões consideradas substanciais são impostas pela alta direção da empresa. O argumento utilizado para justificar tal procedimento é o de que as necessidades do mercado e as questões que envolvem a sobrevivência da corporação requerem que assim seja. Porém, em que pese a unilateralidade percebida, as decisões adotadas pela alta administração da empresa (diretor presidente, diretor comercial e diretor industrial) são percebidas com otimismo. No entanto, um dos entrevistados alerta para o fato de que se tais decisões fossem mais calcadas em fatos poderiam surtir mais efeito.

A eficácia percebida no processo de tomada de decisão também é vista por um dos entrevistados como resultante do amadurecimento que passou a empresa ao se tornar 100% profissional, separando desse modo, o papel exercido pelo conselho de administração, das atribuições concernentes à diretoria executiva. A compreensão desse entrevistado é a de que o conselho de administração desempenha um papel mais técnico, enquanto que a diretoria executiva exerce um papel mais relacionado ao âmago do negócio.

Ainda conforme relatou um dos entrevistados, as decisões tomadas pela alta cúpula da corporação devem ser vistas como inquestionáveis. O que tem que ser feito a partir daí é providenciar os meios para que as decisões obtenham êxito.

Os relatos que sucedem de imediato exemplificam a relatividade da participação no processo de tomada de decisão da empresa. Isto porque, uma vez tomada a decisão pela alta cúpula da corporação, a mesma deve ser vista como absolutamente indiscutível.

“Ainda existem algumas decisões impostas como norma da empresa. Isso é uma necessidade de mercado, em nível de sobrevivência da empresa” (E18S).

“As principais políticas que orientam o rumo da empresa são definidas de uma forma muito eficiente pelo diretor presidente. Ele está sendo muito feliz nas decisões em investimentos no GRES PORCELANATO, têm o apoio do diretor industrial também e estão sendo muito felizes. Eu acredito que se eles tivessem um suporte de pesquisas para a tomada de decisões seriam mais felizes ainda, mais eficazes” (E14G).

“Hoje a empresa está se tornando mais madura nas decisões que priorizam a rentabilidade em relação ao do volume de produção. Essa aprendizagem se deu a partir do momento que a administração da empresa se tornou 100% profissional. O conselho de administração desenvolve um papel mais técnico e menos envolvido com o negócio. E isto está permitindo uma revisão na sua estrutura de valores” (E15D).

“A partir do momento que a corporação se decidiu, não há mais o que questionar. Temos que preparar dali para frente uma estratégia para não deixar um clima ruim para quem fica” (E23D).

O fato de não admitir a possibilidade de tornar questionáveis as decisões que emanam da alta administração da empresa é interpretada por Fleury e Fleury (1995) como uma visão que se ancora no pressuposto de que “a sabedoria e a verdade residem em uma única fonte, que destila seu conhecimento, de forma autoritária, para os demais” (pp.30-31).

Em virtude disso, um dos entrevistados enfatizou o desejo de que o planejamento estratégico de 2001 seja efetivamente participativo, de modo que pudesse refletir o pensamento dos diversos segmentos que compõem a corporação. Ainda conforme esse mesmo entrevistado, em virtude da participação restrita existe um desperdício muito grande da inteligência na organização.

Vejamos então, o seu relato:

“No planejamento estratégico de 2001, se eu participar, e acredito que sim, quero que seja muito participativo, bem amplo, para refletir o pensamento das bases. A inteligência está espalhada, o desperdício de inteligência é muito grande” (E21T).

Embora existam decisões estratégicas que devem, segundo um dos entrevistados, ficarem circunscritas a um pequeno grupo, outras que não possuem as mesmas características acaba recebendo o mesmo tratamento.

Nesse sentido, de acordo com um dos entrevistados, em que pese os discursos serem contrários, em muitas decisões as pessoas interessadas acabam sendo relegadas ou não consideradas no que se refere às opiniões que possam ter a respeito da situação.

Os relatos que aparecem de imediato procuram ilustrar o fato dos dirigentes não levarem em conta as pessoas que se encontram próximas dos problemas, a indisposição para ouvir, a não participação dos interessados, independente da magnitude ostentada pelo

problema e a não consideração dos envolvidos no processo participativo, em que pese os discursos em contrário.

“A maior parte das decisões tomadas não leva em conta as pessoas que se encontram mais próximas do problema. As decisões são tomadas muitas vezes precipitadamente porque falta a cultura do planejamento, ela não existe. As decisões são tomadas, mas eles não mergulham nos detalhes. Então quem tem os detalhes são as pessoas que executam. Então, quando as decisões são tomadas vem à tona algumas particularidades que são do conhecimento das pessoas que executam, e muitas vezes tem que se voltar atrás na decisão tem que adiar, achar outra alternativa. Então eu acredito que nessa parte falta planejamento” (E9T).

“(…) qualquer mudança que eu queira fazer para regularizar a situação do produto eu não tenho acesso. E não estou questionando se este acesso é positivo ou não. Eles simplesmente eliminaram a minha capacidade de tomar esta decisão. Queriam que fosse feito por eles, mas ignoraram todas as outras atividades que não estariam ligadas a esse problema, mas que fazem parte desta estrutura de acesso, mas não quiseram ouvir. Depois questionando com eles eu disse: ‘eu concordo que vocês irão intervir no volume de atividades que irá acontecer, mas vocês não irão dar conta’ (E14G).

“Tem certas decisões fundamentais que somente uma cúpula com poucas pessoas podem resolver. São coisas fundamentais. Mas existem muitas outras decisões que poderiam ser jogadas para o meio e de fato não acontece” (E7O).

“Em certos tipos de decisões há uma subestimação do grupo. Embora digam que não” (E21T).

No entanto posicionamentos dessa natureza contribuem para obstruir a construção de uma organização focada na aprendizagem ou inteligente. Como enunciam Pinchot e Pinchot (1994) “um passo fundamental em direção à organização inteligente é a descentralização do poder: transferir para a periferia as decisões que outrora faziam parte do monopólio de poder central” (p.115). Foi o que, segundo os autores, fizeram William Hewlett e David Packard quando foram ao chão de fábrica da Hewlett Packard para saber o que os trabalhadores entendiam que estava errado e o que achavam que deveria ser feito. Quando retornaram da incursão pela empresa passaram a trabalhar com a equipe da alta gerência, oportunidade em que aboliram uma série de comissões (comitês) e possibilitaram que as divisões da empresa voltassem a tomar as suas próprias decisões.

Além de centralizado, o processo de tomada de decisões na empresa é percebido como bastante volátil, ou seja, é inconstante. Uma decisão tomada pode ser revista repentinamente causando surpresa e perplexidade para os que de um modo ou de outro foram afetados pela decisão e sua posterior revogação.

Conforme relatou um dos entrevistados, algumas decisões são tomadas e as pessoas passam a efetuar ações decorrentes da mesma quando de repente, sem mais nem menos,

tem que parar e fazer diferente. Um outro entrevistado considera esse “vai e vem” das decisões como bastante desgastante.

“Não gosto de algumas decisões que são tomadas, por exemplo, estamos trabalhando num rumo, num planejamento. De repente, ‘esquece tudo’. Vamos fazer isso aqui. Às vezes as decisões são tão firmes, duras, que acabamos desistindo. Infelizmente isso acontece hoje” (E10G).

“A direção da empresa é muito inconstante nas suas decisões. Ou seja, hoje tomam uma decisão e na semana que vem voltam atrás, passam de duas a três semanas e retomam novamente. O que a princípio foi tomado como prioridade, na semana seguinte não querem mais falar sobre o assunto. Este tipo de comando para umas pessoas mais maduras desgasta” (E18S).

Apesar de alguns entrevistados considerarem que grande parte das decisões não leva em conta as pessoas que se encontram próximas do problema, o diretor presidente é visto por um dos entrevistados como uma pessoa acessível. Tal característica é confirmada por um outro entrevistado. Porém, conforme o mesmo sinaliza, quando vai à sala do diretor presidente, esse se comporta como quem, de certo modo, subestima a presença das pessoas que se encontram a sua frente. O sinal enviado através do seu comportamento é de pouca atenção ou interesse. Por exemplo, o diretor presidente interrompe um assunto ou conversa para atender ao telefone.

Os relatos apresentados a seguir evidenciam a percepção dos entrevistados de que o diretor presidente é uma pessoa acessível, mas que dá demonstrações explícitas de estar atribuindo pouca relevância ao fato das pessoas o procurarem em sua sala.

“(…) se tem aquela imagem que o presidente da empresa é alguém inacessível, mas aqui na empresa não é” (E9T).

“(…) quando eu vou à sala do diretor presidente e toca o telefone, ele atende e me deixa quinze minutos esperando. Quando na verdade ele deveria desligar o telefone e me atender. Ele dá uma abertura, apesar de que poderia ser mais organizado” (E14G).

De acordo com De Pree (1998), comparado ao talento e a riqueza, o acesso deve ser visto como uma dádiva que precisa ser compartilhado porque exige responsabilidade. Ainda segundo o autor, o acesso se constitui em vários tipos, “o acesso à oportunidade; o acesso à assistência médica; o acesso ao trabalho, a um mentor, a um líder, a uma chance de aprender; o acesso a relacionamentos frutíferos e saudáveis – o acesso é algo maravilhoso, mas está cada vez mais escasso em nossa sociedade” (p.102). Porém, como enfatiza Maslow (2000):

“Tratar as pessoas bem as estraga no que diz respeito a serem tratadas mal. Ou seja, ficam muito menos satisfeitas com condições de vida inferiores e relutam em aceitá-las. Isto significa, em geral, que quanto mais a sociedade cresce, quanto melhor fica a política, a educação, etc., menos as pessoas estarão aptas a se adaptar à política da gerência da Teoria X, a políticas autoritárias, ou à regra dos gângsteres, ou a escolas do tipo prisão, e irão precisar, cada vez mais, da gerência *eupsyquiana*, da educação que permite o crescimento, etc.” (p.338).

Enfim, conclui o autor por último referido, propiciar às pessoas boas condições as estraga para as condições ruins.

Finalmente, os entrevistados compreendem que a visão de futuro existente na empresa é muito restrita. Conforme um dos entrevistados, a visão nebulosa do futuro tem feito com que a empresa fique presa às glórias do seu passado. Nesse sentido, conforme outro entrevistado, o sucesso obtido no passado tem servido de embasamento às práticas do presente. Ainda de acordo com o mesmo entrevistado, a empresa se encontra muito focada no operacional e pouco no estratégico.

Desse modo, conclui um terceiro entrevistado, a postura da empresa em termos de tomada de decisões é bastante reativa, ou seja, as deliberações vão sendo efetuadas a medida em que os fatos ocorrem.

Os relatos que são colocados a seguir procuram ilustrar, conforme exposto pelos entrevistados, a visão míope da empresa em termos de delineamento de cenários futuros para fundamentar as decisões adotadas no presente.

“A maioria das empresas não sabe dizer onde vão estar daqui a cinco anos. Eles podem dizer como gostariam de estar daqui a cinco anos, mas que ações estão sendo feitas para elas chegarem? Tem que haver primeiro o consenso, nós queremos chegar assim e assim daqui a cinco anos. E aí a diretoria executiva fica muito no dia a dia, sendo eficaz, eficiente, mas se perde a visualização do futuro. Eu não estou falando aqui de planejamento estratégico, o planejamento estratégico engessa a empresa. Aí se faz um plano de cinco anos e vai se seguindo aquilo ali, se furou o orçamento, paciência. Pensamento estratégico, pensar em como ser diferente” (E27D).

“Hoje em dia é necessário um novo planejamento estratégico para definir com clareza qual a diretriz futura dos próximos cinco anos na empresa. Isto está nebuloso. Aí existe uma tendência a se apegar ao passado por não conhecer o futuro” (E21T).

“A empresa no momento atual é muito voltada ao operacional. É o sucesso do passado servindo de embasamento, com aspectos das tecnologias novas de produção, vendas, marketing, finanças, sendo que todas direcionadas diretamente ao operacional, e muito pouco no estratégico. Então, antes do final desse ano vamos iniciar o processo de pensamento estratégico e implantar na empresa, em nível de conselho e de diretoria” (E23D).

“Esta empresa precisa ter uma visão mais estratégica. Eles não sabem o que querem daqui a três ou cinco anos. São muito imediatistas” (E4G).

De acordo com De Pree (1998), “as organizações que não conseguem ver a realidade podem se movimentar tropeçadamente, mas jamais obterão sucesso. As organizações sem visão nunca passam de meras organizações, sobrevivendo em lugar de viver, alcançando metas temporárias sem avançar em direção ao potencial” (p.114).

#### **4.1.2.4 A utilização do tempo**

Dentro dessa subseção se procurará ver, de acordo com os relatos dos entrevistados e de observações feitas pelo entrevistador, o conceito predominante de tempo que a organização utiliza. Interessa saber se a orientação básica da organização é para o passado, presente ou futuro. Para isto é relevante reconhecer e analisar algumas decisões recentes tomadas, com o intuito de conhecer a importância que foi atribuída ao que foi realizado de parecido no passado, a ênfase dada aos fatos presentes ou se as decisões levaram em conta cenários futuros.

Também com relação ao tempo é pertinente conhecer se os conceitos básicos predominantes são os de tempo linear, onde os fatos e os acontecimentos se sucedem de forma seqüencial e independente; sendo que para cada evento pode ser encontrada uma causa óbvia, ou cíclico, onde os eventos ocorrem como processos inter-relacionados de forças que geram padrões de mudança, nos quais causas e efeitos podem não estar estreitamente relacionados no tempo e no espaço (Senge, 1990). Ou ainda monocrônico, onde o tempo é repartido para que comporte atividades exclusivas em tempo específico ou policrônico, caracterizado pela realização de mais de uma tarefa ou ação no mesmo espaço de tempo (Ferro, 1991).

Finalmente, para descobrir as dimensões que prevalecem de em termos de tempo é substancial descrever os principais sistemas e procedimentos utilizados, procurando-se conhecer as concepções de tempo predominantes.

Por último, é relevante conhecer se os prazos estipulados para o alcance de metas são rígidos ou flexíveis, se os atrasos são tolerados, qual o tempo necessário para que uma pessoa possa ser considerada atrasada para um compromisso, se os atrasos dos fornecedores e da entrega de produtos são tolerados, se os encontros levam muito ou pouco tempo e se a organização usa relógios de ponto, folhas de ponto ou outros tipos de registros de frequência (Schein, 1987).



A preocupação com a administração do tempo inicia já na formação dos futuros técnicos em cerâmica. O cumprimento dos horários estabelecidos é enfatizado no colégio como modo de preparar os alunos para esse aspecto quando estiverem atuando na empresa. Nesse sentido, a premissa básica prevaiente e transmitida às novas gerações que se encontram em processo de formação é a de que “os horários devem ser cumpridos”.

Ainda com relação ao que é ensinado no colégio, é destacado que as necessidades de espaços próprios de tempo, visando o aprimoramento pessoal e profissional, mas que não são a princípio de interesse da fábrica, em termos de habilidades necessárias as suas operações, não são prioritárias.

Os relatos que aparecem em seguida ilustram a importância atribuída ao cumprimento de horários e datas e a não prioridade às necessidades de tempo livre dos funcionários para que desenvolvam habilidades que não se encontram diretamente relacionadas ao trabalho que realizam na fábrica.

“No colégio existe a preocupação com a formação do homem de acordo com as normas que existem na empresa, e nós achamos certas. Como por exemplo, o horário” (E6D).

“Lá na fábrica eles não perguntam qual a sua necessidade de tempo livre. Se você está ou não fazendo algum curso. Em primeiro lugar virá a fábrica e depois você irá adequar ao que você quer fazer em nível de faculdade” (E17T).

“Temos datas a cumprir e fazemos um esforço para cumprir. Temos que estar preparados para esta cobrança” (E14G).

Conforme os relatos vistos acima, a obediência aos horários e datas estabelecidas na empresa é esperada pelos que a comandam. Nas fábricas, por exemplo, onde os turnos se sucedem vinte e quatro horas por dia, a expectativa é a de que os funcionários não faltem. Isso porque as faltas, a medida em que se repetem e se ampliam, atrapalham o ritmo e a produtividade. Nesse sentido são estipulados incentivos para que os funcionários não se ausentem do trabalho. Um funcionário sem faltas no período de um mês, por exemplo, recebe um abono de produtividade em dinheiro.

De acordo com relatos informais de funcionários da empresa, aqueles que não cumprem as datas e os horários estabelecidos em suas agendas não são bem vistos. É como se tal postura ferisse a credibilidade estabelecida nas interações sociais dentro da empresa.

No que se refere à concepção e ao modo como o tempo é utilizado nas organizações, Senge et al (1999) dizem que “o tempo das pessoas é freqüentemente tão consumido com tarefas e metas impostas pela gerência que elas têm pouco tempo livre

para correr atrás do que poderia ser muito mais importante para elas, e, no longo prazo, para a organização” (p.88).

Esse fenômeno pode ser observado no que se refere ao exíguo tempo disponível para que os funcionários da empresa possam fazer uso de uma importante ferramenta da aprendizagem denominada de Intranet.

Além disso, devido ao ritmo frenético que é imposto na empresa, as reuniões semanais são vistas como muito “frias”. Ou seja, as pessoas acabam não expressando os seus reais sentimentos a respeito dos assuntos que são colocados em pauta. A preocupação básica é com o trabalho que se encontra por fazer.

Os relatos postos imediatamente a seguir procuram ilustrar a “síndrome da falta de tempo” na utilização de dois importantes instrumentos da aprendizagem organizacional. A Intranet como ferramenta para viabilizar a aprendizagem com as experiências passadas (Garvin, 1993, 1999) e o espaço criado para a realização de reuniões como momento propício para o exercício do diálogo (Ellinor e Gerard, 1998) e aprendizagem em grupo (Senge, 1991).

“Hoje nós estamos num sistema de trabalho, onde as pessoas não têm aquele tempo que nós gostaríamos que tivessem para acessar a Intranet; durante o expediente fica complicado, pois ninguém vai deixar de lado os seus afazeres” (E25G).

“Muitas vezes tem uma reunião semanal, mas é uma coisa fria, muita correria, muito trabalho. Todo mundo correndo” (E2G).

A utilização do tempo máximo em prol da produtividade da empresa pode ser observada pelo entrevistador quando das suas incursões pelos diversos ambientes internos da empresa. Em algumas circunstâncias, os operários, ao perceberem que estavam sendo observados, mesmo que não tivessem nada de concreto para fazer no momento, utilizavam algum tipo de subterfúgio ou mecanismo de preservação para que pudessem demonstrar que se encontravam ocupados naquele momento específico.

De acordo com Drucker (1986a, 1986b) é crucial sabermos o modo como utilizamos o nosso tempo. Para isso, prossegue o autor, é importante registrar o que de fato fazemos no dia a dia. Com base nesses registros é possível identificar como “é impressionante o número de coisas que gente ocupada está fazendo e que não farão falta alguma” (p.136).

Também em outros relatos de natureza informal ficou explícito que a “folga” não é bem vinda. Tal fato fica evidente através dos sistemáticos trabalhos realizados por um dos

funcionários da empresa, cuja finalidade primordial é a de rever fluxos de trabalho e a relação funcionários – atividades. O objetivo é o de diminuir as folgas ao máximo. Desse modo, uma premissa forte é a de “fazer mais com menos”. O menos, de modo geral, se refere aos funcionários que progressivamente vão sendo substituídos por artefatos da tecnologia. Porém, uma repercussão evidente para os que ficam, conforme o relato de alguns entrevistados, é o da sobrecarga de trabalho. Tal aspecto é relatado tanto no âmbito da administração quanto no do “chão de fábrica”.

Conforme o que apregoa Schein (1994a), a organização que procura ser enxuta, sem gorduras, adota a perspectiva de curto prazo à resolução dos seus problemas e de adequação. O conceito de ser uma empresa enxuta domina o pensamento dos líderes e dos gerentes. Portanto, a idéia de folga é inaceitável, tudo tem que ser justo como as engrenagens de um relógio adequadamente lubrificado.

Um outro aspecto a ser avaliado é a de que as percepções a respeito do tempo são diferentes quando se considera a ótica e os interesses de diferentes unidades ou áreas de trabalho. Um caso típico é o que se estabelece entre o Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos e a alta administração da empresa. Enquanto o primeiro percebe os prazos à apresentação de idéias como bastante apertados, os dirigentes da organização percebem que as novas idéias demoram muito para serem apresentadas.

Nesse sentido, a instância que é vista ou percebida como morosa na apresentação dos seus projetos procura se nutrir de “artimanhas” que funcionam como defesa à percepção existente por parte da alta cúpula da empresa de que os mesmos são demorados. Vejamos então os relatos que procuram ilustrar os descompassos existentes na percepção do tempo quando são considerados os interesses de diferentes áreas da empresa.

“Quando eu mostro uma idéia ou o esboço de um projeto antes e só depois de um ou dois meses eu mostro o protótipo eles vão reclamar: ‘ainda levou todo esse tempo’? Porque para eles um mês é uma semana. Eles não conseguem filtrar que o volume de atividades que precisa ser avaliado como um todo é grande. Então eu crio uma expectativa para eles e passo para eles uma idéia. Então eu interrompi isto, eu não mostro o produto antes para ver se querem ou não” (E14G).

“A minha idéia agora é a de fazer primeiro o protótipo, em seguida apresento para eles para ver se eles compram ou não a idéia para em seguida poder partir para o produto final. A sensação que eles terão é a de que o nosso trabalho esta mais rápido” (E5S).

De acordo com o que enfatizam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o modo como distintas realidades hierárquicas percebem determinada realidade organizacional pode diferir. Isto porque a percepção é um processo pelo qual as pessoas escolhem,

organizam, interpretam, processam e reagem às informações do mundo que as rodeia (Schiffmann, 1990). Portanto, a percepção não é igual a realidade, assim como as percepções e as respostas de duas pessoas não serão necessariamente as mesmas quando um mesmo fato é descrito.

Em relação a classificação do tempo, podemos dizer que o mesmo se caracteriza como policrônico ou monocrônico dependendo do setor e das atividades envolvidas. No “chão de fábrica” e em algumas unidades administrativas onde o trabalho apresenta características rotineiras, as atividades são desenvolvidas uma de cada vez sem superposição. No entanto, a ênfase dada ao perfil do operário multifuncional, bem como a crescente inclusão dos funcionários nos “Grupos de Estudos e Soluções (GES)” tem reforçado cada vez mais a dimensão policrônica de tempo na realização das atividades. Ou seja, parece que vem ocorrendo uma progressiva transposição da monocronia para a policronia, enquanto concepção de tempo nas atividades geridas na empresa.

Contudo, em outras áreas técnicas da empresa como Marketing, Desenvolvimento de Novos Produtos e Recursos Humanos, as pessoas tendem a se envolver em mais de uma atividade simultaneamente. Por exemplo, participando de comissões, de forças tarefas, na organização de cerimônias, além das atribuições conferidas pelo cargo que ocupam na empresa.

Uma outra evidência da policronia na esfera da alta gerência reside no fato de um dirigente receber uma ou mais pessoas para tratar determinado assunto e ao mesmo tempo atender ao telefone e receber outras pessoas que o procuram para discutir temas distintos daquele que se encontra em pauta no momento.

Os relatos que surgem de imediato mostram que o tipo de tempo predominante se encontra sujeito às circunstâncias situacionais da empresa. Ou seja, depende entre outros aspectos da natureza das tarefas, como também das instâncias onde as mesmas se encontram. Se estão alocadas no “chão de fábrica”, área técnica ou alta administração. Esses aspectos acabam definindo a utilização ou não de um dos símbolos máximos da definição monocrônica de tempo, o relógio ponto.

“Eu acho que as pessoas pegam várias atividades, mas aí depende também do setor. Existem áreas que são extremamente rotineiras, como por exemplo, a cobrança. Eles poderiam dar mais sugestões de como melhorar a cobrança, etc. Nessas áreas o pessoal é bem rotineiro. No pessoal mais técnico já existem várias frentes de trabalho” (E9T).

“O relógio ponto existe para o pessoal da fábrica e do escritório. Eu, por exemplo, não tenho. Depende do nível, do status. Há privilégios pelo nível da pessoa. Existem pessoas com menos tempo de empresa do que eu ou mais tempo e não existe o controle” (E21T).

“Quem define quem bate ou não o ponto é a área de RH. De acordo com a função é definido quem bate ponto ou não” (E15D).

De acordo com Hall (1984) quando o tempo pode ser classificado como monocrônico é seccionado de modo a comportar atividades exclusivas em tempo próprio para cada uma delas. É um recurso muito valorizado, tanto quanto qualquer outro recurso material. A noção básica é de que o tempo pode ser usado, consumido, desperdiçado, etc. Conforme a eficiência ou ineficiência proporcionada a sua utilização é sentida como se “perdendo tempo” ou “ganhando tempo”. Dentro dessa concepção, em organizações econômicas, orientadas pelo mercado, “tempo é dinheiro”.

De modo diverso, o tempo visto como policrônico se desprende ao máximo do relógio. As possibilidades de ação são mais amplas e flexíveis. Mais de uma tarefa ou ação pode ser desencadeada no mesmo espaço de tempo. O ditado popular mostra que nessas condições é possível “assobiar e chupar cana ao mesmo tempo”. Em grupos com uma perspectiva policrônica de tempo, onde as relações humanas são mais significativas do que a competência no trato de uma tarefa, questões como pontualidade, assiduidade ou a rapidez na finalização de uma atividade deixam de ser relevantes.

Nesse sentido, as organizações que se encontram orientadas para o passado e o presente tendem a adotar uma perspectiva monocrônica de tempo. De modo diverso, as que se encontram orientadas para o futuro adotam uma perspectiva policrônica.

Pode-se argumentar também que as organizações com uma perspectiva monocrônica de tempo são mais rígidas ou mecânicas, enquanto aquelas que incorporam a policronia como fundamento para a sua orientação temporal são mais flexíveis ou orgânicas.

Os relatos que aparecem abaixo expressam o caráter de orientação da empresa focado eminentemente no presente e do tipo reativo, conferindo-lhe, portanto uma perspectiva monocrônica de tempo, em que pese a existência de iniciativas no sentido de incorporar a policronia.

“Esta empresa precisa ter uma visão mais estratégica. Nós não sabemos o que queremos daqui a três ou cinco anos. Somos muito imediatistas” (E27D).

“Aqui não há domínio do processo. Se vai ver o que irá acontecer para depois começar a agir” (E14G).

Complementando, Ferro (1991) ressalta que a noção de tempo dominante influencia decisivamente a natureza e a forma do planejamento. O autor prossegue dizendo que nas organizações onde a orientação dominante é para o aqui e agora, a história recente ou remota não é levada muito em conta e o futuro não existe, a não ser na cabeça das pessoas. Nessa ótica, o planejamento é percebido como perda de tempo. Do mesmo modo, as organizações orientadas para o passado, ao enfatizarem seus costumes e tradições, acabam dando pouco valor ao que poderá vir pela frente, uma vez que entendem que tudo o que está por vir não passa de uma repetição dos eventos que já ocorreram.

Já, as organizações focadas no futuro entendem que o planejamento estratégico de cenários futuros é uma questão fundamental para a definição das ações que serão essenciais no dia a dia.

Finalmente, ressalta Ferro (1991) que as diferentes concepções de tempo influenciam a alocação e a disposição do espaço físico nas organizações. O conceito monocrônico requer privacidade com o intuito de que o tempo possa ser utilizado com interações fúteis, que não agreguem valor. Já o conceito policrônico facilita a elaboração de espaços mais comunitários com poucos muros e mais pontes, abertos e coletivos, favorecendo os encontros informais e formais. Assim sendo, aos espaços são conferidos sentidos distintos que indicam diferentes noções de proximidade e distância, social e física. Assim, os valores sociais e das organizações interferem decisivamente no entendimento do que venha ser próximo ou distante, restrito ou comunitário.

#### **4.1.2.5 A distribuição e o acesso aos diferentes espaços físicos**

Nessa subseção serão descritos e discutidos os modos como o espaço físico é ordenado na empresa entrevistada. Portanto, a finalidade primordial é a de identificar e compreender o modo como os funcionários se distribuem e ocupam os diferentes espaços físicos da empresa (Silva, 2000).

A concepção atribuída ao espaço físico é apontada como possuindo origem no sentido de propriedade que foi conferido pelo fundador à empresa. Assim, como o fundador era tido como o proprietário, a nível macro, tal sentimento foi se reproduzindo nos diversos setores da empresa. Desse modo, cada chefe ou gerente passou a se sentir

“dono” da sua área de competência. Embora esse aspecto seja visto na atualidade como mais abrandado, conforme um dos entrevistados, ainda se perpetuam alguns “ranços”.

Tal configuração também é atribuída par a concepção de estrutura e processos organizacionais que predominavam até os anos 80 nas organizações em geral. Conforme um dos entrevistados, era um período onde o “personalismo” e a necessidade de aparentar grandeza predominavam. Ainda de acordo com o mesmo entrevistado, embora os demais participantes da empresa buscassem a cooperação, os dirigentes nas diversas instâncias de mando, optavam pelo microgerenciamento (Mills, 1996) e assim criavam a ilusão de que haviam assumido o comando e o controle das suas unidades de trabalho, setor ou departamento que gerenciavam (Senge, 1991).

Porém, a empresa passou na segunda metade dos anos 80 por uma mudança de grande porte no que se refere à racionalização dos seus processos de trabalho. Essa nova situação, segundo um dos entrevistados, contribuiu para que os conceitos de limites entre áreas de competência na empresa também se alterassem.

Os relatos que seguem procuram ilustrar as origens do conceito de espaço físico predominante na empresa e as possíveis causas da sua variação ao logo do tempo.

“A figura do dono, cada um dono do seu espaço. Sim, havia o dono maior e isso se reproduzia para os outros setores, como sub donos. Na diretoria isto foi muito cortado, mas sempre tem um ranço” (E21T).

“Por circunstância da época (1980-1985) havia uma consciência de departamento muito forte. O processo de racionalização quebrou muito isso. As grandes diretorias muito distintas e bastante em oposição. E dentro das diretorias também os departamentos, eram muito estanques. Mas isso era meio por força da organização empresarial da época que privilegiava isso. Eu não posso dizer que isso era dado ao espírito do pessoal. Porque havia por outro lado muita consciência de integração. Ao passo que essa situação convivia com personalismos ou majestades” (E23D).

“Eu digo que hoje isto melhorou muito, mas há alguma coisa ainda. Eu como técnico sinto que isto ainda existe. É difícil de quebrar os resquícios desta visão segmentada, fragmentada. É um aspecto cultural, mas existem esforços para reduzir isto, avançar” (E2G).

De acordo com Volpato (1984), o processo de racionalização implementado na empresa entrevistada ocorreu a partir de uma decisão unânime da sua alta direção. Ainda conforme o autor, “a racionalidade acontece, como no caso de introdução de um novo sistema administrativo, quando se verifica um relaxar dos interesses individuais e, ao mesmo tempo, alguma decisão de unanimidade” (p.54).

Nos dizeres de Shaw e Perkins (1994) a rigidez estabelecida à preservação dos interesses individuais, contribui em muito para que a disseminação de novos conhecimentos seja restringida, a partir da edificação de fortes limites físicos e psíquicos nas interações sociais. Os autores argumentam que:

“(...)[trincheiras funcionais], distinções entre chefes e funcionários, e dispersão geográfica geralmente inibem a troca de informações entre níveis e grupos. Pessoas e grupos podem chegar a se concentrar mais nas rivalidades internas do que nas ameaças externas enfrentadas pela organização como um todo” (p.165).

Em que pese a preservação por parte da empresa de um modelo mental nutrido por imagens de máquina (Morgan, 1986) ainda na década de 80, um dos entrevistados relatou uma intervenção realizada há duas décadas, cuja finalidade foi a de fazer migrar os trabalhadores da área de recursos humanos para o “chão de fábrica” da empresa. Tal medida ilustrada no trecho mostrado a seguir, embora restrita à área de recursos humanos, contribuiu em conjunto com o processo de racionalização ocorrido nos anos 80, na minimização dos limites rígidos estabelecidos entre as áreas funcionais da empresa.

“Quase vinte anos atrás nós fizemos um trabalho que eu hoje sou chamado para falar. Eu tirei os profissionais do escritório e os coloquei na fábrica (psicólogos, assistentes sociais, pedagogos). Foram inseridos no processo produtivo. Eliminei todos os rótulos, passaram a ser agentes de recursos humanos” (E23D).

Embora o fundador transitasse nos diversos espaços físicos da empresa, o seu exemplo ou postura, conforme um dos entrevistados, não era reproduzida nas demais instâncias diretivas da empresa. O seu sucessor, por exemplo, ficava a maior parte do tempo dentro do seu ambiente físico de trabalho. Essa conduta no entanto, era alvo de crítica dos funcionários administrativos e de “chão de fábrica”.

Contudo, os entrevistados percebem que na atualidade, o fluxo das pessoas entre os diversos espaços físicos é mais intenso do que no passado. Porém, esta situação é mais característica do trânsito que se estabelece entre o pessoal do escritório. O mesmo não pode ser dito das interações que ocorrem entre o pessoal do “chão de fábrica” e os que compõem a área administrativa da empresa. Cada qual fica em regra, restrito aos limites do seu espaço físico de atuação.

Todavia, de acordo com um dos entrevistados, em outras unidades da empresa que se encontram espalhadas pelo país, esta separação entre pessoal de “chão de fábrica” e pessoal de escritório não acontece. A explicação para esse tipo de interação que difere do



que ocorre na empresa mãe é que nas filiais, de modo geral, o escritório fica “colado” na fábrica.

Os relatos que se sucedem procuram demonstrar a percepção dos entrevistados a respeito da distribuição do espaço físico na empresa, em especial, as demarcações territoriais existentes entre duas subculturas, a do escritório e a do “chão de fábrica”.

“Esse fluxo (a distribuição e o trânsito pelo espaço físico) era bem mais fechado. O Sr. Maximiliano no entanto transitava por todos eles. Ele dava este exemplo, mas não era seguido. Por exemplo, o Edson não saía do escritório dele, era muito criticado por isto. Nunca foi na fábrica. Hoje esses espaços não são mais limitados às pessoas que neles trabalham. Está melhorando, o pessoal da fábrica só que não vem aqui. O que melhorou mesmo foi do nível médio para cima. Esta rotação por vários espaços. Mas o pessoal do chão de fábrica ainda fica limitado” (E21T).

“O pessoal do escritório não vai visitar a fábrica e o da fábrica não vem no escritório. A não ser no setor de pessoal ou na área médica” (E9T).

“Se tu for verificar na ORNATO, nos pólos, aí muda completamente, aí não tem distinção nenhuma. Eu estive em Londrina agora em junho, aí não tem distinção, não tem essa coisa do pessoal do escritório e o pessoal da fábrica. Tem a fábrica, o escritório é do lado. É tudo junto né? Então se o pessoal ganha um prêmio porque atingiu a meta do mês tem um churrasco para todo mundo. Aqui ainda tem um pouco de casta” (E15D).

Quando se reporta à multiplicidade cultural, Schein (1984a) destaca que os múltiplos subgrupos existentes em uma organização (funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos) são decisivos na formação de subculturas dentro de uma cultura maior forte. Porém, um fator importante na formação de subculturas organizacionais para Schein (1996) é o background ocupacional dos participantes.

No entanto, alerta o autor, a ausência de alinhamento entre diferentes grupos culturais repercute em prejuízos ao processo de aprendizagem nas organizações.

Outras medidas no sentido de estimular as interações entre as pessoas foram adotadas na empresa. Como por exemplo, nas áreas de marketing, comercial e administrativa, as paredes foram derrubadas. No lugar foram colocados anteparos (biombos) modulares fáceis de armar e desarmar.

Em nível de diretoria, a tendência também é a de tornar o ambiente físico de trabalho, o mais comunitário possível.

Os relatos que aparecem a seguir procuram ilustrar as iniciativas existentes na empresa no sentido de eliminar paredes no ambiente físico de trabalho.

“Nos escritórios também foram derrubadas as paredes, colocamos biombos como no telemarketing, na parte comercial, na parte administrativa, etc.” (E21T).

“A diretoria hoje têm uma sala só, é aberta. Eu atuo aqui, fico com a porta aberta, mas a simbiose é total. Eu vou lá. A sala de reuniões é do lado da sala da diretoria” (E22D).

Conforme mencionam McGill e Slocum Jr. (1995), as organizações que procuram utilizar a inteligência dos seus participantes se caracterizam de modo que:

“As fronteiras entre a gerência e os empregados, entre os departamentos funcionais, entre os empregados e os clientes, entre a empresa e seus vendedores, e mesmo entre e seus concorrentes não são nítidas. Assim como a membrana é altamente flexível e permeável, as estruturas organizacionais nas organizações mais inteligentes frequentemente não têm forma e são translúcidas” (p.91).

Também dentro da ótica de romper as barreiras existentes entre áreas funcionais, Ricardo Semler, presidente do Grupo Semco implementou em suas empresas o que denominou de escritórios não territoriais, ou seja, uma estrutura radical onde as pessoas deixam de ter um espaço físico fixo de trabalho. Como coloca Semler, “nesse desenho, as pessoas trabalham de acordo com as suas necessidades, seu ritmo, seu compromisso com os resultados. Essa chacoalhada no esquema de trabalho parte da premissa de que, quanto menos controladas, mais responsáveis as pessoas se tornam” (De Mari, 2001, p.61).

É dentro desse contexto que se criam as condições para o que Amboni (1998) denominou de “humildade interfuncional”. Ou seja, um ambiente onde as pessoas se arriscam e atravessam a jurisdição do seu departamento e aprendem umas com as experiências das outras.

Contudo, no que se refere ao “chão de fábrica”, conforme as observações que pudemos efetuar em algumas unidades da empresa, ocorre uma nítida separação entre os espaços que os operários ocupam e aqueles utilizados pelo nível gerencial. Enquanto os operários trabalham num ambiente composto por fornos, esteiras e várias máquinas, que no conjunto compõem uma vasta linha de montagem, e que por isso, os circunscrevem em territórios muito específicos de trabalho, a gerência, por sua vez, ocupa um plano físico superior, de onde, através de uma grande janela de vidro, é possível observar praticamente tudo o que se passa, ao menos em nível de gestos, expressões e movimentações diversas dos operários.

Além disso, o espaço físico ocupado pelo nível gerencial nas fábricas é composto de vários compartimentos. Ou seja, o gerente possui uma sala reservada, como também o agente de recursos humanos. Já o pessoal que trabalha com informática, isso no caso da

empresa mãe, ocupa um espaço que se confunde com a recepção da unidade. Em suma, em nível de “chão de fábrica”, os espaços são mais compartimentados e com fronteiras visivelmente estabelecidas.

No que se refere a existência de espaços próprios à realização de reuniões e treinamentos, nas unidades fabris que pudemos visitar e observar, constatamos que os mesmos se encontram disponíveis nesses locais.

Conforme mostra Ferro (1991) os ambientes físicos em algumas organizações japonesas são abertos e dispostos de modo que a hierarquia não fica evidente. Os engenheiros não possuem salas privativas e se encontram atuando diretamente no ambiente da produção. O pessoal de cúpula também não possui ambiente reservado. Quando existem, se encontram quase sempre abertos. Em razão da predominância deste tipo de configuração do espaço físico, os comportamentos visíveis e audíveis tornam-se públicos e a discussão de problemas, quando envolve mais de uma pessoa, geralmente se dá da maneira mais informal possível, sem programação prévia. Quando o “nó” se encontra na produção, procuram não discuti-los em recintos fechados, a sete chaves, mas sim o mais próximo possível da origem do problema, no chão da fábrica. Ainda segundo o autor, esse conceito de utilização do espaço físico motiva a interação social e diminui consideravelmente os muros psicossociais e departamentais. Para um estrangeiro a cultura oriental, por ter sido socializado conforme as premissas das organizações tradicionais do ocidente, a percepção e os sentimentos são de um grande caos. De outro modo, prossegue o autor, quando estamos em uma organização ocidental tradicional, a ênfase é na privacidade. A entrada só com permissão, a “engenheirada” se encontra encerrada em departamentos próprios fechados, onde conforme alguns lay outs, através de um vidro, podem visualizar o “chão da fábrica”. Embora numa visão da fábrica não ouçam o “grosso” dos ruídos, não sintam as variações de temperatura e tão pouco percebam os verdadeiros problemas que lá ocorrem. Complementando, é o que Moller (1996) define como uma “gerência de sapos”, onde as nuances e os problemas em geral não são detectados a tempo, pelo fato das pessoas estarem como que num aquário, desconectadas da realidade enfrentada pelo “chão de fábrica”.

Desse modo, os espaços quando assim são dispostos, acabam por restringir o ir e vir das pessoas, principalmente o acesso à aqueles ocupados pelas pessoas detentoras de mais status na estrutura de poder da organização.

De modo contrário, conforme sinaliza Robinns (1999), os escritórios abertos com poucas áreas individuais transmitem aos funcionários que valores como: abertura, igualdade, criatividade e flexibilidade são desejados. A concepção emergente da criação de espaços cada vez mais abertos (escritórios abertos) é compatível com a tendência em criar locais propícios de trabalho em qualquer ponto das organizações e em qualquer tempo. Isso é possível devido a tecnologia avançada disponível (Hamilton, 1996).

Em relação aos restaurantes ou refeitórios da empresa mãe, os seus espaços físicos já foram concebidos da seguinte forma: um embaixo da sede administrativa, dirigido aos dirigentes, pessoal do escritório e convidados; e outro, de caráter mais popular, situado no outro lado da rua do pátio interno da empresa, direcionado aos “operários de chão de fábrica”. Outra característica importante desses restaurantes é a de que os mesmos eram e continuam a funcionar em regime de terceirização.

As observações que realizamos nos dois restaurantes, quando lá estivemos e almoçamos, evidenciaram que o restaurante reservado aos dirigentes da empresa, pessoal administrativo e convidados se apresentava como um ambiente mais personalizado. O espaço físico era menor, as mesas e cadeiras confortáveis, e a comida servida, além da sua maior variedade, também parecia apresentar uma maior preciosismo na elaboração.

No restaurante destinado ao “pessoal de chão de fábrica”, denominado de “bandejão”, por razões óbvias, o espaço físico era bem mais amplo, sendo que, as mesas e as cadeiras não apresentavam diferenças que pudessem ser consideradas significativas em relação as existentes no outro restaurante. No entanto, a comida servida no “bandejão”, apresentava uma menor diversidade e o preciosismo na elaboração também parecia ser menor. Todavia, não queremos com isso dizer que a qualidade da comida do “bandejão” fosse ruim. Tais considerações são efetuadas ao compararmos o padrão de qualidade que era ofertada nos dois restaurantes. Ressalta-se, porém que o preço pago no restaurante freqüentado pelos dirigentes, pessoal administrativo e convidados era de aproximadamente quatro vezes maior em relação ao que era pago no “bandejão”.

Também deve ser mencionado a inexistência de qualquer outro tipo de restrição quanto aos funcionários, sejam do escritório ou do “chão de fábrica”, além dos preços praticados, em almoçarem num ou noutro restaurante. Porém, conforme um dos relatos e de acordo com o que pode ser observado, mesmo não existindo restrições objetivamente colocadas pela direção da empresa, o “pessoal do chão de fábrica” almoçava no restaurante considerado mais popular, ou seja, no “bandejão”.

Por fim, ressalta-se que nos dois restaurantes existia um sistema de consulta eletrônica simultânea a respeito da qualidade dos serviços e dos alimentos disponíveis no dia.

Essa estrutura conferida ao ambiente físico dos restaurantes, no entanto, evoluiu para uma outra, que juntou os dois restaurantes em um espaço físico único, separando-os unicamente por um pequeno muro decorado por folhagens. Nessa nova configuração, os funcionários que almoçam num ou no outro restaurante podem reciprocamente ser observados. Contudo, as principais características vislumbradas na arquitetura anterior (cadeiras, mesas, etc.) permanecem na configuração atual de espaço físico dos dois restaurantes.

Os relatos apresentados de imediato procuram ilustrar o processo evolutivo das demarcações físicas existentes na empresa no que se refere à utilização dos restaurantes. No terceiro relato, um dos entrevistados evidencia, que além de físicas, os limites também são de natureza psicossocial. Em relação a esse aspecto em especial, cabe destacar que em visita realizada numa unidade fabril no município de Criciúma (Gress Porcelanatto) foi possível observar que, embora não houvesse qualquer tipo de divisão no restaurante, o pessoal de “chão de fábrica” via de regra não almoçava junto com gerentes e pessoal administrativo.

“O refeitório já foi separado por uma questão de espaço físico. Nós tínhamos o chamado bandeirão na época em que fornecíamos mais de 2.000 refeições dia, por almoço ou por janta porque não havia espaço para todos. Nós tínhamos inclusive o horário de saída das turmas para poder ter espaço físico. E aqui embaixo do escritório havia um espaço onde era um restaurante seletivo, seletivo no seguinte aspecto, ele selecionava por preço. Se lá era 50 centavos a refeição aqui era 2.200. A comida era idêntica, só que aqui cada um podia se servir do que queria e a quantidade que quisesse, lá no bandeirão não tinha essa prerrogativa” (E27D).

“Com relação ao restaurante, hoje temos um restaurante conjunto. Tem um biombo apenas separando um ambiente do outro. A opção é individual, não existe um critério de nível hierárquico de quem participa de um lado ou outro. É simplesmente vou querer pagar um pouco mais ou menos para Ter um serviço um pouco diferenciado. Num restaurante o subsídio é total e no outro, do lado, que a comida é a mesma, mas tem um suco, uma sobremesa a mais, o funcionário paga uma parte. Hoje comemos juntos com um biombo baixinho de separação” (E15D).

“Qualquer funcionário pode sentar onde quiser. Não tem nada que impeça de que lado você é para poder entrar ou sair. Não há cerceamento da liberdade deles sentarem onde quiserem. A experiência mostra que eles se sentem constrangidos, eles temem a alta direção, de sentar perto, como se fossem vigiados, ou achando que estão sendo inconvenientes. Mas não há regra proibindo de eles sentarem ao meu lado” (E9T).

Ainda a respeito do modo como o espaço físico é concebido no restaurante da empresa mãe, o principal argumento usado pelos dirigentes para justificar a separação é o de que os mesmos podem estar tratando de assuntos “sigilosos” na hora do almoço.

No entanto, conforme a colocação de um outro entrevistado, o atual momento de separação dos restaurantes pode ser compreendido como de transição, onde a próxima etapa seria a da total unificação dos espaços. Contudo, em que pese a consideração de um avanço nessa questão específica, o mesmo entrevistado ressalta o fato de um visitante estrangeiro ter ficado perplexo diante de tal cisão.

Os relatos que se sucedem de imediato procuram ilustrar as justificativas utilizadas para compor os espaços ainda de modo separados, o entendimento de que este representa um momento de transição e o modo como tal configuração é interpretada por representantes oriundos de outras culturas.

“Um argumento utilizado para a separação do espaço físico do restaurante é que podem surgir conversas sobre assuntos sigilosos. É uma forma de justificar. Mas você também pode estar falando com alguém de bancos, por exemplo, ou com um italiano a respeito de equipamentos e as outras pessoas podem não estar entendendo nada. Isto porque você pode estar falando cifrado” (E14G).

“Tem um alemão que está fazendo um estágio aqui. Ele disse que um dos escândalos que ele viu no Brasil foi aquela divisão, aquela separação. O *apartheid* fica visível. Mas um passo foi dado. Foram colocadas as pessoas no mesmo espaço. Talvez o próximo passo seja acabar com esta divisão” (E21T).

Em relação ao estacionamento existente na empresa, o mesmo é visto como podendo ser utilizado por qualquer funcionário. No entanto, de acordo com um dos entrevistados, existe um espaço dentro do pátio da empresa reservado especialmente para os diretores e membros do conselho de administração.

Os argumentos utilizados à separação do estacionamento são basicamente dois: o pouco espaço dentro do pátio da empresa para acomodar todos os veículos e a adoção de uma medida preventiva contra roubos.

Ainda de acordo com o que foi colocado por um dos entrevistados, assim como no caso dos restaurantes, não existe qualquer tipo de proibição explícita para que qualquer funcionário da empresa possa estacionar o seu carro no pátio. Porém, tal ato deverá ser justificado junto ao pessoal da segurança. No caso dos membros do conselho de administração e dos diretores, os mesmos têm acesso livre.

Os relatos que seguem procuram ilustrar o modo como é concebido o estacionamento na empresa e os argumentos que justificam tal configuração.

“O estacionamento é democrático, com exceção dos diretores e conselheiros que são separados, são os únicos. Fora isso, qualquer um da empresa pode estacionar” (E21T).

“Hoje se evita o trânsito de carros dentro dos pátios das empresas, carros particulares dentro dos pátios das empresas. É uma questão de segurança contra roubos e desvios. Mas, a empresa fez um parque de estacionamento fechado, cuidado pelos nossos próprios guardas. Ali é onde gerentes, funcionários, quem tiver carro pode estacionar ali, e outros utilizam a frente da rua aqui como quiserem. E dentro só separado tem aqui em baixo do escritório, um espaço pequeno, onde é de membros do conselho e dos diretores executivos. Por questão de locomoção, chegam em baixo do escritório e deixam o seu carro ali” (E27D).

“Nunca teve espaço para todo mundo aqui. Não tem decreto dizendo: ‘é proibido o funcionário botar o carro aqui’. Se por um acaso ele entrou e quiser estacionar ele estaciona, mas ele tem que passar pela segurança e ter uma justificativa, se ele não tem... diretores e conselheiros entram direto” (E9T).

De acordo com o que é comentado por Andriani (1999) no vídeo “Liderança para a qualidade”, série como implantar a qualidade, vol. 1 da Commit, toda organização, mesmo que em grau mínimo precisa de hierarquia. Contudo o que não se justifica e não deve haver, é a separação de pessoas. A separação deve ser de cargos e não de pessoas. Complementando, o diretor da Consultoria Diagrama em Qualidade, Carlos S. Andriani (1999), coloca que o tratamento igualitário atribuído para diretores, gerentes e funcionários do ponto de vista humano no restaurante e estacionamento da empresa repercute sobremaneira no respeito dos funcionários para com os dirigentes da empresa. De modo contrário, menciona o consultor, o restaurante e o estacionamento exclusivos da diretoria constróem “dois barcos dentro da empresa”, um da administração e outro dos funcionários.

Os conceitos atribuídos pelas corporações ao escritório, restaurante, estacionamento, entre outros artefatos que se encontram visíveis na superfície das corporações (Schein, 1984a, 1985, 1987, 1992) são definidos por Rafaeli e Pratt (1993) como símbolos materiais que transmitem aos funcionários quem é mais importante, o grau desejado de igualdade pelos dirigentes de topo e os tipos de comportamentos considerados apropriados. No caso específico do argumento elaborado para justificar a distinção em relação ao estacionamento, a mensagem é bastante clara. Alguns poucos funcionários e acionistas são mais confiáveis do que a grande maioria dos funcionários.

No que se refere à aquisição desses benefícios diferenciados (restaurante mais sofisticado, estacionamento e escritório privados) e que conferem status aos que os usufruem, Semler (1988), os define como símbolos obsoletos de poder. Isso porque, segundo o autor, tais símbolos corroem o comprometimento dos funcionários.

Em sentido oposto, de acordo com o que diz Vassalo (2001), “como definiram os americanos Ron Ashkenas, David Ulrich, Todd Jick e Steve Kerr, autores do livro *The Boundryless Organization*, as organizações bem-sucedidas daqui para frente serão aquelas que conseguirem acabar com as fronteiras que separam pessoas, tarefas e lugares” (p.41).

### **4.1.3 A natureza da natureza humana**

Nessa seção, referente a categoria lógica de cultura denominada de Natureza da natureza humana, a finalidade foco é a de conhecer os pressupostos básicos de valores que orientam as políticas e as práticas da empresa referentes aos funcionários de diferentes níveis hierárquicos. Assim é importante saber como a organização conceitua o ser humano e as aplicações decorrentes desse significado atribuído às pessoas no trabalho.

Para tanto, procuraremos ver como as pessoas são selecionadas, as perspectivas de crescimento pessoal e profissional que possuem, os fatores que explicam a motivação e a desmotivação no trabalho, os principais mecanismos utilizados para punir os funcionários, o perfil de valor desejado no funcionário (o “jeito Eliane”) e o tratamento conferido às demissões dos funcionários.

#### **4.1.3.1 O modo como as pessoas são selecionadas**

Dentro dessa subseção, o interesse maior está em conhecer as políticas que norteiam as diversas práticas de seleção adotadas na empresa. Ou seja, quais são os critérios preponderantes adotados na filtragem de novos alunos para o Colégio Maximiliano Gaidzinski, bem como, o que é considerado relevante nos processos de seleção interna e externa da empresa.

Conforme a política de acesso de novos alunos no Colégio Maximiliano Gaidzinski, os filhos dos funcionários possuem um certo privilégio em termos de pontuação. Após os filhos de funcionários, a preferência recai sobre os moradores da região. Em terceiro lugar vem os pretendentes considerados “de fora”, ou seja, aqueles que não são filhos de funcionários ou que não são residentes no município de Cocal do Sul. De acordo com o que foi explicado por um dos entrevistados, tal política se encontra amparada na cultura da



empresa que privilegia os filhos dos funcionários em primeiro lugar e os que moram no município de Cocal do Sul em segundo lugar. Porém, enfatizou o mesmo entrevistado, a demanda de filhos de funcionários não é expressiva, uma vez que a empresa é constituída de uma população predominantemente jovem, sendo portanto, poucos, os funcionários com filhos na faixa etária condizente à pleitear uma vaga no colégio.

Os relatos que aparecem de imediato procuram ilustrar os parâmetros adotados visando à seleção de novos alunos para o colégio.

“Os filhos de funcionários no processo de seleção do colégio tem uma pontuação a mais. É cultura da empresa. O Dr. Edson já colocou: em primeiro lugar os filhos de funcionários, depois os moradores da região, pois nós temos que atender o município de Cocal. Depois o pessoal de fora” (E6D).

“O filho de funcionário tem uma pontuação a mais na seleção, é privilegiado. Embora a quantidade de filhos de funcionários seja pequena. É uma empresa jovem. Então não são muitos os funcionários que tem filhos na faixa de idade entre 14 e 16 anos” (E17T).

O privilégio conferido pela empresa aos filhos dos funcionários quando do processo seletivo para estudar no Colégio Maximiliano Gaidzinski parece que, além de se constituir num mecanismo de valorização do funcionário da empresa, também visa disseminar e perpetuar ao longo das gerações que se sucedem, a crença de que a empresa se constitui numa “grande família” (Fleury e Fischer, 1992).

Também deve ser levado em conta que ao privilegiar e consolidar a distinção entre os filhos de funcionários e os considerados “de fora”, torna-se evidente a preferência e a aposta da empresa em candidatos, cujos pais já se encontram de algum modo impregnados pelo seu “caldo cultural”. Ao preferir os filhos dos funcionários em detrimento dos demais, os dirigentes do colégio parecem também reforçar a crença amplamente veiculada na empresa e testada ao longo da sua história de que “quem vem de fora não dá certo”.

Conforme o que preconiza o documento que versa sobre o “Plano político e pedagógico”, o colégio Maximiliano Gaidzinski:

“(…) contribui desde 1978 com a formação de técnicos em cerâmica que recebem em período integral, informações que se multiplicam em suas atividades durante suas atribuições nas indústrias de produção cerâmica e insumos, ocupando atualmente posições táticas decisivas para a viabilização e perpetuação do modelo catarinense de produção de revestimentos cerâmicos” (p.4, 1998).

Tais ações, além de contribuírem à formação técnica do aluno, visam também a qualificação humana. Isso é o que expressa a filosofia escrita do colégio ao se reportar a sua razão de ser como sendo a de:

“(...) contribuir para a elevação do nível técnico das unidades cerâmicas através da qualificação e especialização de mão de obra, como também a formação global do adolescente, visando o desenvolvimento humano, segundo uma formação crítica participativa, comprometida com a cidadania e com a transformação social” (Plano político e pedagógico do Colégio Maximiliano Gaidzinski, p.7, 1998).

É dentro desse contexto referente à formação humana que são progressivamente “cunhados” nos alunos, os valores como disciplina, hierarquia e, sobretudo a incorporação do que é compreendido pelos funcionários da empresa como “o jeito Eliane”.

Um outro argumento utilizado para justificar o privilégio concedido aos filhos dos funcionários no processo de seleção é a oportunidade de conceder um ensino de qualidade, nos moldes que os dirigentes da empresa podem proporcionar aos seus filhos. Além disso, como foi relatado por um entrevistado, os alunos oriundos de escolas particulares não são os preferidos. Isso porque, no caso deles, os pais têm condições de bancá-los.

Os relatos dispostos abaixo procuram exemplificar, no caso do primeiro, a prioridade dada aos filhos dos funcionários na seleção para o colégio como um benefício concedido pela empresa. Já o segundo relato explicita a opção por alunos oriundos da rede pública como forma de fazer justiça social.

“A concepção da empresa é a de beneficiar o funcionário. Dar oportunidade para o funcionário dar para o seu filho um ensino de qualidade. Aquele ensino que o próprio diretor poderia dar ao seu filho” (E6D).

“(...) são poucos os alunos da escola particular que nós admitimos no colégio, porque estes, os pais têm condições de pagar os seus estudos” (E21T).

Em relação à política de seleção externa praticada na empresa visando a atração e a filtragem de novos funcionários, um aspecto é evidente: a prioridade é, como no caso do colégio, dos filhos dos funcionários e das pessoas da comunidade em segundo lugar. Tal critério se encontra calcado no argumento de que as experiências anteriores com pessoas que “vem de fora” não foram satisfatórias. Esses eventos reafirmaram ao longo do tempo a crença amplamente propalada no ambiente interno da empresa de que “as pessoas que vem de fora não dão certo”.

Contudo, conforme o que relatou uma entrevistada, o fato de um pretendente a determinado cargo ser ou não da família dos proprietários da empresa, de modo algum interfere na política de seleção.

Os relatos a seguir apresentados enfatizam no primeiro, a prioridade atribuída aos filhos de funcionários e às pessoas da comunidade que é contemplada na política de seleção da empresa. Já no segundo relato é ressaltada a crença difundida em relação ao pessoal que vem “de fora” como historicamente não dando certo na empresa. Finalmente é mostrado no terceiro e quarto relatos que independente do candidato a um cargo na empresa ser da família ou ter indicação dos proprietários, o processo de seleção segue critérios que se baseiam no mérito.

“A política é bem clara de aproveitamento em primeira instância do pessoal daqui, os filhos dos funcionários” (E12T).

“(...) havia uma certa resistência de profissionais de fora serem contratados, pois nesta época a empresa já havia contratado muitas pessoas de todas as áreas e nem sempre traziam aquele resultado esperado” (E21T).

“Independente de ser da família ou não, o processo de recrutamento e seleção é basicamente o mesmo. O Dr. Edson manda o currículo de um parente ou conhecido dizendo o seguinte: favor analisar e avaliar. A única coisa que ele quer é um retorno. Ele nunca forçou a barra para contratar ninguém aqui” (E15D).

“Os dirigentes são pessoas acessíveis. É muito comum da parte da família pedirem emprego. Algumas vezes para o marido da doméstica, marido da babá, da manicure... Eles são muito sensíveis, sempre procuram ajudar, mas não forçam a barra. Se não tem o primeiro grau completo eu devolvo, mas sempre dou uma satisfação: Não preenche os requisitos da empresa, não pode ser admitido” (E9T).

De acordo com Stoner e Freeman (1995), num sentido ideal, o processo de seleção envolve tomada de decisões que são recíprocas: os dirigentes resolvem se vão ou não fazer uma oferta de emprego e quão atrativa a mesma dever ser. Por sua vez, o candidato decide se a organização e o emprego vão ou não ao encontro das suas necessidades e expectativas. Porém, alertam os autores, de fato, o processo seletivo sofre variação entre as organizações e entre os níveis da mesma organização.

No caso da empresa pesquisada, a política de seleção privilegia os candidatos que não apresentam “laços de família” com funcionários da empresa, bem como os não residentes na região de abrangência da empresa. Tal concepção parece se ancorar e contribuir para sustentar o “mito da empresa como uma grande família”. A esse respeito Fleury (1992) menciona que:

“(...) a imagem da grande família é freqüentemente utilizada pelas organizações para reforçar o clima de camaradagem e confiança que se pretende e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na grande família da empresa, o conflito entre capital e trabalho é substituído pela cooperação (cooperação esta pontuada por algumas situações de conflito interpessoal)” (p.122).

Na concepção de Schirato (2000):

“(...) do candidato ao novo posto, a organização exige a rigidez do cumprimento de normas, regras, propostas estabelecidas e a agilidade da mudança. Esse movimento visa ao endosso da cultura existente na organização – adaptação – ou à resposta rápida a estímulos externos que, de certa forma, ameaçam a organização – mobilidade” (p.86).

Além disso, é forte a crença na empresa de que “os que vêm de fora não dão certo”. Tal crença é reforçada por eventos que se sucederam ao longo da história, onde os profissionais que foram recrutados no mercado de trabalho não permaneceram muito tempo na empresa. O exemplo mais recente é o de um diretor administrativo financeiro que após ter ocupado o cargo por nove meses, foi exonerado pelo conselho de administração da empresa. O argumento mais utilizado para explicar o por que dos funcionários recrutados no mercado não obterem êxito na empresa é o de que os mesmos não incorporam o “jeito Eliane” no seu perfil técnico e comportamental de trabalho.

Uma crença, segundo Oliveira (1995), “parece-nos estar presente na mente de um indivíduo, quando este não tem (e não enxerga a necessidade de ter) alguma comprovação mais objetiva de que aquilo em que acredita seja verdadeiro...” (p.25). Nos dizeres de Berne (1975), os seres humanos sentem, percebem e agem, não de acordo com o modo como as coisas realmente são, mas em conformidade com as imagens mentais que possuem dessas coisas.

No entanto, em que pese a preferência na seleção recair sobre os familiares dos funcionários e as pessoas residentes na comunidade, conforme uma das entrevistadas, os critérios são os mesmos para todos e procuram se calcar no mérito.

O relato que aparece em seguida procura mostrar, de acordo com uma entrevistada, que o fato de um candidato ter relações de parentesco com os proprietários da empresa, não implica que os critérios à aprovação deixem de privilegiar o mérito do candidato. No entanto, a mesma entrevistada não deixou de considerar o momento da entrevista como propício para que “os laços de família” atuem em favor do candidato.

“No caso do 'F' então, por ser filho de um acionista sempre há as ‘más línguas’. Mas ele foi escolhido honestamente. Talvez até na entrevista onde eu não participo tenham optado pelo filho de um dos donos. Mas ele fez provas anteriores onde mostrou sua capacidade. Eu acho que aí na entrevista, etapa final, o nome pesa. Mas não tira os méritos dele. Ele foi escolhido, mas passou por todo o processo” (E9T).

A esse respeito Drucker (1999) se manifesta dizendo que a primeira regra de sobrevivência da empresa familiar é a de que os membros da família não atuem na empresa, a menos que sejam tão aptos quanto qualquer outro funcionário não pertencente à família e se esforcem tanto quanto este. Caso contrário, prossegue o autor:

“(...) a presença de membros medíocres ou, pior ainda, preguiçosos causa – e com razão – ressentimentos entre os colegas não pertencentes à família. Eles são uma afronta ao auto-respeito. Se membros medíocres ou preguiçosos da família são mantidos na folha de pagamento, o respeito pela alta direção e por toda a empresa desaparece rapidamente na força de trabalho” (p.33).

Depois de aprovado no processo de seleção da empresa, o funcionário, no caso do pessoal de “chão de fábrica” é admitido em caráter experimental. Após 30 dias é realizada a primeira avaliação, dependendo do resultado, o funcionário pode ser ou não contratado em definitivo. Nesse período dito de experiência, o salário é inferior ao do cargo que é ocupado. Somente depois de aprovado no período de experiência é que o funcionário passa a receber conforme o cargo ocupado. O período de experiência pode se prorrogar até no máximo 90 dias após a contratação.

No caso da contratação de técnicos e demais funcionários de nível gerencial é composto um comitê com um representante da área de Recursos Humanos, um gerente de onde é oriunda a vaga a ser ocupada e um especialista na área de conhecimento da seleção. Portanto, a partir desse nível em diante, o processo fica sob a responsabilidade de um comitê de avaliação.

Os relatos apresentados abaixo ilustram as características principais incorporadas ao processo de seleção externa da empresa nos níveis de “chão de fábrica”, técnico e gerencial.

“Quando o funcionário entra há um período de experiência com remuneração diferenciada. Ele entra como operador industrial dois, mas a faixa de salário dele é admissional. Depois do período de experiência ele passa para o salário da função. A primeira avaliação pode acontecer nos primeiros trinta dias e ele já pode até ser contratado em 30 dias, e o prazo máximo é de 90 dias pela lei” (E9T).

“Para trabalhar na empresa hoje tem que ter o primeiro grau para trabalhar na produção, tem que ter uma boa visão, controlar os teclados, pois hoje é tudo eletrônico, tem que ter os requisitos que a empresa exige” (E3S).

“(…) normalmente de técnico para cima é formado um comitê. Se vamos contratar um engenheiro mecânico é formado um comitê com pessoas do RH. Um gerente de onde vem a vaga e o “D”, por exemplo, que ajuda na elaboração das provas. Sempre é um comitê que faz a avaliação” (E15D).

“Fui escolhido dentro de um processo seletivo para ir para Minas Gerais, através da análise de currículo. O meu currículo foi avaliado pela diretoria industrial, pelas outras diretorias e pelo conselho” (E16D).

Quando o processo de seleção é conduzido por mais de uma pessoa é possível obter visões diversificadas a respeito das potencialidades e do perfil do pretendente ao cargo. A decisão a respeito da contratação ou não, passa a ser produto de uma decisão coletiva que pode ponderar vários ângulos que compõem as características da pessoa que está sendo selecionada. A participação do gerente, por exemplo, evidencia Chiavenato (1992), deve ter influência significativa na escolha da pessoa mais adequada ao cargo. Ainda segundo o autor, a troca franca e aberta de informações entre o gerente e o pretendente ao cargo é essencial. Sem informações relevantes nem o gerente e tão pouco o candidato possuem as condições necessárias para uma tomada de decisão eficaz em relação ao preenchimento da vaga. Finalmente, conclui Chiavenato (1992), “(…) essa é uma decisão importante tanto para o gerente que busca uma equipe excelente como para a vida do candidato” (p.79).

Ao se reportar à entrevista no processo seletivo das organizações, Uris (1988), a classifica como um instrumento essencial. No entanto, quando não adequadamente conduzida, alerta o autor, o instrumento pode induzir a distorções perceptivas. Com a finalidade de driblar tais problemas, um dos modos utilizados nas organizações com o intuito de neutralizar as dificuldades de objetividade defrontadas no processo seletivo é a composição de um grupo de avaliação. Esse é o caminho seguido pela Southwest Airlines, por exemplo, a maior e mais lucrativa companhia aérea americana em 1999. “Além de oferecer as menores tarifas, a Southwest mantém a estratégia de oferecer serviços de bordo básico, com uma equipe disposta a tudo para facilitar a vida dos clientes e sempre com um sorriso no rosto” (Fontana, 2001, p.72). A obtenção de uma equipe de trabalho com essas características (capacidade de trabalhar em grupo, disposição e iniciativa) ocorre via o processo de seleção que ocorre da seguinte maneira:

“(...) fazemos três entrevistas: uma com o recrutador, que checa se a pessoa é adequada para o cargo; outra com o supervisor da área em que o candidato vai trabalhar, para descobrir se ele será um bom membro do time, e uma terceira, com alguém que está mesma posição. Geralmente, o par é quem tem mais condições de dizer se o candidato vai se dar bem naquele ambiente” (Bailey, 2001, p.73).

No que se refere ao processo de seleção interna, a empresa dispõe de um banco de dados com o currículo de todos os seus funcionários. Quando da existência de vagas nas diversas unidades, aqueles que preenchem os requisitos fundamentais são convidados para participar da seleção.

Tal princípio estabelecido na política de recursos humanos visa sobretudo a caracterização da empresa como um grupo, não como um conjunto de unidades isoladas. Nesse sentido, um funcionário que atue em determinada unidade pode ascender em uma outra.

Além disso, com o intuito de proteger o candidato selecionado, a política de recursos humanos da empresa não cobre a vaga do candidato selecionado antes de 90 dias, prazo esse que coincide com o estágio probatório do recém admitido.

Os relatos que se sucedem ilustram a concepção majoritária da política de recursos humanos da empresa em relação ao processo de seleção interna.

“Nós verificamos qual o perfil do cargo. Temos tudo registrado em computador, todos os funcionários têm seu currículo. E nós verificamos quais preenchem o requisito e aí são convidados para participar da seleção” (E9T).

“(...) pela política de recursos humanos não se privilegia o pessoal que já está naquela unidade. A gente procura caracterizar a empresa como um grupo, uma corporação. Se não, uma pessoa que está lá na unidade cinco, não aparecendo nenhuma vaga lá, ela não tem como crescer. A pessoa precisa sentir que faz parte de um grupo, independente da unidade ou filial que tiver vagas” (E12T).

“(...) a nossa regra é a seguinte: ‘nenhuma transferência interna é coberta a vaga em menos de 90 dias. Até 90 dias, a pessoa poderá voltar para o seu antigo posto, tem a prioridade para voltar lá. Isto coincide com o período probatório do novo admitido, contrato de experiência. Se não der certo volta para a sua antiga vaga’ (E15D).

Esse critério por último referido, vale ressaltar, representa um avanço na política de recursos humanos da empresa em termos de motivação e valorização do funcionário. Isso porque no passado, o que prevalecia era que se o funcionário não servia para o novo cargo ao qual estava sendo admitido, também não servia para o que se encontrava anteriormente. Portanto, o mesmo não tinha mais lugar na empresa.

O relato que segue de um entrevistado ilustra o procedimento adotado no passado em relação ao candidato que ascendia internamente na empresa.

“(…) e naquele momento (de assumir a direção de uma fábrica ou um posto mais elevado) eles mesmos duvidavam da sua capacidade e iam, e depois viam que dava certo. E raramente dava errado, mas sabiam que se não dessem conta do recado, sua trajetória encerraria ali. Se não servia para lá, também não servia aqui” (E13D).

Por fim, após terem ultrapassado os variados obstáculos impostos pelo processo de seleção interna da empresa, os funcionários se inserem em um novo processo. O de integração na nova unidade que passarão a trabalhar, considerando-se os requisitos e as expectativas intrínsecos ao papel a ser desempenhado.

Como ilustrativo desse momento complementar a seleção interna, vejamos o relato que é apresentado de imediato:

“As pessoas selecionadas internamente passam por um programa chamado de integração seleção interna. É uma integração na nova ala, na nova unidade. Às vezes a integração dura duas semanas. Num nível de chefia, por exemplo, é passado um programa que ele passa por todas as áreas que tem haver com aquela nova função” (E9T).

Como enfatizam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), dentro do processo subsequente a seleção “o novo funcionário se familiariza com as políticas e procedimentos da empresa e começa a sentir a cultura da organização” (p.103). No caso específico da socialização interna trata-se de um momento onde os aspectos preponderantes da subcultura da unidade como também da nova ocupação passam a ser reconhecidos pelo recém selecionado.

#### **4.1.3.2 As perspectivas de crescimento pessoal e profissional**

Nessa subseção o intuito é o de compreender as perspectivas de crescimento profissional e pessoal proporcionados pela empresa ao longo da sua história.

De acordo com o que mencionam Feldman (1989); Janis e Wheeler (1978); Kiechel III (1993), tanto o funcionário quanto a sua organização devem se preocupar com o planejamento e o desenvolvimento da sua carreira no longo prazo. Esse trabalho, segundo os autores deve ser realizado em conjunto com a gerência e com os especialistas em recursos humanos da organização.



No caso da empresa entrevistada, a política de crescimento pessoal e profissional do funcionário, conforme o que apontou um dos entrevistados, sempre foi motivada pela necessidade de conceber um quadro próprio de dirigentes, cunhado dentro do âmbito cultural da empresa.

A política de expansão do grupo consubstanciada pela aquisição de novas unidades industriais nos anos 70 e 80 exigia que houvessem pessoas disponíveis e qualificadas para assumirem o gerenciamento dessas unidades recém adquiridas. Para isso, os dirigentes da empresa mãe investiram na formação de estagiários, que em geral, eram engenheiros recém formados e que adquiriram as primeiras experiências dentro da própria empresa.

Um exemplo típico apontado e difundido como uma história de sucesso entre os participantes da empresa se refere a trajetória profissional do diretor presidente. Segundo um dos entrevistados, o atual diretor presidente é “prata da casa”, ou seja, deu os seus primeiros passos profissionais como estagiário, depois foi gerente de fábrica, em seguida diretor industrial, até assumir a presidência da empresa. Ainda conforme o que reportou o mesmo entrevistado, a história do diretor presidente como sendo a de alguém que “veio de baixo”, funciona como um elemento da cultura que veicula aos demais funcionários o privilégio concedido pela empresa ao “pessoal da casa” em relação aos que “vem de fora”, no que se refere às possibilidades de ascensão hierárquica.

Uma das estruturas que confere suporte a esse aspecto cultural da empresa é o Colégio Maximiliano Gaidzinski. Dos técnicos em cerâmica ali formados, muitos assumiram ao longo do tempo posições nos níveis de chefia, gerência e até mesmo de diretoria. Conforme evidenciou uma entrevistada, o caminho percorrido na empresa pelos funcionários, a partir da formação técnica no colégio proporciona oportunidades concretas de crescimento na empresa.

Nesse sentido, um aspecto essencial da política de recursos humanos da empresa, conforme mencionou outra entrevistada, seria o maior aproveitamento possível dos funcionários da empresa nos cargos de nível gerencial. Ainda de acordo com a mesma entrevistada, a vinda de pessoas estranhas à cultura da empresa para ocupar cargos em nível de gerência também ocorre, porém é raro.

Com o intuito de ilustrar, o primeiro e segundo relatos dispostos a seguir enfatizam o interesse histórico instituído dentro da empresa na formação do seu próprio quadro de dirigentes. No terceiro relato é demonstrado que o Colégio Maximiliano Gaidzinski se constitui numa importante estrutura de viabilização do crescimento do “pessoal da casa” na

estrutura de carreira da empresa. Por fim, o quarto relato confirma que o aproveitamento máximo dos funcionários da empresa em níveis hierárquicos não é algo que acontece ao acaso, ao contrário, é reflexo da política de recursos humanos da empresa.

“A nossa política era a de formar os nossos dirigentes. Nós tínhamos que ter pessoal disponível para ocupar algum lugar que pudesse surgir. Pegávamos os estagiários e os colocávamos dentro das fábricas. Então quando comprávamos uma fábrica, aquele que já possuía experiência aqui ia trabalhar na fábrica nova, assumindo a fábrica com o suporte daqui. Então, o ser humano sempre foi importante” (E13D).

“O nosso presidente executivo há cinco anos, já tinha sido muitos anos antes diretor industrial. É ‘prata da casa’, começou como estagiário. Eu acho que essa cultura pegou nele e ele transmite. Ele é outro que quando diz as coisas ele faz acontecer e quer que as coisas aconteçam” (E27D).

“Num primeiro momento o colégio começou a formar pessoal em nível de supervisão, chefia, etc. Toda esta faixa então preenchida, começou a se formar pessoal para a área operacional e assim por diante” (E6D).

“Um ponto da nossa política, uma premissa, seria o aproveitamento máximo do pessoal da casa, valorização das pessoas da casa. Dificilmente nós buscamos no mercado profissionais de nível gerencial executivo. Às vezes acontece, mas é raro” (E8T).

O espaço concedido pela empresa ao crescimento dos funcionários na hierarquia é demonstrado na trajetória percorrida por dois entrevistados. No caso de um deles, ao vir à empresa relatou que percebeu a magnitude do empreendimento e traçou alguns objetivos visando o seu desenvolvimento na carreira. Na atualidade ocupa uma gerência e se diz satisfeito. No outro relato, o entrevistado atesta a sua percepção de que foi crescendo ao longo do tempo na empresa. De operário de “chão de fábrica” passou a ser encarregado e depois supervisor. Nesse período, o seu sentimento é de que também adquiriu muita experiência. Uma vez que, participou diretamente da montagem de diversas máquinas importantes ao processo produtivo da empresa, além de ter trabalhado na “lendária” EMECAL, uma empresa criada dentro do grupo para fabricar máquinas necessárias às unidades fabris da empresa, bem como para prestar manutenção. Essa empresa na década de oitenta gozava de grande prestígio dentro do grupo. Contudo, no final dos anos 80 ocorreu o seu desmonte.

Nesse sentido, a partir das múltiplas histórias difundidas dentro da empresa, o que pode ser observado quando das entrevistas é que os funcionários em geral têm expectativas de crescimento profissional. Aliado a isso, a percepção predominante é a de que a empresa proporciona oportunidades de crescimento profissional aos funcionários.

Os dois relatos apresentados a seguir ilustram as histórias de carreira na empresa de dois entrevistados. Já com o terceiro relato é ilustrada a expectativa dos funcionários em crescer, uma vez que, percebem na empresa oportunidade para tal. Por fim, no quarto relato, a história é apontada como um elemento cultural importante, ao ser utilizada como instrumento na difusão da idéia de que os funcionários recém admitidos podem ascender na hierarquia da empresa.

“Nós falamos muito na história do ‘vestir a camisa’. Quando cheguei aqui o meu objetivo era aprender, pegar experiência e voltar para Porto Alegre. Quando vi o tamanho da empresa, de alguma forma vislumbrei a oportunidade de crescimento e tracei alguns objetivos e as coisas foram acontecendo, e hoje estou satisfeito onde estou” (E25G).

“(...) eu fui crescendo, fui encarregado, fui supervisor, trabalhei na EMECAL, depois participei de muitas montagens na empresa, do primeiro atomizador, das primeiras quatro prensas que surgiram, depois chegaram mais seis e assim por diante. Hoje estou como supervisor administrando vinte funcionários” (E3S).

“Eu tenho expectativa de crescer dentro da empresa, pois assim como eu, a empresa está sempre inovando, sempre buscando mais. A empresa está sempre aberta para oferecer oportunidades. É só uma questão de oportunidade” (E24G).

“Então eles estão entrando numa grande empresa, podem fazer carreira aqui. Nosso interesse é que permaneçam por muito tempo. E aí se conta histórias daqui no sentido de entusiasmar as pessoas, acreditarem que têm futuro aqui dentro” (E9T).

Conforme explicitam Schermerhorn; Hunt e Osborn (1999), a carreira é algo que deve ser planejado. Esse planejamento, segundo os autores, deve envolver dois aspectos considerados fundamentais para os que dirigem uma organização: o planejamento e a administração das suas próprias carreiras e a contribuição no planejamento e no desenvolvimento das carreiras dos seus funcionários.

Quando a preocupação com a carreira redundava em ações concretas da parte dos dirigentes e funcionários, a premissa subjacente é a de “as pessoas são consideradas mutáveis a medida em que se aperfeiçoam e buscam o desenvolvimento” (Kluckhohn, 1965). Dentro dessa ótica McGregor (1960) postula que o ser humano sob condições adequadas aprende, não só a aceitar responsabilidades como também a procurá-las. De modo contrário, a esquiva de responsabilidades, pouca ambição e a acomodação, são, de modo geral, conseqüências de experiências passadas, e não, características inatas.

No entanto, em que pese à importância às pessoas em crescerem e se desenvolverem nas organizações em que atuam, Handy (1991), alerta para o fato de que, vivemos em uma época onde as constantes mudanças nos obrigam a rever e a reavaliar o

progresso na carreira. Isto porque as empresas estão ficando menores, empregando cada vez menos pessoas, e novas arquiteturas mais flexíveis estão sucedendo a tradicional pirâmide organizacional. Dentro desse novo contexto, prossegue o autor, estão se tornando cada vez mais obsoletas as noções tradicionais de carreira baseada numa única organização.

Além do papel primordial de formar técnicos em cerâmica, o Colégio Maximiliano Gaidzinski passou a ser visto pelos dirigentes da empresa como “um celeiro de talentos” capaz de produzir profissionais aptos à desempenharem os mais diversos papéis necessários à empresa. Conforme o que enfatizou um dos entrevistados, tal fato representou uma importante descoberta. Ou seja, a de não aproveitar os alunos que se formam exclusivamente conforme a formação técnica, mas também procurando identificar outras competências que os mesmos possam ter.

Um exemplo da tendência existente na empresa em dar vazão às outras potencialidades existentes nos técnicos formados pelo colégio é o de uma das entrevistadas. Embora qualificada em cerâmica, a mesma responde pela gerência de marketing da empresa. Note-se também que essa entrevistada, segundo o que a mesma relatou, se encontra trabalhando somente há quatro anos na empresa.

Os relatos que se sucedem de imediato procuram ilustrar o aproveitamento dos técnicos em cerâmica pelos dirigentes em outras esferas de atividades da empresa.

“Os diretores começaram a perceber que poderiam buscar aqui pessoas para as mais variadas funções. Uma pessoa da exportação pediu um aluno bom, inteligente e com um inglês razoável. Mandeí um aluno e ele está hoje na área de exportação, atendendo o mercado externo” (E6D).

“Nós descobrimos um outro filão também agora. Não é só técnico em cerâmica. Hoje a gente pega os garotos que entram e tentamos descobrir talentos aqui. Para ver qual é o pendor dele. Ele dá para onde. Dá para a informática, para a área comercial, dá para relações públicas e começamos a apostar nele, não só apostar em técnico em cerâmica” (E27D).

“Estudei no Colégio Maximiliano durante quatro anos, sou formada em técnico cerâmico. Trabalho há quatro anos no grupo Eliane. O conhecimento que a gente têm é enorme” (E24G).

O despertar dos dirigentes para o aproveitamento dos técnicos em cerâmica em outras áreas da empresa é interpretado por Malvezzi (1994) como uma tendência de reconceituação da capacitação profissional. Segundo o autor, a qualificação deve ser vista como algo que extrapola a mera aquisição de informações, mudança de atitudes e

desenvolvimento de habilidades, para também incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação.

O que pode ser observado é que a partir da flexibilidade em aproveitar os técnicos em cerâmica nas diversas áreas de competência da empresa, os dirigentes transformaram esse procedimento em instrumento que permitiu gerir a cultura empresarial. Isto porque, os técnicos formados no colégio são desde o início socializados conforme os preceitos valorativos historicamente consolidados na cultura corporativa. Desde o início, os técnicos são ensinados a agir como se estivessem atuando na fábrica. Assim, uma vez postados em diversos pontos da corporação, os técnicos em cerâmica podem interpretar para os demais funcionários, através de histórias, estórias e demais elementos culturais, além de modelos de comportamentos, os aspectos da cultura corporativa considerados desejáveis.

Além disso, o fato de terem desenvolvido uma competência essencial, no caso em cerâmica, permite que, embora atuando em outra área, o profissional detenha conhecimentos específicos referentes ao interesse central do negócio. Desse modo, a expectativa é de que toda ação em uma dada área seja orientada pelo negócio da empresa, que no caso é a cerâmica. Essa concepção vem ao encontro de pelo menos duas características mencionadas por Fleury (1995), típicas de uma gestão estratégica de recursos humanos. A primeira, referente a atribuir importância ao desenvolvimento do funcionário, como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais. A segunda, relacionada com a primeira, possui como foco a gestão da cultura, que por sua vez visa o êxito da estratégia empresarial.

Um outro aspecto marcante na política de recursos humanos é o fato de que os funcionários são previamente preparados no sentido de que possam exercer cargos que demandem mais autoridade e responsabilidade na hierarquia da empresa. Desse modo, uma postura que é bastante apreciada é a de que o atual ocupante de determinado cargo prepare ao longo do tempo o seu sucessor. Tal conduta é inclusive reforçada quando da realização de cerimônias ou festas de homenagem.

Também faz parte da preparação à ocupação de posições futuras na hierarquia da empresa, o funcionário ocupar um cargo imediatamente abaixo daquele que futuramente irá ocupar. Esse foi, por exemplo, o caso do atual diretor industrial, que antes de ocupar essa posição, gerenciou uma fábrica com a finalidade explícita de se preparar para ocupar a diretoria industrial da empresa.

Os relatos postos a seguir evidenciam a importância atribuída à preparação à sucessão na hierarquia da empresa. No segundo relato é enfatizado especificamente que essa conduta é reforçada em rituais da empresa. Finalmente, no terceiro relato, um entrevistado expressa a experiência anterior pela qual passou ao gerenciar uma fábrica antes de ocupar a diretoria industrial da empresa.

“E o “C” como tinha expectativa de crescer na empresa, de ter outra função, sabia que precisava preparar outra pessoa para substituí-lo, e dentro da nossa filosofia era de que alguém aqui de dentro estivesse preparado para exercer a função dele, caso ele fosse promovido” (E6D).

“O ‘J’ que foi diretor industrial começou com o Sr. Maximiliano. Quando ele saiu da empresa também teve uma festa para ele, um jantar. Eu lembro que nesse jantar ele foi muito elogiado pelo Dr. Edson, presidente. Ele falou que o pessoal do J foi de formar gente. Ele deixou substituto. Isto é algo que acontece em cadeia, e condutas deste tipo são elogiadas nestes eventos. Foi reforçado que um dos papéis do J era de formação de pessoas. Então esta é uma característica forte” (E9T).

“Eles falaram que eu voltaria quando surgisse uma oportunidade. Se houvesse uma oportunidade eu voltaria, mas não me deram um prazo. Era uma maneira de eu me preparar melhor dentro da empresa gerenciando uma fábrica em Minas Gerais” (E16D).

No que se refere a preparação prévia de funcionários visando a ocupação futura de cargos nas empresas, Drucker (1999) lembra como a DuPont sobreviveu e prosperou enquanto empresa familiar ao lidar com a competência dos membros da família. Todos os DuPont do sexo masculino tinham direito a um emprego inicial na empresa. Cinco ou seis anos depois de entrarem, seus desempenhos eram cuidadosamente analisados por quatro ou cinco membros mais velhos da família. Se a avaliação concluísse que não tinham condições de ocupar no futuro cargos na alta administração, o desembarque da empresa era providenciado.

A preparação do funcionário para desafios futuros na hierarquia das organizações é conceituada por Stoner e Freeman (1995) como desenvolvimento gerencial. De acordo com os autores, “o desenvolvimento gerencial é projetado para aumentar a eficácia genérica dos gerentes em seus cargos atuais e prepará-los para maiores responsabilidades quando forem promovidos” (p.286). Os programas de desenvolvimento gerencial, ainda segundo esses autores, tornaram-se mais preponderantes nos últimos anos por causa das exigências cada vez complexas feitas aos gerentes, e também porque treinar os gerentes somente através da experiência é um processo incerto e demorado.

Conforme colocam Milkovich e Glueck (1985), a IBM, por exemplo, durante anos exigiu um mínimo de quarenta horas de treinamento em administração de recursos humanos para todos os seus novos gerentes. Algumas organizações entretanto, prosseguem os autores, preferem alimentar os seus novos talentos dando-lhes experiência prática de trabalho, mandando executivos de todos os níveis para posições-chave pelo mundo afora para alargar a sua visão e aprimorar a sua capacidade julgamento.

Em relação à política de treinamento da empresa, os entrevistados relataram que a realização de cursos visando o aprimoramento dos funcionários é corriqueira. Contudo, para que um ou mais funcionários possam participar de determinado programa, são avaliados os possíveis ganhos que o mesmo proporcionará, tanto para o funcionário quanto para a empresa. No caso da informática, por exemplo, conforme o que relatou um entrevistado, todos os funcionários passaram por um treinamento com o intuito de poderem aplicar tais ensinamentos no dia a dia de trabalho.

O incentivo para o aprimoramento dos funcionários, segundo uma entrevistada, alcança inclusive o nível de doutorado. Nesse caso específico, além da bolsa de doutorado, o funcionário recebe o seu salário integralmente. Um outro incentivo proporcionado pela empresa é o de subsidiar 50% da mensalidade dos funcionários que fazem cursos de nível superior.

Ainda se referindo a qualificação dos funcionários, um entrevistado enfatizou a aproximação existente entre o que é ensinado no Colégio Maximiliano Gaidzinski e as expectativas das chefias nas fábricas e da diretoria industrial.

Os relatos que se sucedem procuram ilustrar, conforme o que mencionaram os entrevistados, aspectos considerados relevantes da política de treinamento da empresa. Os depoimentos destacam os seguintes aspectos: a) a verificação realizada do teor e da finalidade dos cursos para conhecer os possíveis acréscimos que os mesmos poderão proporcionar ao funcionário e à empresa; b) os incentivos dados aos funcionários que participam de programas de graduação e de doutorado vistos como relevantes às atividades da empresa; c) o treinamento como uma atividade permanente da empresa; e d) a sintonia procurada entre as ofertas de qualificação do colégio e as expectativas das chefias e diretores da empresa.

“A empresa sempre proporcionou conhecimento através de cursos. Analisa o que determinado curso trará de benefícios para o funcionário e para a empresa. Analisa o crescimento pessoal e o da empresa” (E16D).

“Todos os funcionários passaram por treinamento para lidar com a informática nos trabalhos diários” (E25G).

“Nós temos pessoas hoje fazendo doutorado. A empresa pagou doutorado para pessoas aqui dentro da empresa, ganhando o mesmo salário mais a bolsa para o doutorado e depois voltaram” (E9T).

“Nós temos treinamentos constantes. O resultado é satisfatório, pois nós temos um retorno muito grande. Além disso, A Eliane paga 50% da faculdade, têm bolsa, sem contar no conhecimento que se adquire” (E24G).

“Outra vantagem é que temos o acompanhamento das chefias, da diretoria industrial. Sempre conseguimos adequar o que ensinamos em termos de tecnologia, de ciência, de conhecimento geral na própria formação humana com o que se precisa dentro da fábrica” (E17T).

Conforme os relatos dos entrevistados, pode-se observar que o treinamento é algo forte na vida da empresa. O relatório do balanço social da empresa no ano de 1998 mostra que em termos de educação e treinamento, a empresa dispõe dos seguintes componentes:

- a) O Colégio Maximiliano Gaidzinski contribui desde 1978 com a formação de Técnicos em Cerâmica, que após quatro anos de estudo em período integral, são contratados pela empresa. Esse curso corresponde ao segundo grau e é aberto à comunidade gratuitamente;
- b) Em convênio com o Centro de Educação para Adultos (CEA) e prefeitura Municipal de Cocal do Sul, a empresa mantém os cursos de supletivo de primeiro e segundo graus, abertos para funcionários e comunidade;
- c) Com o intuito de elevar o nível de escolaridade dos seus colaboradores, a empresa mantém um programa de bolsas de estudo para cursos de primeiro, segundo e terceiro graus; e
- d) O Centro de Treinamento Eliane promove cursos para todas as áreas e todos os níveis, com o objetivo de garantir a efetividade do Planejamento Estratégico da empresa, através da capacitação contínua das pessoas. Segundo o relatório, no ano de 1998 foram computadas 95.820 homens/horas de treinamento, representando a média de 31 horas/ano por funcionário. Tal aspecto parece se vincular ao valor historicamente apregoado pelo fundador de incentivo a educação dos funcionários.

De acordo com o que pode ser observado, aliado ao que foi dito pelos entrevistados em termos de treinamento, as modalidades predominantes existentes na empresa são as seguintes:



- a) treinamentos realizados por terceiros (consultorias);
- b) treinamentos conduzidos por técnicos da própria empresa;
- c) treinamento no próprio local de trabalho;
- d) treinamento realizado em unidade distinta do funcionário visando a ocupação futura de gerência e diretoria; e
- e) treinamentos em programas de graduação e pós-graduação no Brasil e no exterior.

Os incentivos proporcionados aos que participam de cursos em nível superior (graduação, mestrado e doutorado) demonstram a compreensão dos dirigentes à importância do treinamento e do desenvolvimento dos funcionários. Porém, essa política de incentivo parece se encontrar dentro dos princípios do contrato psicológico (Schein, 1984b). Ou seja, os cursos e demais programas, de acordo com o que apregoam os dirigentes, só são oferecidos na medida em que se enderecem tanto às necessidades e expectativas dos funcionários quanto às da empresa.

Dentro dos parâmetros propostos pelo paradigma da administração científica, a capacitação das pessoas se constitui em elemento fundamental da cadeia de eventos do processo de produção, fazendo parte dos alvos regulatórios (Malvezzi, 1994). Nesse sentido, a formação profissional é o meio pelo qual é obtida a competência necessária ao exercício perfeito da tarefa (Roux, 1983).

Já no paradigma denominado de emergente, o treinamento deve reproduzir o mais fielmente possível o ambiente no qual o treinando atuará de fato. Nesse contexto, o treinando necessita aprender o maior número possível de razões pelas quais algo pode ou deve ser feito (Malvezzi, 1994). A concepção predominante nesse caso é a de que as pessoas quando no trabalho são dinâmicas, propensas ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Ao se considerar tais aspectos, com base em observações e no discurso dos entrevistados, as políticas e as práticas de treinamento e de desenvolvimento da empresa parecem contemplar características pertinentes aos dois paradigmas. Ou seja, ao mesmo tempo em que, em todos os níveis de atividade, as pessoas são preparadas para o exercício estrito da tarefa que irão realizar, também nos deparamos com iniciativas que visam o desenvolvimento do funcionário multifuncional, bem como a expansão da sua capacidade de reflexão no que se refere aos problemas com que se defronta no cotidiano da empresa.

Os investimentos praticados pela empresa com o intuito de fomentar a sua política de treinamento repercutem, segundo um dos entrevistados, em aumento da capacidade de “empregabilidade”. Ainda como postula o mesmo entrevistado, os recursos financeiros utilizados à formação dos funcionários objetivam que os mesmos incorporem aprendizagens que extrapolem os requisitos mínimos exigidos pelas tarefas que desempenham ou irão desempenhar.

A empregabilidade, como apontou outro entrevistado, também é sustentada pelo fato do funcionário ter como repertório uma trajetória dentro da empresa que o torna singular no mercado de trabalho. Tal percurso, de acordo com o que também mencionou o mesmo entrevistado é recheado de treinamentos dos mais diversos tipos.

No entanto, conforme relatou um dos entrevistados, por trás do discurso de valorização dos recursos humanos da empresa reside à premissa de que os funcionários representam custo, não investimento. Nesse sentido, continuou o mesmo entrevistado, existe uma certa alegria da parte de alguns dirigentes em se desvencilhar de determinados funcionários.

Os relatos que aparecem de imediato procuram ilustrar a concepção de alguns entrevistados a respeito da capacidade de inserção dos funcionários da empresa no mercado de trabalho. No quarto relato em particular, procuramos ilustrar a concepção de um dos entrevistados de que os funcionários representam na ótica dos dirigentes, custos, não um tipo de investimento.

“(…) outra colocação é a respeito da empregabilidade. Nós já gastamos muito dinheiro na formação das pessoas, no sentido de que a pessoa absorva mais do que o conhecimento da atividade que ela desenvolve aqui. Que elas entendam aquilo como uma profissão e que leve isto depois para o mercado” (E15D).

“O fato de ele ter uma história na empresa o diferencia no mercado de trabalho. Então, os nossos ex-funcionários não são de fila de desempregados, porque o mercado, a região sabe que a empresa gasta dinheiro com treinamento. Ela dá bolsas de estudos, treinamento no trabalho, em grupo, etc. Isto se chama empregabilidade. Porque enquanto ele está aqui conosco, estamos fazendo uma aposta de que ele ficará para sempre” (E9CT).

“A morte do fundador, as dificuldades financeiras, com o processo de profissionalização da empresa que está em andamento e as intrigas familiares, muitos desses valores ficaram sem um gancho e eu acho que eles foram se empobrecendo. Exemplo: na valorização dos recursos humanos, aqui eu gostaria de fazer uma observação crítica, enquanto se desenvolveu um processo de racionalização com começo, meio e fim e uma justificativa muito séria para o processo, ele não foi doloroso. Ele passou a ser doloroso quando se passou a achar que o recurso humano é um custo e não um investimento. Isso passou a acontecer de um tempo para cá. Eu noto que está acontecendo com as pessoas que eu converso. Eu noto uma certa alegria em se desvencilhar de certas pessoas” (E23D).

O destaque conferido pelos entrevistados à questão da empregabilidade, enquanto aumento da capacidade do funcionário em agregar valor no que faz, parece se relacionar ao fato de que, a partir dos anos 80, ocorreram reduções sistemáticas no quadro de pessoal da empresa. Essas reduções, a princípio, atingiram em cheio o “pessoal de chão de fábrica” para progressivamente adentrarem as áreas administrativa e de direção da empresa. Nesse sentido, a ênfase referida a empregabilidade surge como uma alternativa para tentar equacionar o dilema vivenciado pelos dirigentes em relação à impossibilidade de garantia de estabilidade para os funcionários e a necessidade de comprometimento dos mesmos com os ideais da empresa. A dificuldade de superar tal dilema, no entanto, reside no fato de que, como mencionou um dos entrevistados, quando a racionalização dos processos da empresa nos anos 80 tinha começo, meio e fim e uma razão forte para acontecer, a mesma não foi dolorosa. Porém, o descontentamento dos funcionários, segundo o mesmo entrevistado, ocorre em virtude de que o pressuposto atual é de que os funcionários representam custos e não investimento. Nesse rastro, continua o entrevistado, existe um certo cinismo em se desvencilhar das pessoas. Os efeitos dessa postura são interpretados por Schirato (2000) da seguinte forma: “A organização perde a credibilidade internamente e externamente cada vez que trai o próprio discurso protetor” (p.125). Os que não foram atingidos pelo desligamento, prossegue a autora, ao verem os seus colegas de trabalho sendo despedidos percebem que podem ser os próximos. Além do questionamento de que se é ou não válida a plena dedicação à empresa. O grande desafio da organização nesse caso é o de retomar o ritmo, “como se nada tivesse acontecido”, procurando “motivar os que ficam”.

Como evidenciam Sashkin e Kiser (1994), a garantia de estabilidade no emprego se constitui numa “resposta direta e positiva à injunção de Deming quanto à eliminação do medo” (p.117). No entanto, prosseguem os autores, não são poucas as organizações que resistem em adotar uma política de estabilidade no emprego. “Isto é uma lástima; a estabilidade no emprego é uma política capaz de beneficiar tanto a organização quanto seus funcionários” (Sashkin e Kiser, 1994, p.117). Tal postura também se encontra na contramão do mito difundido nas empresas familiares de que a “empresa é uma grande família”. Como bem retrata Schirato (1999), a empresa não é uma família. Essa afirmação segundo a autora, é respaldada pelo fato de que as famílias não abrem mão de 20% dos seus membros quando é acometida de crise financeira. Nesse caso, prossegue a autora, o

bife é dividido, no feijão é colocada mais água e os filhos de modo geral não são demitidos.

A título de ilustrar a questão da estabilidade no emprego Aguayo (1990) comparou as respostas dadas pela Chrysler e Mazda quando enfrentaram dificuldades econômicas. A Chrysler demitiu muitos engenheiros. Os custos sofreram uma redução drástica e no curto prazo o balanço financeiro melhorou. No entanto, a médio e longo prazo, a organização piorou. Foi necessário efetuar empréstimo junto ao governo federal americano para salvar a empresa. De modo contrário, na Mazda nenhum engenheiro foi demitido. Porém, muitos passaram a desempenhar novos papéis na organização, entre eles, o de atuar como vendedor em *showrooms* de fornecedores da empresa. Quando a situação econômica se restabeleceu, anos depois, os engenheiros que se encontravam na área de vendas retornaram com insights valiosos a respeito das necessidades dos clientes. Desse modo, puderam aplicar o que aprenderam de modo direto nas atividades de projeto e de engenharia. Para finalizar, comenta o autor, enquanto a Chrysler solicitava empréstimo e proteção ao governo, a Mazda por sua vez se encontrava em pleno crescimento.

Para Bridges (1995), em que pese a sua relevância, a estabilidade no emprego está sofrendo uma redefinição fundamental que marca decisivamente a sociedade pós-industrial. Atualmente diz o autor, a estabilidade reside na pessoa, e não mais na posição, e em um conjunto de qualidades que nada tem a haver com as políticas e práticas da organização. Ainda como postula o autor, no futuro, a estabilidade no emprego dependerá decisivamente do funcionário desenvolver três características como trabalhador e como pessoa. A empregabilidade (capacidades e atitudes que o empregador necessita no momento); a mentalidade de fornecedor (pensar como um fornecedor externo que foi contratado para realizar uma tarefa específica); e elasticidade (abrir mão do que está superado e aprender o novo).

Os movimentos preconizados pelos dirigentes da empresa no sentido de prover os funcionários de capacidades crescentes de agregar valor no que fazem, encontram ancoragem, conforme uma das entrevistadas, no pressuposto de que o ser humano é bom, gosta de trabalhar e de se desenvolver, e percebe o trabalho como uma fonte de realização pessoal. Contudo, um outro entrevistado contrapõe dizendo que, o propalado discurso de que “os recursos humanos são o maior patrimônio da empresa” esconde atrás de si a premissa de que os funcionários representam custos no balanço financeiro.

Os seguintes relatos evidenciam duas concepções antagônicas referentes à natureza humana no trabalho. A primeira enfatiza que o pressuposto dominante na empresa é de que as pessoas são boas, gostam de trabalhar e buscam o autodesenvolvimento. A segunda, ao contrário, evidencia que o discurso de que os funcionários são o maior patrimônio da empresa é superficial, uma vez que, não é uma convicção dos dirigentes e que se retrata na prática atual de se “desvencilhar das pessoas”.

“O ser humano é bom, antes que alguém prove o contrário ele é bom. A premissa é essa. Ele não erra por intenção, não está aqui para enrolar ninguém. Ele gosta de trabalhar, vê no trabalho uma fonte de motivação, de realização pessoal, vem para cá cheio de sonhos. Nós é que temos que propiciar as condições às pessoas para que essa intenção inicial não seja obstruída ou barrada, essa vontade para se desenvolver. Mas o ser humano é essencialmente bom, é criativo” (E9T).

“Com certeza se tu ouve o pessoal falando, o pessoal vai dizer que os recursos humanos são o maior patrimônio. Mas isso não é uma convicção na organização. E no rastro disse se perderam outros valores” (E23D).

De acordo com o que é colocado por McGregor, (1960) as organizações podem conceber os trabalhadores como responsáveis e criativos ou então irresponsáveis e preguiçosos, conforme as hipóteses sobre pessoas que as organizações tenham.

Ainda com o que é postulado por Argyris (1957), as estratégias clássicas da administração, baseadas na direção e no controle dos recursos humanos (Teoria X) são condizentes com as qualidades e características da infância, não com as da fase adulta. Ao contrário de facilitarem a emancipação do ser humano, proporcionando-lhes um movimento próprio em busca do autodesenvolvimento profissional e, sobretudo pessoal, as estruturas piramidais clássicas e seus rígidos controles, favorecem a infantilização do mundo adulto.

Uma outra observação de Mcgregor (1960) é a de que novidades, como a descentralização, administração por objetivos, supervisão consultiva, democratização da liderança, não passam, na maioria das vezes de “essências já conhecidas em garrafas novas”. Isto porque, segundo o autor, os pressupostos básicos de cultura que norteiam esses modelos de administração são hostis a natureza humana.

Com o intuito de ir de encontro às premissas da teoria X, Mcgregor (1960) elaborou um outro conjunto de afirmações consideradas condizentes com as necessidades e expectativas dos trabalhadores, o qual denominou de “Teoria Y”. Esses pressupostos são os seguintes:

- a) O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer;

- b) Os trabalhadores se autodirigem e autocontrolam quando estão comprometidos com os objetivos da organização;
- c) A criatividade e a imaginação na solução de problemas organizacionais está mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa; e
- d) As potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente utilizadas na sociedade industrial moderna.

Em síntese, como ainda menciona McGregor (1960), as repercussões dos pressupostos que fundamentam a Teoria Y nas decisões e estratégias organizacionais são claramente distintas daquilo que propõe a teoria X. Enquanto a primeira é orgânica, a segunda é mecânica. De outro modo, os pressupostos da Teoria Y indicam o crescimento e o desenvolvimento do ser humano. Finalmente para o autor, os pressupostos da Teoria Y demonstram que a colaboração ou não das pessoas no trabalho não constitui limites do ser humano, ao contrário, evidenciam a incompetência dos dirigentes em fazer fluir potencial das pessoas.

Como reporta Schein (1984a), se os pressupostos de um empresário proliferaram idéias, imagens e crenças de que as pessoas não são confiáveis, estabelecerão controles que garantam a pontualidade e a fiscalização dos trabalhadores. Ao contrário, um outro empresário, dentro do mesmo negócio, ao se orientar pelo pressuposto de que as pessoas se identificam com o produto do seu trabalho, e por isso, trabalham com entusiasmo, estimulará nos funcionários sentimentos de participação, propriedade e identificação em relação à empresa. Em decorrência, poderá distribuir recursos, incentivar a autonomia e autodisciplina, em detrimento da supervisão cerrada. Em outras palavras, acrescenta Schein (1984a), os dirigentes constroem uma visão de mundo que influenciará as suas percepções e ações de como as pessoas devem trabalhar e como devem ser motivadas e gerenciadas.

### 4.1.3.3 A motivação no trabalho

Dentro dessa subseção procuraremos mostrar, conforme o que foi relato pelos entrevistados, o modo como a motivação é interpretada e aplicada pelos dirigentes nos funcionários da empresa.

Para Davis e Newstrom (1992), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.(p.47). Ou seja, identificar o que é verdadeiramente relevante para o funcionário em termos de necessidades e expectativas em relação ao trabalho, a organização e a vida como um todo.

Em síntese, como menciona Herzberg (1971), a motivação “implica fazer aquilo que é muito significativo para mim” (p.9).

De acordo com o que foi prolapado nos discursos de um dirigente da empresa e de um assessor técnico em recursos humanos, a motivação e a valorização dos funcionários se constituem em preceitos vitais à produtividade e a qualidade no trabalho. Ainda segundo o discurso do dirigente, a qualidade dos funcionários em termos de motivação, qualificação e valorização representa o grande diferencial entre as organizações na atualidade. Ao encontro do que expressou um dos dirigentes da empresa, o assessor de recursos humanos enfatizou que, não representa novidade, o fato de que as pessoas “dão mais de si” quando se encontram motivadas e satisfeitas.

Os relatos apresentados a seguir evidenciam, conforme o que disseram os entrevistados, o discurso majoritário dos dirigentes e dos técnicos em recursos humanos da empresa, a respeito da importância que atribuem à motivação no trabalho.

“(...) os colaboradores, o capital humano, a diferença de uma empresa para outra se dá através da qualidade e da diferença dos seus recursos humanos. É o pessoal motivado, valorizado, treinado, sabendo o seu real papel. Como podem contribuir dentro da organização. E que o seu papel, independente da sua atividade têm uma importância vital dentro do contexto” (E22D).

“A empresa defende o princípio, e não é novidade, que o funcionário trabalha melhor quando satisfeito, motivado” (E17T).

Um aspecto que parece ser essencial é que o discurso da alta gerência e de sua assessoria técnica seja respaldado por políticas e ações efetivas que demonstrem a

consistência do que é veiculado. Do contrário, tais verbalizações passam a soar como “cínicas” e “hipócritas” junto aos operários de “chão de fábrica”.

Como mencionou Schein (1990), as cerimônias, as tradições e outras expressões culturais podem contribuir no clareamento e no reforço de determinados valores e crenças. No entanto, quando esses elementos da cultura organizacional depõem contra os valores e as crenças em vigor na organização, os dirigentes podem desempenhar o papel de hipócritas e pouco merecedores de crédito da parte dos funcionários (Sashkin e Kiser, 1994). E isso pode acontecer porque muito do que as pessoas dizem e afirmam em geral, se encontra, segundo Schein (1994), ao nível de como os dirigentes gostariam que os eventos nas organizações de fato ocorressem. É o que o autor chama de expressão de valores esposados em nível da consciência. Quando esse é o caso, o discurso e as declarações adquirem um caráter eminentemente cosmético ou superficial.

Em relação a esse fato, Senge et al (1995) afirmam que se os dirigentes acreditam que “os empregados são nosso ativo mais importante, isso significa que sua primeira estratégia em tempos difíceis não serão dispensas. A organização poderá ter, futuramente, de dispensar pessoas, mas tal medida precisará ser cuidadosamente considerada, pois contradiz o seu valor em ação” (p.197).

Em que pese os discursos de um dos dirigentes e de um assessor técnico referentes à motivação e a valorização dos funcionários, em outros depoimentos, a percepção dos entrevistados é a de que ao longo do tempo, as pessoas que passaram a dirigir a empresa, ainda que mantenham um discurso que enalteça o ser humano, passaram a tomar decisões inconsistentes com tal preceito.

Como colocou um dos entrevistados, em um dado momento, os dirigentes abandonaram o princípio de que o ser humano é o principal ativo da empresa, com isso, deixaram de valorizar os funcionários, não lhes concedendo diante das mudanças que passaram a efetuar, outros papéis na empresa. A alternativa mais comum encontrada foi a de se “desvencilhar”, demitindo funcionários.

Diante disso, um outro entrevistado salientou que sobram funcionários na empresa que não são devidamente valorizados. Ainda segundo ele, os funcionários deveriam ser acompanhados.

Em relação ao mesmo tema, ainda um outro entrevistado destacou que não experimenta a mesma motivação e satisfação no trabalho de tempos atrás. Segundo ele, isso é normal, uma vez que, não se pode estar no auge o tempo todo, principalmente depois



de 27 anos trabalhando na empresa. A perda da motivação no trabalho, ele atribuiu à política de terceirização, onde as atividades consideradas não essenciais, gradativamente esvaziaram o seu papel dentro da empresa.

Os relatos colocados logo a seguir, ilustram o entendimento dos entrevistados a respeito da não motivação e valorização no trabalho da parte dos dirigentes da empresa.

“A empresa lentamente perdeu a convicção de que o ser humano é essencial. A empresa não soube valorizar o pessoal ou não soube dar outra atribuição. Nisso ela se empobreceu” (E23D).

“Eu acho que está havendo uma confusão. Porque está sobrando mão de obra que não é valorizada. As pessoas querem ser acompanhadas. Uma conversa de vez em quando seria boa. Isto é um furo” (E2G).

“Eu não sinto a mesma satisfação e a motivação de antes. Mas isso é normal. Eu não posso estar a 27 anos na empresa e sempre no auge. Eu sei pela experiência adquirida que eu teria condições de pegar mais cargos. O que eu queria era mais motivação no trabalho. Com a terceirização, muitas vezes eu me sinto um inútil, para você ver como eu trabalhava” (E11D).

A compreensão de Crainer (2000) é de que “as abordagens humanas à gerência, de modo geral, sobressaem-se principalmente pela ausência. Embora as empresas proclamem há gerações que seu principal negócio são as pessoas, na realidade, essa declaração é tão mentirosa quanto sem sentido” (p.119). Porém, menciona o autor, existem as exceções. No Reino Unido, por exemplo, a Marks e Spencer conferiu elevados padrões de desempenho no seu relacionamento com os clientes e funcionários. Tal postura seguiu a orientação de um dos seus fundadores, cujo preceito era de que: Basicamente, à parte a forma de atividade econômica, as pessoas são o mais importante (Sieff, 1990).

Em relação a questão do reconhecimento e da realização no ambiente de trabalho, Mandelli (2001) ressalta que no passado, as empresas proporcionavam segurança ao funcionário. Entretanto, em contrapartida, exigiam a máxima obediência. Por isso, argumenta o autor, algumas organizações acabam não lidando bem com funcionários realizados, principalmente ao nível de gerência, onde o jogo do poder é mais presente. Quanto à questão do reconhecimento, prossegue, é necessário utilizar bom senso para averiguar o que é determinado pelo próprio funcionário e o que é proveniente do contexto de trabalho. Por exemplo, um funcionário que mudou de emprego várias vezes e sempre foi tratado com descaso necessita reavaliar sua atitude e postura. De outro modo, o funcionário que sempre trabalhou corretamente, dando o máximo de si, e nunca foi reconhecido, pode se estimular a encontrar gratificação em outra organização.

No que se refere à ausência de reconhecimento no trabalho, os entrevistados parecem relacioná-lo principalmente a demissão. Quando realizamos a primeira visita na unidade industrial da empresa mãe, um supervisor encarregado de nos acompanhar efetuou o seguinte comentário a nível informal: “De que vale a empresa investir no treinamento dos funcionários, pedir o seu comprometimento e depois demiti-lo? É dessa forma que o funcionário é valorizado?”.

Outro fato a ser registrado é o de que meses após ter concedido entrevista para esse estudo, o entrevistado E11D foi demitido, após quase quatro décadas de trabalho. O curioso é que no momento em que foi decidida a sua demissão, o funcionário se encontrava em missão oficial da empresa no exterior. Quando retornou ao Brasil é que o mesmo recebeu a notícia de que não fazia mais parte dos planos da empresa.

Conforme mostra Caldas (1999), a literatura que versa sobre a perda do emprego nas organizações concorda que para a maior parte das pessoas, a perda do emprego acaba trazendo reflexos negativos das mais diversas ordens. Ou seja, a perda do emprego tende a ser nociva às pessoas, praticamente em qualquer dimensão (emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional ou social) que se deseje considerar. Entretanto, alerta o autor:

“A idéia de um ser humano complexo e ambivalente torna difícil aceitar que as pessoas sejam apenas seres indefesos às circunstâncias externas: muitas vezes nós mesmos aceitamos esse estado de coisas, construindo significados que o justifiquem e que dêem sentido à nossa existência. Nesse sentido, ‘trabalho’ e ‘emprego’ adquirem para o indivíduo significados maiores do que a princípio poderiam ter. E parece óbvio que, à medida que diferentes indivíduos podem dar diferentes significados ao trabalho, a forma pela qual a perda de emprego os afeta é também distinta e particular: enquanto em alguns indivíduos o emprego é uma dimensão central de suas vidas, em outros simplesmente não o é” (p.259).

Nesse sentido, ainda que o “fantasma da demissão” possa ser considerado por alguns entrevistados como fator de não estímulo no trabalho e de desvalorização do funcionário, outros compreendem, porém, que a relação dos dirigentes com os funcionários é caracterizada pelo respeito. Tal preceito se encontra fundado no fato da empresa ao longo da sua história não ter atrasado o salário dos funcionários. Durante a realização desse estudo, a estória de que um dos dirigentes (um dos filhos do dono) chorou diante da possibilidade de ter que atrasar o pagamento dos funcionários foi veiculado por diversos entrevistados. No entanto, a estória contada teve um final feliz, uma vez que, a situação foi contornada e os funcionários acabaram recebendo o salário.

Os quatro relatos que se sucedem de imediato procuram mostrar a relação que estabelecem alguns dos entrevistados entre o pagamento em dia e a demonstração de respeito pela contribuição do funcionário. Nesse caso, os relatos parecem evidenciar a prevalência da máxima de que: “trabalhou, em que receber”.

“O nosso patriarca, o fundador, cobrava, mas sabia gratificar. Ele trabalhava muito próximo do funcionário. Eu estou a 18 anos na Eliane e nunca tive o meu salário atrasado. Já passamos por dificuldades, mas a Eliane prefere deixar de pagar os fornecedores para pagar os funcionários. É um valor, o bem estar dos funcionários” (E16D).

“Nesses 18 anos e 10 meses que estou aqui, sempre recebi meu pagamento em dia. Eles nunca atrasaram o pagamento. Eles são muito voltados para o funcionário. Eu nunca atrasei uma prestação particular porque a empresa não pagou. A empresa sempre visou o lado do funcionário” (E10).

“O pagamento em dia significa um respeito ao ser humano, pois ele precisa pagar suas contas” (E5S).

“Nós podemos não ser a empresa que melhor paga, mas pagamos em dia. Nunca atrasamos um dia em quatro décadas de existência” (E27D).

O pagamento efetuado em dia na empresa, visto como um componente essencial da satisfação, motivação e sobretudo de respeito e reconhecimento da contribuição do funcionário em termos do dispêndio da sua força de trabalho, ainda que não seja o melhor praticado no mercado, encontra ancoragem, pelo menos em parte, no mundo da administração científica criado por Fredrick Winslow Taylor. Isso porque, de acordo com o que foi dito no quarto relato por um dos dirigentes da empresa, o foco não está em remunerar bem, mas em ser pontual no pagamento. Ou seja, o incentivo econômico é visto como fonte de estímulo e motivação no trabalho, muito mais pelo modo sincrônico com que é apresentado, do que pelo seu efetivo poder de compra. De certo modo, o ritmo com que o estímulo é disponibilizado prevalece a sua própria essência. Tal descompasso foi percebido como ponto de ação imediata da parte dos técnicos da empresa quando da realização de uma pesquisa de clima organizacional em todas as unidades industriais e administrativas no ano de 1998. Os salários foram percebidos tanto no nível operacional, quanto no técnico gerencial como requerendo, de parte expressiva dos entrevistados, melhorias urgentes. A média geral por fatores identificada na pesquisa de clima, colocou os salários como um ponto crítico de satisfação dos funcionários. Alguns relatos contemplados na dimensão qualitativa da pesquisa de clima organizacional são ilustrativos da percepção que os funcionários nutrem dos salários:

“Eu não teria facilidade de conseguir o mesmo salário em outra empresa da região, por que o mesmo salário existe, mas conseguir o emprego é mais difícil, porque tem muito desemprego” [Relato extraído da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa no ano de 1998].

“Há uns oito anos, a Eliane pagava mais ou menos seis salários mínimos, tinha mais gente e a produção era menor. Hoje paga mais ou menos três salários mínimos, tem menos gente e a produção é bem maior. O salário diminuiu e a produção aumentou” [Relato extraído da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa no ano de 1998].

Como pode ser visto, os relatos extraídos da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa em 1998, evidenciam que a ênfase dos dirigentes no pagamento em dia dos salários, por si só, não é garantia de motivação e satisfação no trabalho. Além do pagamento no dia previamente acordado, os funcionários também nutrem a expectativa do poder de compra do salário.

O sentimento dos funcionários em relação ao salário vem ao encontro da concepção de homem econômico de Taylor (1911, 1970), onde além da periodicidade (pagar em dia), a qualidade do valor pago é fator preponderante. De acordo com esse autor, qualquer pessoa que se dispusesse a aprender as operações de uma tarefa poderia se transformar num operário de primeira classe, que em função disso, deveria ser recompensado com um ótimo salário (Drucker, 1991). Dentro dessa ótica, com a finalidade de minimizar as elevadas taxas de rotatividade no trabalho, ocasionadas pelos efeitos perversos da linha de montagem, Henry Ford decidiu dobrar os salários dos seus funcionários para conseguir as melhores pessoas e motivá-las a trabalhar ainda mais (Halberstam, 1986).

Os argumentos de Taylor (1911, 1970) de que o homem é movido essencialmente a partir de necessidades econômicas deu origem ao pressuposto ou hipótese gerencial a respeito da natureza humana no trabalho denominada de racional econômica (Schein, 1984b). Os postulados dessa hipótese afirmam que os trabalhadores são motivados basicamente por incentivos econômicos e fazem qualquer coisa que lhes garanta o maior ganho. Em decorrência, segundo o autor por último referido, como os incentivos econômicos estão sob o controle da organização, o trabalhador é essencialmente passivo e pode ser manipulado, motivado e controlado.

Outro ponto a ser considerado a respeito do salário como fonte de motivação no trabalho é a de que parece existir, conforme os resultados apresentados por algumas pesquisas, uma forte relação entre a qualidade percebida pelos clientes e a pequena disparidade salarial entre os níveis organizacionais mais altos e os mais baixos (Cowherd e

Levine, 1992). Como evidenciam Sashkin e Kiser (1994), “a compressão da remuneração pode ter um profundo efeito positivo, mostrando de forma drástica aos funcionários a justiça básica da gerência” (p.116).

Ainda de acordo com o discurso de um dos principais dirigentes, a busca do envolvimento dos funcionários na resolução de problemas enfrentados pela empresa, tornando-os mais participativos, além da valorização e do reconhecimento da contribuição proporcionada pelos funcionários, constituem ações importantes à motivação no trabalho.

No que diz respeito ao reconhecimento no trabalho, a empresa, através dos seus dirigentes, presta sistematicamente homenagens em cerimoniais coletivos aos funcionários com 15 e 25 anos de trabalho respectivamente.

Uma outra forma utilizada de demonstrar reconhecimento aos funcionários ocorre via a festa do trabalhador. Tal evento possui caráter anual e é visto como um momento de reconhecimento da empresa para com o esforço do trabalhador. A importância conferida para essa cerimônia é explicada pelo fato de que, mesmo nos momentos de dificuldades financeiras, a festa do trabalhador sempre foi preservada.

Os quatro relatos que se sucedem procuram ilustrar, na percepção dos entrevistados, os componentes participação, valorização e reconhecimento como ingredientes substanciais da motivação no trabalho.

“Nós nos esforçamos para sermos cada vez mais participativos e que valorizemos o trabalho e o esforço dos nosso colaboradores” (E22D).

“A empresa fez homenagens coletivas às pessoas com 25 anos e 15 anos de empresa” (E26O).

“A empresa mantém a festa do trabalhador como um momento de agradecer toda a colaboração que o funcionário presta à empresa. É um momento de agradecer ao trabalhador, de propiciar um dia de lazer, de confraternização, um momento de mostrar ao trabalhador sua importância, de ser lembrado no seu dia, de estar demonstrando o carinho que a empresa tem por ele” (E8T).

“Mesmo nos momentos mais difíceis a festa do trabalhador foi muito discutida, mas sempre foi preservada” (E7T).

O reconhecimento no trabalho, em particular, é materializado no contexto da empresa através de dois tipos específicos de cerimônias: nas cerimônias que homenageiam os funcionários com 15 e 25 anos de trabalho e na festa do trabalhador. Tais eventos constituem práticas previamente planejadas que visam tornar os aspectos primordiais da cultura da empresa, coesos e tangíveis (Deal e Kennedy, 1982).

A festa do trabalhador, por exemplo, enquanto ritual que foi permitido observar de modo livre e participante, demonstrou ser um evento de grande confraternização entre os funcionários da empresa. Entretanto, em que pese o clima de alegria e descontração predominante no ambiente, o que pode ser visto foi a tendência dos pares formarem grupos específicos para conversar, beber e comer. Ou seja, operários ficavam com operários, gerentes com gerentes e diretores com diretores. Porém, também pode ser observada na referida festa, a inexistência de qualquer tipo de privilégio, seja em termos de lugares especiais para almoçar, tipo de alimentação ou de estacionamento.

O relato que segue procura ilustrar tal aspecto:

“O único detalhe diferente que ocorreu foi o nosso diretor presidente, ao chegar na festa pediu para mim os tickets para ele ter direito a todos os itens da festa, bebida, almoço, mas como qualquer outro funcionário da empresa que se encontrasse de férias ou afastado, que não teve oportunidade de apanhar os seus tickets na empresa” (E8T).

De acordo com Trice e Beyer (1984, 1993), as cerimônias que homenageiam os funcionários como as celebrações de tempo de casa e a festa do trabalhador constituem ritos de reforço. Esses ritos, segundo os autores, são celebrações públicas referentes a resultados experimentados como positivos. Tais celebrações visam fornecer reconhecimento público às realizações dos funcionários, bem como motivar para que esforços similares continuem sendo feitos para que novas realizações ocorram.

Como nos mostra Fleury (1992a), os momentos de festa representam a expressão de motivos justificados dentro dos valores de uma empresa. Nessa ocasião, todos se confraternizam de igual para igual, e o operário pode se aproximar dos dirigentes, e, a nível informal, manifestar suas questões, problemas, sem passar pelos canais oficiais da burocracia da empresa. Ainda de acordo com a autora, uma festa não pode ser administrada quando começa a ser organizada com critérios de inclusão e exclusão. Nesse caso, a mesma passa a ser boicotada e os ressentimentos perduram no tempo.

Enfim, prossegue a autora, os rituais de confraternização realizam importante papel no contexto simbólico de organização, uma vez que, através dos mesmos, o ideal da grande família é recuperado e preservado dentro do universo burocrático da organização.

Um outro expediente utilizado pelos dirigentes da empresa visando a motivação dos funcionários e também com um apelo econômico é a participação, embora moderada, nos resultados financeiros obtidos pela empresa. Essa participação, denominada de “tupiniquim” por um dirigente entrevistado, ocorre através de “prêmios” concedidos

quando o funcionário atinge determinadas metas de qualidade, produção e de custo operacional.

Já no âmbito administrativo e técnico da empresa, os funcionários que não ultrapassam o orçamento do seu setor ou da empresa em geral, também são estimulados com prêmios. Esses prêmios representam um pequeno acréscimo no salário mensal do funcionário. No caso do pessoal de “chão de fábrica”, por exemplo, esse acréscimo pode representar algo em torno de R\$ 40,00.

Ainda de acordo com um outro entrevistado, também dirigente da empresa, os funcionários que militam na parte comercial são mais fáceis de motivar via incentivos econômicos. Isso porque eles são remunerados conforme a intensidade das vendas efetuadas.

Os relatos descritos a seguir procuram exemplificar a participação dos funcionários nos resultados financeiros da empresa como um ingrediente à motivação no trabalho.

“Hoje ainda não temos participação nos resultados. Mas temos uma participação ‘tupiniquim’ onde damos um prêmio se o funcionário atinge a qualidade na fábrica, a produção estabelecida e o custo operacional. Na parte que não é fabril nós damos um prêmio se o funcionário não ultrapassa o gasto setorial ou o global da corporação. Isto são estímulos” (E22D).

“Na parte comercial já é mais fácil motivar o funcionário. Você pode dar um estímulo pelo faturamento, mas em outros setores...” (E16D).

Além da acanhada participação econômica, a empresa também promove o envolvimento dos funcionários na resolução de problemas que os mesmos se defrontam no contexto de trabalho. A finalidade nesse caso é a de diminuir possíveis custos e aumentar a produtividade. Tal iniciativa ocorre via a inserção dos funcionários nos diversos Grupos de Estudos e Soluções (GES) espalhados pela empresa. Também nesse caso, os participantes dos grupos recebem prêmios quando a implementação de suas idéias gera algum tipo de benefício à empresa. As idéias geradas nos grupos são expostas em seminário realizado anualmente, ocasião em que ocorrem inúmeras trocas de experiências. Além disso, esse espaço se constitui em momento de reconhecimento às contribuições apresentadas.

Em relação aos espaços para participação nas decisões referentes à empresa, na já referida pesquisa de clima organizacional realizada no ano de 1998, alguns entrevistados enfatizaram que:

“As idéias trabalhadas no GES só são aprovadas quando não precisam de investimento da empresa, quando precisam, normalmente não são aprovadas. Não faço idéia como é avaliada uma sugestão, quais os critérios adotados para aprovar uma idéia” [Relato extraído da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa no ano de 1998].

“Nós os técnicos sempre fomos questionados, tanto que qualquer decisão é conversada antes e temos bastante participação nas mudanças” [Relato extraído da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa no ano de 1998].

“Nas reuniões feitas diariamente com a chefia temos oportunidade de participar dos resultados e dar sugestões necessárias” [Relato extraído da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa no ano de 1998].

O primeiro dos três relatos por último apresentados parece evidenciar o sentimento de alienação experimentado pelo entrevistado, em relação ao processo em que o mesmo se encontra inserido. Ou seja, de acordo com o seu relato, os critérios de avaliação e de aprovação de uma idéia são absolutamente obscuros. Então, conforme o que o mesmo mencionou, as idéias aprovadas acabam sendo aquelas que não dispõem recursos da empresa. Já nos relatos subsequentes, o sentimento dos entrevistados é de que os funcionários são ouvidos no ambiente de trabalho.

Ao reforçarem a idéia de que além da participação econômica, a possibilidade de interferir politicamente no processo da organização, Rosen, Kline e Young (1986), argumentam que os planos de participação nos resultados financeiros das empresas só surtem efeito em termos de elevada satisfação e desempenho organizacional superior quando os funcionários possuem oportunidades reais de interferir nos aspectos referentes ao trabalho que realizam.

Dada a importância da participação em termos de repercussão na motivação e na satisfação no trabalho, Semler (1988) alerta para o fato de que,

“A gestão participativa é apenas conversa fiada em 90 por cento das vezes. Não que a intenção não seja boa - é que a implantação do envolvimento dos funcionários é tão complexa, trabalhosa e, não raro, frustrante, que é muito mais fácil falar sobre o assunto, convencendo-se de que o possível está sendo feito” (p.130).

Ao se referir ao grupo Semco dirigido por Semler (1988), como exemplo de participação verdadeira, Crainer (2000) menciona que lá, a democracia no local de trabalho foi levada a níveis antes inimagináveis.

“Todos na empresa têm acesso aos livros; os gerentes definem seus próprios salários; os operários de chão de fábrica determinam suas próprias metas de produtividade e cronogramas e também tomam decisões antes atribuídas exclusivamente aos gerentes. Até o esquema de divisão de lucros é definido pelos funcionários” (p.135).



#### 4.1.3.4 O processo punitivo

A finalidade dessa subseção é a de examinar alguns aspectos que envolvem o sistema de punição da empresa entrevistada. As considerações aqui efetuadas levam em conta, principalmente, os depoimentos dos entrevistados a respeito do tema em pauta.

De acordo com o que é colocado por Davidoff (2001), de modo geral, no senso comum, a punição é compreendida como um procedimento disciplinador desagradável. Os psicólogos, ao contrário, continua a autora, conceituam a punição “como um evento que ocorre quando – e somente quando – um operante é enfraquecido pela consequência que o sucede” (p.118).

No caso da empresa pesquisada, o sistema formal de punição, segundo um dos entrevistados, acontece com base nos seguintes critérios. Inicialmente, quando o erro é considerado leve, o funcionário recebe uma advertência por escrito que é registrada no seu prontuário. Um exemplo de erro leve que justificaria uma advertência verbal é quando um funcionário leva muito mais tempo do que o necessário para realizar determinada tarefa.

Em regra, quando ocorrem os problemas, uma conversa preliminar é efetuada para saber o que de fato aconteceu. Se for devido a um problema no equipamento e o funcionário não conseguiu solucionar, o mesmo não é punido. Mas do contrário, se é, como colocou um entrevistado, por “má vontade” ou “falta de atenção”, as providências são tomadas.

Em circunstância de reincidência, o funcionário recebe um dia de suspensão. Quando de uma terceira punição, a penalidade é de dois dias de suspensão. A reincidência pela quarta vez pode levar à demissão por justa causa. No entanto, conforme o relato de um dos entrevistados, desde 1998 não ocorre um a situação punitiva desse tipo.

Os relatos que surgem logo a seguir ilustram os tipos mais comuns de punições formais praticadas na organização entrevistada.

“Normalmente para as punições nós temos critérios. Num caso muito crítico damos suspensão de alguns dias, mas quando o erro é leve, primeiro damos uma advertência por escrito, vai para a ficha da pessoa. No caso de uma segunda suspensão para a mesma pessoa é um dia de suspensão, a terceira punição implica em dois dias de suspensão e assim por diante. Quando chega a quatro punições dá justa causa. Mas hoje aqui na Eliane 1 desde 98 para cá não houve nenhuma demissão por justa causa. São casos raros que ocorrem” (E4G).

“Muitas vezes há algum problema e nós conversamos com a pessoa. Pode ser que o equipamento estava com problema e a pessoa não conseguiu arrumar. Mas quando é por falta de atenção ou de vontade de fazer o trabalho nós observamos e tomamos providências” (E3S).

“Uma advertência verbal poderia ser dada quando você vê que um serviço que poderia ser feito em uma hora leva cinco horas” (E10G).

Um elemento essencial do contrato psicológico nas organizações é a expectativa que os dirigentes têm de que os funcionários irão aceitar o seu sistema de autoridade (Schein, 1984b). A decisão de fazer parte da organização prossegue o autor, implica na aceitação das regras básicas que compõem o seu sistema de autoridade.

Ainda para Schein e Ott (1962), dentro de áreas previamente estabelecidas, o funcionário deve estar disposto a aceitar as ordens de uma outra pessoa ou algumas regras escritas, aceitar limites a seu próprio comportamento e a restringir as inclinações pessoais se estas vão de encontro às regras ou as ordens.

A necessidade de aceitação das normas e regras estabelecidas na empresa também encontra respaldo nas práticas estabelecidas pelo código disciplinar do Colégio Maximiliano Gaidzinski.

Conforme um dos seus dirigentes entrevistado, o processo punitivo existente no colégio e que se baseia em advertências e punições aos alunos quando necessário se constitui em importante instrumento de auxílio na formação dos alunos. Tais procedimentos adotados quando ocorre a quebra do sistema de normas, contribui, segundo a entrevistada, para que os alunos possam assimilar com mais propriedade, “o que pode e o que não pode” quando estiverem de fato atuando em uma das unidades fabris da empresa.

O relato apresentado a seguir evidencia o sistema de punição do colégio visto como pedagógico aos alunos que futuramente irão conviver com o código disciplinar de uma unidade fabril.

“O processo punitivo com base em advertências e suspensões está ajudando para a formação dos alunos do colégio a aceitarem futuramente as regras da fábrica” (E6D).

Em relação à eficácia do processo punitivo enquanto supressor de comportamentos considerados não desejáveis, Bock, Furtado e Teixeira (1999) chamam atenção para o fato de que “punir ações leva à supressão temporária da resposta sem, contudo, alterar a motivação” (p.52). Ou seja, a observação dos autores é para o fato de que, uma vez punidas, as pessoas tendem a abandonar o comportamento objeto da punição, porém, não

de forma definitiva, uma vez que as razões fundamentais para a sua ocorrência não foram extirpadas. Devido a isso, prosseguem os autores, torna-se mais produtiva “a substituição definitiva de práticas punitivas por procedimentos de instalação de comportamentos desejáveis. Esse princípio pode ser aplicado no cotidiano e em todos os espaços em que se trabalhe para instalar comportamentos desejados” (p.53).

No caso de erros cometidos pelos funcionários, segundo o que relatou uma outra entrevistada, uma nova chance é dada, desde que o erro praticado não tenha sido proposital. Embora raros, estes tipos de erros considerados extremos, quando ocorrem, são implacavelmente punidos com a demissão sumária por justa causa.

Os relatos apresentados em seguida procuram ilustrar algumas situações de erros considerados propositais pela organização, e que por isso, não são tolerados. No caso do primeiro relato, a punição imediata pode ser a demissão. Já no segundo relato, a punição pode ser inicialmente uma advertência, podendo evoluir para uma suspensão de alguns dias de trabalho e até culminar na demissão do funcionário. A evolução ou não do processo punitivo vai, nesse caso, depender da reincidência do funcionário em determinado erro.

“Se a pessoa errou vai ser dada uma chance, a não ser em casos extremos. Vou dar um exemplo: uma máquina nova estava quebrando muito o produto. Veio o técnico do fornecedor, aquele mesmo equipamento tinha em outras unidades e não quebrava, então se começou a acompanhar mais para ver o que estava acontecendo. E depois foi visto que alguém estava propositalmente quebrando. Essa pessoa foi demitida. São casos que são raros. O índice de rotatividade da Eliane é baixo” (E9T).

“Então a pessoa encarregada de acompanhar o desempenho de tal equipamento deve estar ali a cada cinco ou dez minutos. De repente a pessoa não fez esta inspeção durante uma ou duas horas, e deu problema durante este período. Aí pode acontecer a punição” (E4G).

A respeito de sabotagens e erros propositais cometidos no trabalho, Morgan (1996), salienta que:

“O efeito colateral de impor iniciativas de mudança em forte conflito com os motivadores é sabotagem corporativa. Os verdadeiros valores das pessoas não mudam sob coerção. Mesmo sob exigências de guerra, em que algumas abordagens bem indigestas já foram tentadas, ninguém jamais foi capaz de mudar aquilo que era realmente importante para as pessoas por meio da força. Ao contrário, a resistência se fortalece subterraneamente” (p.49).

Dentro dessa ótica, algo crucial às organizações da atualidade é a adoção de providências com o intuito expresso de “eliminar o medo”. Este é sem dúvida um dos pontos mais importantes colocados por Deming (Sashkin e Kiser, 1994).

As pessoas, segundo o que apregoa o Dr. Deming, “temem trabalho punitivos ou outras formas de discriminação e constrangimento. Receiam que seus chefes se sintam ameaçados e retaliem de alguma forma se elas forem muito enfáticas ou fizerem muitas perguntas” (Walton, 1989, p.77). Os gerentes, em esquemas culturais hostis à qualidade dirigem os funcionários através do medo, utilizando-se de favores especiais ou, mais freqüentemente, de várias formas de punição, a fim de certificar-se de que os funcionários farão exatamente o que foi ordenado (Deming, 1990; Aguayo, 1990).

Finalmente, uma outra forma de exercer a punição no ambiente de trabalho se dá através da pressão exercida pelos próprios funcionários em relação a determinado colega.

Como mencionou um entrevistado, a empresa já dispõe de unidades fabris onde os funcionários não possuem uma chefia imediata. Nesse caso, o controle disciplinar é efetuado pelos próprios funcionários.

O relato colocado de imediato ilustra a pressão que os pares podem exercer sobre um funcionário quando a sua conduta é considerada inadequada.

“Tem fábricas em Criciúma que já trabalham em três turnos, que tem um gerente que cuida da fábrica somente durante o dia. Não tem chefe de turno. Os operários trabalham os três turnos e se substituem. Agora, se o cara está dando uma de malandro, os outros pedem, tira ele dali, passam para o gerente, e dizem, olha esse cara não tem que trabalhar a noite” (E27D).

Ao estabelecerem em algumas unidades fabris da empresa um tipo de delegação relativa, onde os funcionários trabalham sem uma supervisão estrita, os dirigentes parecem apostar, como ilustra o relato por último apresentado, nos controles que emanam do pensamento grupal (Schein, Schneier e Barker, 1961). O fenômeno gerado pelo pensamento grupal reflete a tendência dos grupos em obter unanimidade (Janis, 1972). Isso ocorre porque com o tempo, os membros do grupo estabelecem determinadas normas que se traduzem em expectativas de como os seus participantes devem se comportar (Stoner e Freeman, 1995).

Os participantes que expressam opiniões ou condutas divergentes são de algum modo pressionados a conformar-se com o posicionamento da maioria. Os métodos utilizados para forçar a conformidade vão desde uma ridicularização gentil até a crítica, o sarcasmo, o ostracismo e, até mesmo, as agressões físicas por violações sérias, como o fato de alguém se tornar o “apressadinho” da linha de montagem (Feldman, 1984; Bettenhausen e Murnighan, 1985). No caso de situações extremas de divergência, os “diferentes” podem até ser “convidados” a deixar o grupo.

#### 4.1.3.5 O “Jeito Eliane”

Nessa subseção serão descritas e discutidas as características comportamentais que os dirigentes, técnicos e operários julgam ser no conjunto, o que denominam de “jeito Eliane”. Tais características são constituídas a partir de um sistema de valores esperados nas atitudes e comportamentos dos funcionários da empresa.

Conforme Rokeach (1973), os valores representam convicções básicas que “um modo específico de conduta ou estado supremo de existência é preferível pessoal ou socialmente a um modo de conduta ou estado supremo de existência oposto ou contrário” (p.5). Já as atitudes são constatações avaliadoras, favoráveis ou desfavoráveis, a respeito de pessoas, eventos e objetos (Robbins, 1998). Contudo, as atitudes não são o mesmo que os valores, porém os dois conceitos se encontram interrelacionados (Breckler, 1984).

Uma das características essenciais que nutrem a postura desejada pelos dirigentes, técnicos em comportamento e demais funcionários da empresa é o desejo e ambição que os funcionários da Eliane devem ter de progredir na hierarquia da empresa. Tal preceito encontra origem na visão de mundo do fundador. De acordo com o que foi preconizado em um dos relatos, um aspecto considerado relevante pelo fundador quando selecionava novos dirigentes à empresa era o potencial de crescimento profissional que os mesmos evidenciavam nas entrevistas.

Segundo um outro entrevistado, a empresa sempre proporcionou espaço para que o funcionário pudesse se desenvolver e crescer. Uma das principais razões à adoção de tal procedimento é que na década de 80, período em que a empresa teve uma grande expansão em termos de unidades fabris no Brasil, encontrar profissionais qualificados no mercado de trabalho era difícil. Outro fator que também deve ser levado em conta é que desde os primórdios da empresa já podia ser observada a inclinação do fundador em promover a ascensão dos funcionários que se encontravam com ele já há algum tempo. Tal fato pode ser evidenciado na constituição da atual cúpula corporativa da empresa, onde o diretor presidente, o diretor industrial e diretor comercial iniciaram ocupando posições mais simples na estrutura de poder da empresa. No caso do diretor presidente, o mesmo iniciou como estagiário e foi ao longo dos anos ascendendo até chegar a presidência da empresa.

Associada a característica do desejo de progresso pessoal e profissional, em um outro relato, é lembrada a necessidade da parte do funcionário em ter iniciativa, não se acomodar. Tal relato é reforçado por uma série de depoimentos informais que foram

prestados ao entrevistador, onde foi enfatizado que o funcionário acomodado, sem iniciativa, que não interage com os demais colegas e, sobretudo não demonstra interesse pelo que faz, é literalmente “deixado de lado”.

Os quatro trechos de entrevistas apresentados a seguir ilustram a ênfase atribuída pelo fundador à velocidade de crescimento do funcionário, as oportunidades ao crescimento profissional proporcionadas pelos atuais dirigentes e a postura de não acomodação do funcionário. Tais fatores representam parte do que compõe o sistema de valores que delinea o denominado “Jeito Eliane”.

“(…) as perguntas básicas que o fundador fazia para selecionar alguém para a empresa eram as seguintes: você já está trabalhando? Quantos chefes têm acima de você neste trabalho? Em quantas pessoas você manda? Em que posto você entrou? Quando entrou mandava em alguém? Há quanto tempo você trabalha lá? Você possui carro? Têm terreno, apartamento ou casa? Quanto você ganha por mês atualmente? Com perguntas assim ele identificava se a pessoa servia ou não para trabalhar na empresa dele. Ele media a velocidade do crescimento da pessoa, o grau de economia que fazia com o salário dele. Perguntava se possuía carro, o ano do carro, se possuía outro bem. Fazia a relação da capacidade de poupar da pessoa, se investia bem o dinheiro. Ele selecionava um executivo assim” (E15D).

“O ‘Ser Eliane’ é uma sigla mesmo. O que é o ‘Jeito Eliane’ ao meu ver: Na empresa eu sempre tive a oportunidade de crescer, as ferramentas para que eu pudesse subir. E isso dentro da área que eu atuava eu passava as ferramentas para que as pessoas subissem. Pois a empresa até a década de 80 não se encontrava um profissional feito. Então o ‘Jeito Eliane’ era dar a oportunidade. A pessoa tinha que subir e era analisado se dava ou não. Porque se não dava certo ele não tinha mais como voltar atrás. Ele ia embora. Se voltasse atrás ele se sentiria humilhado, rebaixado. Então este ‘Jeito Eliane’ era a delegação de poderes onde ele poderia ter todas as ferramentas necessárias para ele subir na empresa” (E13D).

“(…) eu fui crescendo, fui encarregado, fui supervisor, trabalhei na EMECAL, depois participei de muitas montagens na empresa, do primeiro atomizador, das primeiras quatro prensas que surgiram, depois chegaram mais seis e assim por diante. Hoje estou como supervisor administrando vinte funcionários” (E3S).

“Eu sempre penso que estou entrando hoje na empresa, porque a pessoa não pode se acomodar, mas sim se empenhar ao máximo” (E10).

De acordo com o que pode ser observado nas entrevistas, um dos preceitos considerado imprescindível na constituição do perfil de valores desejados à incorporação do “Jeito Eliane” é a vontade expressa do funcionário em crescer profissionalmente. Esse desejo deve ser evidenciado via iniciativas e posturas concretas no dia a dia de trabalho. Em outras palavras, o funcionário deve ter a ambição de desejar ascender na hierarquia da empresa. Essa característica, por sua vez, encontra raiz na visão de mundo do fundador

que, entre outros aspectos, valorizava o potencial de crescimento manifestado pelo funcionário.

Conforme o que pronunciou Rokeach (1973), um dos valores bastante perseguido pelos executivos nas empresas é a busca de um sentido de realização. Em virtude disso, o modo preferencial de alcançar tal estado ocorre via a adoção de posturas calcadas na ambição.

Ao encontro dessa tendência, conforme pronunciado num dos relatos por último referido, os dirigentes da empresa, em especial até a década de 80, qualificavam funcionários e proporcionavam oportunidades de ascensão. Em que pese às intensas transformações vividas pelas organizações nos anos 80 em suas estruturas e processos organizacionais, em especial o “boom do downsizing”, cujo efeito foi a drástica redução da cadeia de comando nas organizações (Mills, 1996), a empresa pesquisada prosseguiu ao longo do tempo priorizando a formação do seu quadro próprio de dirigentes. Essa postura parece funcionar como um mecanismo de preservação cultural. Isto porque os eleitos para ascender são os que efetivamente se encontram impregnados pelo “caldo cultural da empresa”. Ou seja, “vestem a camisa”, sendo, portanto, portadores legítimos da cultura corporativa. Ainda que as oportunidades de ascensão na atualidade não sejam tão intensas quanto as existentes há duas décadas atrás, em virtude da vertiginosa diminuição dos postos gerenciais e do acentuado refreamento da expansão de unidades fabris, os dirigentes consolidaram na política de recursos humanos, o privilégio, quando de uma oportunidade de ascensão, aos funcionários formados dentro dos quadros da empresa.

Essa prática adotada ao longo de quatro décadas de valorizar “o pessoal prata da casa” parece ter contribuído na edificação e consolidação do mito amplamente difundido nas diversas instâncias da empresa de que a mesma se constitui numa “grande família” (Fleury e Fischer, 1992). Outro aspecto decorrente da política de privilégios aos funcionários foi o estabelecimento da forte crença partilhada, já mencionada anteriormente, de que, “quem vem de fora não dá certo”. A razão principal apontada é a de que o estrangeiro a arena cultural (Rubin e Rubin, 1995) da empresa não possui o “Jeito Eliane”. Em razão disso, encontrará muitas dificuldades para se adaptar.

Outros dois preceitos considerados essenciais na composição do sistema de valores que configura o denominado “Jeito Eliane” é a honestidade e a confiança. Nas palavras de um dos entrevistados, o funcionário deve atuar na empresa como se o seu posto de trabalho fosse da estrita confiança dos dirigentes. Para um outro entrevistado, são requisitos básicos

de sobrevivência na empresa a honestidade e a seriedade no trato das atividades de trabalho. A seriedade no trabalho, em particular, implica em cumprir de modo pleno o horário de trabalho e dedicar-se a empresa nos finais de semana, sempre que necessário. Em um terceiro relato, um dos entrevistados mencionou que o funcionário quando incorpora o “Jeito Eliane”, manifesta essa característica na qualidade das suas comunicações e interações sociais, demonstrando confiança no que faz, a partir dos bons resultados que obtém no trabalho de modo geral. Por fim, o quarto relato enfatizou que o funcionário gera confiança nas interações sociais e de trabalho a medida em que demonstra domínio da tarefa.

Portanto, os relatos apresentados em seguida procuram exemplificar a honestidade e a confiança enquanto atributos presentes no sistema de valores que dá sustentação ao propalado “Jeito Eliane”.

“Cada um deve trabalhar como se tivesse num cargo de confiança” (E1O).

“Para sobreviver na empresa tem que ser sincero, ser honesto, levar a coisa a sério, tem que cumprir as escalas de trabalho, trabalhar sábado e domingo” (E3S).

“Um funcionário com o ‘Jeito Eliane’ é de fácil comunicação, se relaciona bem, suas colocações são objetivas e principalmente demonstra confiança naquilo que está fazendo, transmitindo essa confiança nos resultados que obtém” (E14G).

“(...) a partir do momento que a pessoa mostra domínio do assunto ele será procurado aqui na empresa para auxiliar ou fazer parte do trabalho. Seria então o fato dele dominar a área que vai trabalhar e demonstrar isso de uma forma objetiva. Porque existem pessoas aqui na empresa que têm um conhecimento teórico muito bom, mas são cansativos na hora de expor. São vistas como pessoas que não colocaram os pés no chão ainda. Não há coerência entre o que falam e o que está ocorrendo devido à predominância da visão teórica. O pessoal do comando quer soluções rápidas, sem frescuras” (E24G).

De acordo com o que foi demonstrado nos relatos dos entrevistados, as relações estabelecidas entre os dirigentes e os funcionários, na ótica dos dirigentes da empresa, devem necessariamente se pautar nos preceitos da honestidade e da confiança. Ou seja, os funcionários que não adotarem práticas honestas no trabalho provavelmente encontrarão dificuldades para sobreviver no contexto cultural da empresa.

A honestidade enquanto preceito desejado nas relações de trabalho dentro da empresa têm origem na visão de mundo do fundador. Como já comentado nesse trabalho, desde os primórdios, quando do início das operações da empresa, a credibilidade do fundador perante a comunidade, em virtude do seu reconhecido comportamento de cumprir



os compromissos acordados, foi essencial à consolidação do empreendimento. Diante dos êxitos obtidos no passado, tal preceito foi sendo repassado às gerações que se sucederam como a forma correta de proceder. Nas palavras de Sashkin e Kiser (1994), “os valores dos fundadores frequentemente sobrevivem muito tempo depois que eles se vão” (p.69).

Assim, a honestidade passou a se configurar como um atributo indispensável à geração de confiança nas relações de trabalho dentro dos circuitos da empresa. Ser honesto, conforme variados relatos formais via entrevistas, como também informais, significa preservar o patrimônio da empresa, realizar as tarefas da melhor forma possível, ser pontual, obter coerência na relação discurso e comportamento, não efetuar qualquer tipo de sabotagem na fábrica, fornecer informações precisas e fidedignas e, sobretudo não roubar. Contudo, para que a adoção de práticas efetivamente calcadas nos princípios do que é ser honesto, dentro das perspectivas dos dirigentes da empresa, possam de fato florescer é fundamental observar um princípio-chave de gestão destacado por Deming (1990, 1992), denominado de “eliminar o medo”. A preocupação em observar esse princípio reside no fato de que, segundo o autor, a perda econômica causada pelo medo é espantosa. Na verdade, prossegue Deming:

“As pessoas têm medo de apontar problemas por temerem dar início a uma discussão ou, pior ainda, ser culpadas pelo problema. Além disso, é tão raro tomar-se alguma providência para resolver os problemas que não há estímulo para expô-los. E é muito freqüente não existir mecanismo algum para a solução de problemas. Dar novas idéias é muito arriscado. As pessoas têm medo de perder seus aumentos ou promoções ou - o que é pior ainda - seu emprego. Temem trabalhos punitivos ou outras formas de discriminação e constrangimento. Temem que seus chefes se sintam ameaçados e retaliem de alguma forma se elas forem enfáticas ou fizerem muitas perguntas. Temem pelo futuro da empresa e pela segurança de seu emprego. Têm medo de admitir que cometeram um erro e, com isso, o erro nunca é corrigido. No entender de quase todos os empregados, a preservação do *status quo* é o único caminho seguro” (Walton, 1989, pp.78-79).

O comum nesse caso é que os funcionários se protejam através da elaboração de uma série de rotina defensivas (Argyris, 1992). Como nos mostra Barker (1986) as pessoas ao participarem de um grupo que gerencia a organização procuram em geral preservar as aparências, não demonstrando o que pensam ou sentem. É o que Senge (1990a) denomina como o mito da equipe administrativa. Conforme o autor, os participantes da equipe que dirige a organização procuram preservar suas imagens, evitando conflitos com os seus pares. Dessa forma preserva-se uma pseudo-harmonia.

Do mesmo modo, Argyris e Schön (1996), acentuam que nessas organizações é comum as pessoas estarem tão ocupadas evitando o conflito e cuidando de si mesmas que

relevam os interesses da organização a segundos planos. As pessoas tendem a fingir ser sinceras e diretas, mas não são. Não podem expor suas pressuposições aos outros e nem a si mesmas; não examinam nem desafiam seus modelos mentais. A agravante é que esse tipo de comportamento geralmente se torna rotina, fazendo com que deixem de perceber o que estão fazendo (Silva e Lima, 2001). A consequência de comportamentos desta natureza é a proliferação de uma aprendizagem baseada na "incompetência qualificada", que pode ser extremamente superficial (Argyris e Schön, 1996).

Ainda de acordo com Shaw e Perkins (1994) essas posturas têm a função de proteger as pessoas e os grupos de constrangimentos e conflitos que ocorrem quando enfrentam os erros de seus próprios raciocínios.

Em que pese os dirigentes partilharem o pressuposto de que a confiança se constitui num valor fundamental para balizar as relações de trabalho no contexto da empresa, um dos entrevistados salientou que num tempo não tão distante, os operários de "chão de fábrica" eram invariavelmente revistados. Segundo o mesmo entrevistado, tal prática difundia a idéia que, do ponto de vista da classe dirigente da empresa, os operários não eram confiáveis. Contudo, o mesmo entrevistado também salientou que, na atualidade, as relações de desconfiança entre pares, como também acima e abaixo na hierarquia da empresa diminuíram substancialmente. Ainda segundo ele, o pressuposto que particularmente o orienta nas interações sociais dentro do trabalho é o de que as pessoas, via de regra, são passíveis de plena confiança.

Uma outro entrevistado, ao considerar o fator confiança na perspectiva dos funcionários, destacou que, em relação aos profissionais da área de recursos humanos da empresa, os funcionários em geral necessitam sentir que nos mesmos podem confiar quando se deparam com algum tipo de problema referente à tarefa ou aos aspectos sócio emocionais.

Os relatos apresentados a seguir procuram demonstrar que, segundo um dos entrevistados, o pressuposto de que as pessoas não são confiáveis permaneceu até bem pouco tempo na empresa, representado de modo objetivo na prática sistemática da revista dos funcionários. Em outro relato subsequente, porém, o mesmo entrevistado argumentou que a desconfiança nas relações de trabalho tem perdido força nos últimos tempos e que o seu pressuposto pessoal é que as pessoas em princípio são confiáveis. Por fim, no terceiro relato, um entrevistado da área de recursos humanos da empresa, argumentou da

necessidade dos profissionais em recursos humanos estabelecerem relações de confiança com os funcionários.

“Teve um tempo que o pessoal da fábrica, ao sair, tinha que abrir a bolsa para ser revistado. Isto até pouco tempo. Hoje eu não sei como esta. Mas isto foi até pouco tempo atrás, recentemente. Isto significa que a pessoa não é confiável à organização” (E21T).

“Na empresa acho que a desconfiança em relação às pessoas diminuiu muito. Eu acho que as pessoas são boas ou ruins dependendo da situação. Eu confio plenamente nas pessoas, parto do princípio de que elas são confiáveis” (E18S).

“Os funcionários também se têm problemas, tem que encontrar na área de recursos humanos, pessoas de confiança para conversar” (E9T).

Os relatos por último apresentados evidenciam que a importância histórica atribuída à confiança nas relações de trabalho dentro da empresa parece ter se estabelecido a partir do seu antônimo, ou seja, a desconfiança. A revista praticada até recentemente, de acordo com um dos relatos, indica que os trabalhadores de “chão de fábrica” não eram da confiança dos dirigentes. De certo modo, o restabelecimento da confiança tinha que ser provado e renovado a cada dia através de uma nova revista. Acrescente-se que tal prática era válida somente para o pessoal de “chão de fábrica”. Ou seja, os funcionários que atuavam no nível técnico, administrativo e de gerência não eram averiguados.

Em relação à prática organizacional da revista de funcionários ao final do turno de trabalho no início da década de 80, uma das primeiras providências adotadas pelos dirigentes do grupo Semco foi acabar com as rotineiras revistas dos operários ao final do expediente. Tal prática, segundo o diretor de recursos humanos da empresa, era um ritual de verdadeira humilhação (Caixeta, 2001).

Dentro dessa concepção, o ser humano, em princípio, é visto como não confiável, até que prove o contrário. Tal parâmetro se configura numa crença referente às pessoas que Wrightsman (1964, 1974, 1977) dimensionou como sendo “o grau em que acreditamos que as pessoas são leais ou desleais”. Essa pressuposição, segundo McGregor (1992), possui raízes profundas. O castigo recebido por Adão e Eva por terem comido a fruta da árvore do conhecimento, foi a saída forçada do paraíso e a condenação a um mundo onde deveriam trabalhar para se sustentarem. Prossegue o autor, a ênfase atribuída pelos gerentes à produtividade, ao que significa obter uma boa média de trabalho por dia, aos prejuízos de uma operação tartaruga e da sonegação do produto, aos prêmios para o melhor desempenho, embora tenham uma lógica em termos dos objetivos da empresa, reflete a

crença subjacente de que a gerência deve agir de modo a neutralizar a tendência dos operários a fugir do trabalho. Para muitos gerentes, a evidência da verdade dessa pressuposição é algo incontestável.

Conforme Sashkin e Kiser (1994), “todos da organização precisam perceber que existe um clima de justiça, baseado no comportamento e nas ações dos gerentes de todos os níveis” (p.96). E uma das ações específicas, de acordo com os autores, à geração de um clima de justiça nas relações de trabalho é a certificação da parte das gerências de que as pessoas estão recebendo um tratamento igualitário. Para isso, prosseguem os autores, é necessário conceder recompensas equivalentes para desempenhos semelhantes realizados por funcionários distintos, evitando assim, o tratamento diferenciado aos preferidos.

Um outro preceito característico do sistema de valores que dá sustentação ao “Jeito Eliane” é o trabalho. De acordo com o que foi possível capturar nos relatos dos entrevistados, o funcionário que possui de modo efetivo o perfil da empresa é aquele que trabalha com muita seriedade. É o funcionário trabalhador, que “veste a camisa da empresa”, gosta do trabalho que faz e, sobretudo, se preocupa com a empresa. O funcionário de fato preocupado com a empresa fica até a hora da sua tarefa terminar, independente, do seu horário formal de entrada e saída. Além disso, o funcionário, segundo os relatos, deve se preocupar com a empresa 24 horas por dia. De outro modo, mesmo em casa, o seu pensamento deve estar focado na empresa e nas suas necessidades.

Os relatos que em seguida serão apresentados ilustram o significado conferido ao trabalho como elemento substancial que se incorpora ao perfil de valor do “Jeito Eliane”.

“Funcionário que tem a cara da empresa significa trabalho, seriedade” (E2G).

“Levar a empresa a sério é vestir a camisa. Tem que ter amor por aquilo que faz. Tem que se preocupar com a empresa” (E3S).

“O significado do que seria o ‘Jeito Eliane’ eu acho que seria um funcionário trabalhador” (E4G).

“Um funcionário preocupado com a empresa está fazendo um serviço e sai às cinco horas, mas sabe que não vai conseguir terminar a tarefa. Talvez só termine lá pelas sete ou oito horas da noite. Então ele vai ficar até a hora que acabar. Eu tenho essa preocupação. Até em casa me preocupo com a chamada da empresa. Me preocupo 24 horas. Este é um bom funcionário” (E7O).

A ênfase no trabalho “duro” e prolongado encontra ancoragem nos pressupostos do fundador da empresa. Os relatos de dois entrevistados evidenciam tal aspecto.

“O seu Milo, conforme o chamávamos foi um segundo pai. Eu iniciei trabalhando com ele aos 16 anos. Ele comprou na época, em 1959 a cerâmica Cocal e começou a produção em Janeiro de 1960, produzindo na época 10.000 metros quadrados. Ele acompanhava diariamente a produção. Tinha noites em que o seu Milo dormia ao lado de um forno, isso eu presenciei” (E26O).

“Quem não trabalhava não se criava. Ele dizia: ‘J, a pessoa tem que trabalhar’. Era um convencimento que se fazia com as pessoas” (E13D).

O ideal do fundador em relação ao trabalho parece que recaía de modo preponderante na quantidade do que era feito. Lembremos, pois, que a produtividade sempre foi um valor forte na vida da empresa. A organização do trabalho se dava dentro dos moldes da “linha de montagem”. Portanto, a concepção mecânica da organização (Morgan, 1996) exigia a presença de trabalhadores que se adequassem aos processos repetitivos, sem necessitarem de demasiada qualificação. Tal situação não requeria a concepção de um trabalho que proovesse significado ao trabalhador. Dentro dessas condições, Hersey e Blanchard (1986) sugerem que devido ao baixo grau de maturidade dos trabalhadores, o ideal é “definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas” (p.190).

Conforme o que nos foi possível observar em termos do valor atribuído ao trabalho dentro dos circuitos da empresa na atualidade, o trabalhador têm que trabalhar, e muito. As “folgas” pronunciadas por Schein (1994) enquanto ingredientes importantes à aprendizagem não são bem vistas. A impressão é que as pessoas necessitam demonstrar umas às outras que se encontram “ocupadas” o tempo todo, mesmo que não estejam. Esse entendimento parece estar mais forte do que nunca, uma vez que, o discurso dominante da parte dos dirigentes é o de “fazer mais com menos”. Isso também implica em diminuir o número de funcionários ao mesmo tempo em que a demanda das tarefas aumenta.

Entretanto, Schein (1984b) comenta que o trabalho representa um aspecto central na vida de qualquer ser humano. É através do trabalho que o ser humano media a sua própria relação com a natureza. Nas palavras de Maslow (2000), “realizar muito bem uma tarefa sem sentido não é, certamente, uma realização em si. Gosto muito da minha frase o que não vale a pena fazer, não vale a pena fazer bem-feito” (p.7).

Na mesma direção, Hackman e Lawer, (1971); Hackman e Oldham, (1975, 1979) asseveram que o trabalho deve ser vivenciado como significativo, o trabalhador deve se sentir responsável pelo esforço que despense no trabalho, e deve de algum modo poder avaliar se os resultados obtidos estão sendo satisfatórios.

Finalmente, um outro conceito que compõe o sistema de valores do “Jeito Eliane” é a humildade aliada a igualdade nas interações sociais dentro da empresa.

Como postulou um dos entrevistados, os funcionários, independente das posições que ocupam na hierarquia da empresa, são vistos pelos pares e dirigentes dentro de parâmetros que prezam pela igualdade. Ou seja, “ninguém é melhor do que ninguém”. Ainda segundo o relato do mesmo entrevistado, tal crença encontra raízes no modelo mental do fundador, que era uma pessoa com um estilo de vida bastante simples e que literalmente “colocava a mão na massa”. Quem ousar em desafiar tal crença, prossegue o entrevistado, “cai logo do pedestal”.

Num outro relato, um entrevistado mencionou que o funcionário “cheio de pose”, na versão “estilo mauricinho”, não possui as características que podem ser conferidas como típicas do “Jeito Eliane”. Prosseguiu a entrevistada, “na empresa, o pessoal é muito qualificado, mas é simples”. Um outro aspecto mencionado pela mesma entrevistada é que o funcionário com um perfil muito teórico, sem capacidade de aplicação dos conhecimentos que possui, não serve à empresa. Por fim, revelou a entrevistada, o funcionário com o “Jeito Eliane” deve ser simples e objetivo, demonstrar disposição para o trabalho, e, sobretudo, não achar que é o melhor. Um outro requisito apontado é que a postura do funcionário deve ser pautada na ética, que entre outros aspectos implica no crescimento profissional consubstanciado no mérito profissional. O funcionário que não se coadunar com esses preceitos, colocou a entrevistada, não sobrevive dentro da empresa.

Os relatos que seguem mostram, na versão dos entrevistados, a importância conferida no ambiente interno da empresa a posturas que denotem igualdade e humildade nas interações sociais.

“O grupo Eliane nunca foi voltado para o marketing, as pessoas não são vistas como alguns sendo mais importantes do que outros, as pessoas desejam igualdade. Acho que isso permanece forte. Ninguém é melhor do que ninguém. Isto permanece, veio do Sr. Maximiliano. Aqui na empresa se alguém quiser se colocar num pedestal cai logo” (E21T).

“O que é ter o ‘Jeito Eliane’? Uma pessoa cheia de pose, ‘mauricinho’, não tem o ‘jeito Eliane’. Às vezes a pessoa vem cheia de títulos, mas cheia de poses. O pessoal aqui tem muita qualificação, mas é simples. Tem outros fatores, por exemplo, não pode ser uma pessoa muito teórica. No ‘Jeito Eliane’ a pessoa precisa ter ação, aplicar os conhecimentos” (E9T).

“A pessoa precisa ser simples, objetiva, Ter vontade de trabalhar. Não tem que se vangloriar muito. Tem que ter ética também. A pessoa cresce por seus méritos. Quem não se encaixa não sobrevive” (E11D).

A referência protagonizada pelos entrevistados a respeito da importância atribuída à igualdade e à humildade nas relações de trabalho pode também ser ilustrada a partir das diversas observações efetuadas pelo entrevistador quando da realização da presente pesquisa de campo.

De acordo com o que pode ser observado, as interações sociais praticadas no cotidiano da empresa ocorrem em grande parte pela via da informalidade. Portanto, é relativamente comum um diretor da empresa encontrar um funcionário na sala de café localizada no hall de entrada da empresa mãe e os dois conversarem a respeito de determinado aspecto referente ao trabalho. Uma outra cena que pode ser observada foi a da realização de jogos de bilhar no intervalo para o almoço, envolvendo diretores e gerentes em um ambiente simples de bar localizado próximo da empresa. Nesta oportunidade são estabelecidas conversas a respeito de diversos assuntos pessoais e de trabalho.

Através de relatos informais dos entrevistados ficamos sabendo que semanalmente na sociedade esportiva e recreativa da empresa, os diretores, os gerentes e os demais funcionários jogam futebol com regularidade. Segundo os depoimentos, nessa ocasião desaparecem as figuras do diretor, gerente e funcionário. De acordo com o que foi comentado, a hierarquia perde força e todos desempenham o papel de jogadores de futebol, cujos comportamentos são regulados pelas próprias regras do jogo.

Também pode ser observado que o vestuário utilizado pelos funcionários da área administrativa é relativamente uniforme. Em geral, os funcionários, independente do nível hierárquico ocupado, utilizam a roupa social esporte (camisa social, calça esporte e sapato social) como traje de opção preponderante. Esse tipo de roupa, compartilhado no nível administrativo, parece funcionar como um ingrediente que aproxima os funcionários, reforçando os vínculos informais que entre eles são estabelecidos.

Um outro fator de evidência da informalidade nas interações sociais dentro da empresa pode ser visto quando da realização de entrevistas com os diretores e com o presidente do conselho de administração. Nesta ocasião, os entrevistados também trajavam roupa social esporte nos mesmos moldes utilizados pelos demais funcionários da administração. Além disso, esses entrevistados foram em geral, receptivos e informais, no decorrer das entrevistas. Um dos entrevistados chegou a solicitar do entrevistador, opinião a respeito da empresa.

Quando da realização da festa do trabalhador, os dirigentes da empresa receberam dos organizadores do evento, tratamento igual ao conferido para os demais funcionários.

Estacionaram os seus veículos no local reservado para todos os convidados, obtiveram os mesmos tipos e número de tickets distribuídos aos demais e enfrentaram as mesmas filas para obter cerveja ou refrigerante. Tal postura percebida, quando da festa do trabalhador e nas demais observações efetuadas ao longo do estudo realizado, transmitiram para o entrevistador um caráter de espontaneidade nas condutas, não de teatralização, da parte dos dirigentes. Esse tipo de postura parece também encontrar referência na visão de mundo do fundador, que, de acordo com as histórias contadas ao seu respeito, entre outros atributos, era uma pessoa simples e humilde. Dentre as diversas histórias contadas a seu respeito, uma delas foca a simplicidade, ao mencionar que, através de um fusca 1968, o fundador se deslocava com regularidade à fábrica. Uma outra história narrada é a de que, embora não possuísse escolaridade elevada e conhecimentos especializados em nível avançado, o fundador procurava se cercar de pessoas que detinham esses conhecimentos. Conforme a história relatada, tal fato representava da parte do fundador, um gesto nobre de humildade em reconhecer as suas limitações.

Os relatos mostrados em seguida reforçam a percepção dos entrevistados de que o fundador demonstrava simplicidade e humildade no relacionamento com os funcionários. No primeiro relato, a humildade no trato com as pessoas é referenciada como um legado aprendido pelos demais funcionários. Os demais relatos enfatizam a vida modesta do fundador e a sua capacidade impar de ouvir as pessoas.

“(...) tudo isto nós pegamos. A maneira dele tratar as pessoas, a humildade, isso motiva a gente, fica como um exemplo. Por isso que a gente se empenha. Serve como um espelho. Os filhos se espelham nos pais, nós nos gerentes. É uma empresa patriarcal” (E10).

“O fundador teve uma vida modesta do ponto de vista de usufruir” (E23D).

“O fundador era uma pessoa de uma bondade infinita, de uma compreensão fora do comum, e sempre estava disponível ou disposto a ouvir as pessoas, a dar conselhos, e um fato muito importante é que o compromisso assumido com ele não precisava ter papel, bastava dizer e ele cumpria com ou sem documento. A palavra dele era imutável” (E13D).

A humildade que o fundador expressava ao interagir com os demais funcionários, entre outros aspectos, residia, segundo os relatos, na sua capacidade de ouvir as pessoas, emitir conselhos e, sobretudo cumprir o que prometia.

O significado contemporâneo atribuído à humildade não é o da submissão, ao contrário, implica na utilização plena de conceitos como abertura, franqueza,



informalidade e conclusão, vitais à transformação do diálogo em ação (Charam, 2001). A abertura, segundo o autor, significa que a priori não existem resultados predeterminados, existe uma busca honesta de alternativas e de novas descobertas. Implica em criar disposição para que todos os lados sejam ouvidos. Assim, são criadas condições que permitem a discussão animada, a aprendizagem em grupo e a geração de confiança. Já a franqueza significa que é possível às pessoas expressarem as suas verdadeiras opiniões, e não o que elas pensam que os membros da equipe devam dizer. A informalidade reduz as atitudes defensivas, fazendo com que as pessoas sintam-se mais à vontade para indagar e perguntar de modo autêntico. Finalmente, a conclusão impõe a disciplina. Ao final de uma reunião, por exemplo, as pessoas sairão sabendo exatamente o que se deseja que elas façam. O encerramento, diz o autor, produz determinação, atribui responsabilidades e prazos às pessoas em foro aberto.

Enfim, a adoção da postura humilde no trato das relações interpessoais e de trabalho requer franca disposição de verdadeiramente ouvir as partes interessadas. Como mencionam Ellinor e Gerard (1998), “ouvir outra pessoa é um ato poderoso. É um ato de respeito e de valorização. Inversamente, não ouvir é freqüentemente considerado desrespeito” (p.149).

Além disso, também à consolidação do valor referente à humildade é crucial o desenvolvimento da capacidade de reconhecer e de aprender com os próprios erros. Transformando desse modo, os momentos de insucesso em momentos de “fracasso produtivo” (Nadler, Gerstein, Shaw et al, 1994).

Como evidenciam Collins e Porras (1995), a Hewlett-Packard (HP):

“(...) aprendeu cedo a ser humilde devido a uma série de produtos fracassados e apenas razoavelmente bons. No entanto, Bill Hewlett e Dave Packard continuaram consertando, persistindo, tentando e experimentando até descobrirem como criar uma empresa inovadora que expressaria os seus valores centrais e obteria uma reputação sustentada por seus ótimos produtos” (p.54).

Ainda em relação à adoção de práticas que se pautem no valor da humildade, Caixeta (2001) se reporta a uma palestra proferida por Ricardo Semler aos funcionários da Semco. O tema abordado foi “A virtude da omissão”. Segundo o palestrante, “as pessoas incisivas, com certezas absolutas de seu acerto, são arrogantes” Por isso, prossegue Semler, “estamos tentando abolir a prepotência por aqui” (p.49).

#### 4.1.3.6 As demissões

Dentro dessa subseção procuraremos analisar e interpretar o modo como os dirigentes da empresa conduziram o processo de demissão dos funcionários ao longo do tempo. Também buscaremos evidenciar os possíveis valores implícitos nas práticas adotadas. A demissão, segundo Ferreira (1993), “significa tirar o cargo, função ou dignidade de alguém” (p.164).

Conforme ilustra Caldas (1999), os efeitos da perda do emprego é função da circunstância particular do trabalhador, especialmente, ao significado que o mesmo atribuía ao posto de trabalho que perdeu.

A diminuição vertiginosa dos postos de trabalho na empresa entrevistada teve o seu início nos primeiros anos da década de 80. Naquela época, as unidades industriais da empresa comportavam em torno de 500 funcionários. Na atualidade, esse número despencou para 110 funcionários por unidade.

No final da década de 80, incluindo os setores agropecuário e de transportes, a empresa contava com 9.200 funcionários. Após uma década, a realidade se apresenta diferente. O número de funcionários atual é de aproximadamente 2.500 e o faturamento da empresa é um pouco mais do que o dobro do que era há dez anos atrás.

O ponto de partida à redução do quadro de pessoal da empresa, como já dito, iniciou com a contratação de uma consultoria oriunda de São Paulo, denominada pelo pessoal da empresa como sendo “os americanos”. O foco do trabalho dessa consultoria consistiu na racionalização dos processos de trabalho.

Os relatos vistos de imediato evidenciam o marco inicial do processo de redução do número de funcionários da empresa, protagonizado por uma empresa paulista de consultoria, denominada informalmente de “os americanos”. Essa denominação se devia ao fato de que a consultoria era filial no Brasil de uma consultoria americana. Já no segundo relato, a evidência ilustrada se refere ao número de funcionários no final dos anos 80 e a rentabilidade da empresa, comparada ao índice abstraído dessa mesma relação uma década depois. Finalmente, o terceiro relato evidencia a necessidade da empresa retomar o foco à sua vocação original em função da perda de competitividade e participação no mercado.

“Antigamente havia fábricas com 500 pessoas e hoje tem 110. A diferença é muito grande. O marco inicial foi este trabalho da Alexander em 1983” (E2G).

“Em 1989 para você ter uma idéia contando o setor agropecuário e uma transportadora, a empresa tinha 9.200 funcionários, dez anos depois estamos com 2.500 e o faturamento está um pouco mais que o dobro daquele ano” (E15D).

“A empresa estava perdendo competitividade, participação no mercado e lucratividade, e numa situação de crise havia a necessidade de se tomar uma decisão: se desfazer de todos esses periféricos, em vez de aumentar a produção, segmentar a produção” (E21T).

A partir da década de 80, os dirigentes das organizações em geral começaram a perceber que o ambiente externo onde operavam se tornava cada vez mais complexo. Ao se referirem à economia americana, Heipern e Nadler (1994) postulam que as décadas de 50 e 60 eram caracterizadas pela presença dos monopólios em muitos mercados, fato esse que limitava a possibilidade de escolha da parte dos consumidores. Contudo, a partir da década de 70, continuam os autores, “novos concorrentes surgiram, em números crescentes, em quase todas as categorias de produtos e serviços. Na verdade, a crescente globalização das empresas reduziu as barreiras de entrada e abriu as fronteiras de maneira dramática” (p.120).

Em virtude disso, nas palavras de Bridges (1995), “as próprias condições (a produção em massa e as grandes organizações) que criaram os empregos há dois séculos estão desaparecendo. A tecnologia possibilita-nos automatizar a linha de produção, onde todos aqueles que tinham emprego costumavam fazer suas tarefas repetitivas” (P. XV).

Nesse sentido, acompanhando uma tendência do mercado internacional, cujas repercussões já podiam ser percebidas no Brasil no início dos anos 80, os dirigentes da empresa optaram por implementar um programa de racionalização em todas as suas áreas, administração, finanças, fábricas que, segundo Volpato (1984), proporcionaram uma redução de custos bastante significativa. Esse trabalho, conforme mencionado, foi desenvolvido por uma consultoria de São Paulo.

Como evidenciado nos relatos, a racionalização do processo produtivo iniciada em 1983 tinha como foco principal a redução do número de funcionários. Embora também, houvesse outras finalidades, como a eliminação do desperdício, racionalização dos processos, entre outras ações.

De acordo com os depoimentos, a redução do quadro de pessoal, que atingiu de modo preponderante o “chão de fábrica”, teve início nas unidades fabris da empresa e não era realizado de uma vez só. A meta colocada pela consultoria paulista era a de reduzir em 30% o número de trabalhadores em cada unidade.

Os relatos que se sucedem mostram a influência da consultoria paulista nas decisões em relação ao percentual de demissões a serem efetuadas. Também é salientado o dilema do dirigente responsável pela área de recursos humanos entre demitir um número considerável de funcionários e a sobrevivência do empreendimento. Por fim, especificamente no caso do segundo relato, é mencionado que, as demissões no início da década de 80 foram efetivadas porque haviam mais pessoas do que o necessário à realização das tarefas no “chão de fábrica”.

“A consultoria antecipou, vai haver uma redução de até 30% na mão de obra. A primeira colocação que eu fiz para o presidente foi a de que eu não queria ser o dono do facão para cortar essas cabeças. Eu não me acerto muito com isso. Mas por outro lado, eu também não sou irracional, eu sou racional, que dizer, não adianta garantir a presença do empregado na empresa e daqui a pouco desempregar o empregado e a empresa junto” (E23D).

“Os cortes foram feitos por unidades, Eliane 1, 2, 3. Não foi feito de uma só vez, a cada quatro meses saía 30% do pessoal de uma fábrica. Hoje até há menos pessoas devido à troca de máquinas. Mas na época não se trocou nada, foi retirada a ‘gordura’ mesmo. Havia mais pessoas sobrando e tiraram. Hoje já saíram mais pessoas devido às melhorias” (E2G).

A prática de não demitir funcionários se constitui, segundo Ryan e Oestreich (1993), estratégia poderosa às organizações que verdadeiramente desejam eliminar o medo nas relações de trabalho.

Dentro dessa perspectiva, Sashkin e Kiser (1994) argumentam que um grande número das melhores empresas americanas, como a Hewlett-Packard (HP) e a Eli Lilly, já adotaram a prática de não demitir funcionários há muito tempo.

Por exemplo, conforme destacam Collins e Porras (1995), a HP não demite um funcionário sequer há mais de cem anos. Com a finalidade de reduzir as chances de demissões, prosseguem os autores:

“(...) a HP deixou passar oportunidades de grandes contratos com o governo – por mais lucrativas que pudessem ser – que exigiam a tática de ‘contratar e demitir’. Ela exigia que as divisões contratassem pessoas de dentro antes de procurar fora da empresa, garantindo mais segurança no emprego em toda a empresa (além de manter a cultura firme)” (p.298).

Na mesma linha de raciocínio, Sashkin e Kiser (1994) mencionam que os funcionários necessitam saber que o seu emprego é estável, ou seja, que não serão descartados sem mais nem menos, de acordo com os caprichos e conveniências da alta administração, nos moldes de um equipamento obsoleto. Contudo, prosseguem os autores, as organizações devem enfatizar que a estabilidade no emprego depende do desempenho

da organização, isso porque o desempenho determina a segurança e a sobrevivência da organização. Para isso, continuam os autores:

“A organização precisa compartilhar informações financeiras com os funcionários. Só então todos podem ver e entender a realidade econômica. Os funcionários podem então examinar os indícios econômicos que poderiam justificar os cortes de pessoal. E se os cortes realmente forem necessários, os funcionários podem tomar parte do processo decisório quanto a quais empregos devem ser eliminados e como fazê-lo” (p.94).

O volume de demissões ocorrido no início da década de 80, na concepção de um dos entrevistados, na época responsável pela área de recursos humanos da empresa, pelo menos num primeiro momento, não foi traumático. Isto porque, de acordo com o que foi mencionado pelo mesmo, o alto *turnover* típico da época, em virtude da baixa qualidade dos funcionários foi utilizado como estratégia para dirimir o impacto de um número expressivo de demissões num curto espaço de tempo. Uma outra medida adotada foi, segundo o mesmo entrevistado, a de reaproveitar ao máximo em outras unidades fabris o pessoal excedente, fruto da racionalização dos processos de trabalho.

No entanto, na segunda etapa do processo de demissão, ainda segundo o mesmo entrevistado, houve traumas, uma vez que, tratou-se da redução de níveis hierárquicos, o que proporcionou às pessoas melhor remuneradas e que tinham a posição de chefia, a perda do emprego.

Os três relatos apresentados de imediato ilustram as alternativas encontradas pelos dirigentes na época, visando amenizar o impacto social das demissões. O terceiro relato especificamente retrata que, as demissões ocorridas ao nível das chefias foram mais traumáticas em virtude do status e da remuneração.

“O *turnover* também era alto, porque a mão de obra não era qualificada. Em primeiro lugar eu aproveitei o *turnover*” (E23D).

“O Diretor Industrial prendia e conseqüentemente nunca havia um desastre (referencia ao reaproveitamento de pessoal que sobrava de outras unidades devido à racionalização dos processos de trabalho)” (E11D).

“No primeiro momento não houve trauma nenhum, no segundo momento houve. Quando se tratou da redução de nível. Ai sobrou gente qualificada. Gente qualificada eu não digo, gente com maiores salários, posição de chefia. Ai é que começou então um problema mais doloroso. Nos níveis mais elevados não havia rotatividade. Quando o plano chegou ali é que começou a ficar mais doloroso” (E2G).

Um dos comentários efetuados pelo entrevistado referido por último é o de que as demissões protagonizadas no início da década de 80 não foram traumáticas como estão

sendo na atualidade, uma vez que, havia na ocasião um propósito definido que era o de racionalizar os processos de trabalho, pois segundo ele, “havia muita gordura”.

Na década de 90, pressionada pelo Plano Collor que confiscou a poupança e aumentou as taxas de juros, os dirigentes da empresa voltaram a efetuar um número expressivo de demissões. Nesse período ocorreu uma queda significativa do consumo no setor cerâmico. No caso da empresa entrevistada, a redução no processo produtivo foi em torno de 90%. Conforme os entrevistados, foi um momento de evidente trauma na vida da empresa. Muitas pessoas com bastante tempo de serviço foram demitidas. O impacto gerado foi em virtude da convicção dos demais funcionários de que essas pessoas nunca deixariam de trabalhar na empresa. Ainda segundo os entrevistados, dentro desse contexto, profissionais de elevada qualificação foram demitidos.

Os relatos apresentados a seguir ilustram a retomada das demissões na década de 90, o contexto econômico e os impactos produzidos.

“Na época do plano Collor o volume de demissões foi muito grande, e foram pessoas de muito tempo de casa, com cargo de gerenciamento, eram vistas como pessoas que dificilmente saíam da empresa. Então esse foi o impacto” (E17T).

“No, início da década de 90 houve uma queda acentuada no consumo de cerâmica. Em torno de 90% da produção foi reduzida. Foi um momento triste, houve um ‘enxugamento’, nós perdemos vários profissionais bons. Houve muitas demissões, a produção caiu e as pessoas ficaram ociosas. De modo geral a situação do país também não era boa” (E10G).

“Nos anos 90 o desemprego aumentou. Reduzia a produção e demitia. Oferta de emprego lá fora não existia” (E26O).

Conforme dito por Schirato (2000), na atualidade não existe qualquer meio de prover estabilidade ao trabalhador. A medida em que os postos de trabalho progressivamente são extintos em razão do avanço tecnológico e informacional, a condição de estabilidade do trabalhador, independente do nível funcional ou hierárquico, vem se transferindo à situação de permanente provisoriedade. A autora também comenta que o prejuízo social e afetivo decorrente da demissão não ocorre apenas do lado do trabalhador. Os que ficam também se ressentem.

Como mencionaram os entrevistados, para os remanescentes é um verdadeiro “balde de água fria” que se configura através da edificação de um paradoxo. De um lado, o discurso dos dirigentes é o de incentivar a participação, o comprometimento e a livre expressão do pensamento. De outro, está posta a promoção de demissões. No entanto, de

acordo com o que diz um dos entrevistados, é algo que não têm fim. Pois do contrário, até a própria empresa pode fechar.

Porém, em que pese à razão aludida, um dos desdobramentos mais evidentes dessa situação contraditória parece ser, segundo os entrevistados, a repercussão negativa na motivação e na produtividade dos que ficam. A produtividade, segundo um dos relatos, além da desmotivação e apatia, também fica comprometida, em razão do acréscimo de trabalho proporcionado aos que não foram demitidos.

O processo também é dolorido ou traumático, segundo os entrevistados, porque são os amigos que estão deixando de trabalhar na empresa. Essa percepção é confirmada por um outro entrevistado quando destaca que o ambiente afetivo da empresa familiar propicia a manifestação do sentimento de perda ou dor aos que permanecem quando das situações de desligamento.

Os relatos no momento apresentados procuram evidenciar a contradição experimentada pelos entrevistados entre o apelo ao comprometimento e a promoção de demissões. Também são ilustradas as repercussões das demissões na proliferação de sentimentos de perda, na motivação, na produtividade e na sobrecarga de trabalho.

“É um balde de água fria (incentivar a participação, o comprometimento, a expressão de posições e promover demissões), mas não tem fim. A empresa não pode afirmar que não haverá mais demissões, pois até ela pode fechar” (E2G).

“O processo recente de reestruturação da empresa tem sido uma coisa muito dolorida, um processo de bastante sofrimento. Nós percebemos em todas as unidades de RH, o pessoal muito desmotivado. Acontece uma queda de produtividade. Um processo de dor e medo, pois a qualquer momento pode ser um de nós” (E17T).

“(…) nós que estamos saindo neste momento de uma reestruturação forte. Eu diria assim: ‘tão grande quanto é o trauma de quem sai, talvez é de quem tem que dizer que aquele cara vai sair’. O sofrimento de quem passa a notícia é do mesmo tamanho de quem recebe. Porque aqui se confunde amizade e profissionalismo, amizade e família, empresa e familiares proprietários da empresa. Ela é uma sociedade muito afetiva e acaba tendo problemas nessa hora, sem nunca perder de vista a questão do resultado, da objetividade, do negócio. O ambiente de trabalho é afetivo e familiar” (E15D).

“As demissões foram difíceis de aceitar, pois ninguém estava esperando. Mas foi uma necessidade da empresa. Isso dói, pois foram amigos que saíram, mas a ‘bagagem’ por eles deixada ninguém vai tirar. Com esse quadro de pessoas reduzido, o trabalho fica um pouco mais complicado, e nós temos que nos esforçar mais para atingir as nossas metas” (E24G).

Os sentimentos de dor, medo e sofrimento presentes nos relatos dos entrevistados em função da demissão dos colegas são compreendidos por LaFarge e Nurick (1993) como imagens metafóricas que as pessoas utilizam para prover de sentido as suas experiências.

Nesse sentido é importante salientar que o prejuízo social e afetivo não só dos que partem, mas dos que também permanecem na empresa ocorrem em virtude dos seguintes possíveis aspectos: o sentimento de culpa gerado em função de “ter sido ele e não eu”; o receio em relação ao futuro à medida que “poderei ser eu o próximo”; dor ou o sofrimento de perder um colega de trabalho bastante estimado; o rancor em relação aos dirigentes, ao perceberem que o discurso professado a respeito da valorização do ser humano é traído através de demissões inesperadas e injustas; e o sofrimento psíquico e físico proporcionado pela possibilidade de aumento da carga de trabalho.

Em virtude da proliferação de tais sentimentos, a credibilidade dos dirigentes acaba se deteriorando, tanto no âmbito interno como externo, em função da contraditoriedade percebida no discurso que evoca a valorização do ser humano (Schirato, 1999, 2001).

Em razão disso, Sashkin e Kiser (1994) salientam que num contexto permeado por tais sentimentos “é difícil imaginar por que os funcionários que vêem seus colegas de trabalho serem demitidos para reduzir os custos estariam dispostos a ajudar a organização a fazer um produto melhor ou oferecer um serviço melhor” (p.95). As tentativas de reduzir custos eliminando pessoas continuam os autores, acabam tendo um efeito inverso. As pessoas que consideram o seu emprego em risco constante provavelmente não investirão tempo na avaliação de novos modos à redução de custos.

Em relação aos funcionários demitidos, os entrevistados manifestaram que essas pessoas em geral ficam sem referência, ou seja, ficam perdidas no mercado de trabalho, além do sentimento que nutrem da perda de algo essencial em suas vidas. Contudo, proclamou um dos entrevistados, o pessoal dispensado em nível de chefia para cima, via de regra, monta o seu próprio negócio, dada a capacidade empreendedora desenvolvida nesses níveis.

Os relatos apresentados a seguir procuram ilustrar o modo como os entrevistados percebem a situação psicossocial dos funcionários demitidos.

“Pessoas saem com muito tempo de casa. Saem chorando com aquele sentimento de que isso aqui é meu, como eu vou viver sem isso?” (E17T).

“Hoje em dia as pessoas quando saem ficam desempregadas, perdidas” (E2G).

“(...) todos que saíram da empresa, em nível de chefia para cima, todos colocaram um negócio. Então quem sai daqui monta negócio, são empreendedores” (E19S).



Com o intuito de fazer um contraponto com a percepção dos entrevistados em relação aos sentimentos dos colegas demitidos, apresentaremos na seqüência algumas mensagens enviadas pelos funcionários demitidos aos colegas que permaneceram na empresa. Essas mensagens foram endereçadas aos colegas que ficaram, aos dirigentes e aos membros da família proprietários da empresa. As mensagens remetidas demonstram em geral a gratidão que os demitidos têm para com a empresa. Além disso, esse sentimento, conforme as mensagens, parece se relacionar à aprendizagem que o convívio de trabalho proporcionou, como também ao gratificante relacionamento estabelecido com os colegas na empresa. Contudo, o sentimento de gratidão é também acompanhado do sofrimento ou da perda de algo considerado essencial. Ou seja, o fim do vínculo de trabalho e do vínculo afetivo com os colegas que na empresa ainda continuam.

“Após 30 anos e 10 meses, chegou à hora de partir. Com o coração partido e lágrimas rolando deixo esta casa. Eternos agradecimentos. A Deus pela saúde e gratuidade do trabalho. A minha família pelo apoio e carinho recebido. A família Gaidzinski a eterna gratidão. Ao Sr. Milo que Deus o tenha em um lugar especial. A diretoria, um obrigado do tamanho do universo. Aos colegas de trabalho um grande e forte beijo no coração de todos. Um fraternal e forte abraço a todos, que Deus cuide de vocês”.

“Resolvemos juntas agradecer a todos pelo carinho de todos os dias. Todos nós temos nossas lutas, mas só quem sabe suportá-las pode ser classificado de herói. Sendo assim, somos heroínas e vamos continuar. Quem é corajoso não foge da batalha”.

“Venho por meio deste, agradecer a todos por estes maravilhosos seis meses de serviços prestados a esta empresa, onde aprendi muito e que fico eternamente grato. Agradeço especialmente ao pessoal com quem me relacionei mais profundamente. Um abraço a todos”.

“Após 11 anos de trabalho com esta empresa, e com muito orgulho e satisfação me despeço, como muitos nesta fase de reestruturação da empresa. Aqui aprendi quase tudo o que sei sobre trabalho e muito sobre o convívio com as pessoas. Tanto aprendi dentro da cultura organizacional que me tornei um empreendedor, que me possibilita hoje ser patrão, e se o bom Deus continuar me ajudando, permaneceré até o final dos meus dias como tal. O meu muito obrigado sem exceção, pois sou o resultado do contato com todos vocês, direta ou indiretamente, via cultura organizacional, sem o conhecimento, a seriedade, a honestidade e o dinheiro que aqui adquiri, certamente, teria um futuro incerto e uma dor no peito neste momento. Muito obrigado”.

“Obrigado a todos pela oportunidade de engrandecimento da minha pessoa tanto como profissional quanto ser humano durante os oito anos de IASA, bem como o tempo que passei no grupo, principalmente àquelas que endossaram as minhas palavras como verdadeiras prova de personalidade e de autoconfiança. Abraços e boa sorte a todos do grupo”.

Os conteúdos emitidos nas mensagens dos demitidos, pelo menos ao nível do discurso manifesto, parecem não revelar ressentimentos, contrariedades, sentimentos de

injustiça ou outras manifestações que de algum modo demonstrem discórdia ou insatisfação em razão do desligamento da empresa. O que indicam provavelmente, é a alusão feita aos sentimentos de perda dos diversos vínculos resultantes das relações de trabalho ocorridas na empresa, num determinado período.

De acordo com o que é mencionado por Schein (1984b), “constatou-se que, numa sociedade como a nossa, a ocupação de uma pessoa, o trabalho diário que satisfaz as necessidades econômicas básicas, é um aspecto central do autoconceito da pessoa e uma fonte de auto-estima” (p.62).

Assim sendo, na medida em que, construímos o que somos também a partir do que fazemos, a perda do emprego pode representar a dissolução ou a mutilação de aspectos essenciais do nosso eu (Caldas, 1999).

A motivação básica em se desfazer de determinados funcionários, independente de função e posição que ocupam na hierarquia da empresa, é de acordo com um dos entrevistados, pautada na preservação ou sobrevivência do empreendimento. Nesse sentido, prosseguiu o entrevistado, o que efetivamente é visto, é a possibilidade da empresa auferir mais lucros com um número menor de funcionários. É uma circunstância onde os processos de trabalho são reconfigurados para que mais produtos sejam confeccionados e mais serviços sejam prestados com um número cada vez menor de funcionários.

Dentro da mesma perspectiva, declarou um outro entrevistado, as demissões ocorrem em função de economia. Ou seja, a ênfase está na crença consolidada de “fazer cada vez mais com menos”.

Os relatos apresentados a seguir ilustram, na ótica dos entrevistados, a razão fundamental que anima a disposição dos dirigentes da empresa em reduzir sistematicamente o número de funcionários.

“Nesta hora da decisão, passa ser maior a sobrevivência da empresa, que é a lógica inquestionável. Nós não somos uma empresa que nasceu para criar empregos. Nós somos uma empresa que emprega porque tem emprego para oferecer. O processo de demissão é tratado da seguinte forma: primeiro é evidenciado a viabilidade da empresa ganhar mais dinheiro com menos funcionários, sem sacrificar os que ficam. É uma questão de reanotação de equipamentos, processos, racionalização, tecnologia. Foi uma agregação de vários valores” (E15D).

“As demissões hoje são explicadas em função da economia. É feita uma reunião onde é explicada à pessoa que está saindo. Até hoje, todo ano se corta uma turma, não há estabilidade. A qualquer momento pode haver demissões” (E2G).

Como pode ser observada, a racionalidade subjacente às medidas adotadas pelos dirigentes em relação à demissão dos funcionários é do tipo funcional. O que prevalece neste momento é o cálculo utilitário das conseqüências (Ramos, 1989). Tal concepção também encontra amparo na idéia de que a responsabilidade primária das empresas é a maximização dos lucros (Friedman, 1963). Em decorrência, os dirigentes se calcam na premissa obstinada de que a organização deve resolver os seus problemas e se adequar no curto prazo. Dentro disso, o conceito de tornar a empresa enxuta monopoliza o pensamento dos líderes e gerentes (Schein, 1994). Porém, o propósito do enxugamento visualiza os funcionários como obstáculos ou entraves a serem transpostos. Isso porque, a idéia de folga é inconcebível, tudo deve funcionar conforme as “engrenagens azeitadas” de uma máquina.

Dentro desses preceitos, a crença dominante é a de que “os funcionários são considerados um custo a ser reduzido” (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999). Ao contrário do que é corriqueiramente proclamado nos discursos dos dirigentes que posicionam os funcionários como o principal ativo da organização, na prática, os mesmos são concebidos como custos ou passivos a serem minimizados.

Dentro dessa ótica, a fala de um dos dirigentes responsável pela área de recursos humanos revela que um dos aspectos considerados na decisão de reduzir o quadro de funcionários, é a opção de demitir os que possuem menos tempo de casa. O argumento utilizado à adoção de tal medida é o de que nesse caso, os funcionários ainda não se encontram totalmente impregnados pela cultura da empresa. Nesse sentido, argumenta o entrevistado, o impacto psicossocial referente à perda do emprego é menor.

Além disso, prossegue o mesmo entrevistado, também é levada em conta a capacidade técnica ou de agregar valor ao projeto da empresa que o funcionário possui.

No entanto, em outros relatos, os entrevistados expressaram que os cortes de pessoal também atingem pessoas com um bom tempo de casa. Um dos receios apontados em relação a esse fato entrevistados é o de que, ao se considerar contribuição dos membros mais antigos na consolidação dos valores básicos da empresa, o processo de demissão pode proporcionar o enfraquecimento ou a alteração desses valores. De outro modo, revelou um dos entrevistados, a saída de determinados funcionários já com muito tempo de casa também permite uma renovação necessária de valores. Isto porque, segundo o entrevistado, muitos dos que saíram possuíam um perfil muito autoritário e individual de gestão.

Os relatos apresentados de imediato ilustram, na versão dos entrevistados, os critérios básicos apontados à demissão dos funcionários.

“Os critérios utilizados para definir quem sai são os seguintes: a gente faz uma análise sob o ponto de vista social. Primeiro os mais novos no emprego são os primeiros a virem para a mesa porque menos impregnação da cultura possuem para sofrer qualquer coisa. Em segundo lugar a capacidade técnica das pessoas, ou melhor, a capacidade das pessoas como um ser participante de um projeto chamado empresa. Então quem é mais ou menos capaz de contribuir para a elevação desse processo” (E15D).

“Houve um corte no ano passado que veio de cima, do presidente. Inclusive na nossa área de recursos humanos foram quatro. Ao todo foram 42 cortes, principalmente na área administrativa. Todas pessoas antigas da casa para redução de custos. Isto existe ainda, foram dois anos seguidos, 97 e 98”. Eu acho que a maior ferida foi às pessoas demitidas que já conheciam a empresa, que tinham experiência. Este foi um grande problema” (E2G).

“O pessoal está sentindo que com isso os valores da empresa podem ser alterados, a cultura da empresa, pois saíram nesse momento pessoas de um nível maior, pessoas que ajudaram na formação de determinados valores na empresa. Mas, fazendo uma análise geral da situação, eu cheguei a pensar que seria a hora de dar uma guinada, uma mexida para implantar valores novos. Algumas pessoas que saíram tinham um perfil difícil de relacionamento, de autoridade: ‘Nesse pedaço quem manda sou eu’. Pessoas muito antigas que eram inquestionáveis, rígidas” (E17T).

Conforme podemos observar nos depoimentos apresentados, a opção de demitir funcionários com menos tempo não exclui a possibilidade de que funcionários mais antigos também possam fazer parte de uma lista de demissão. Contudo, é importante salientar que em grande parte dos casos, os funcionários antigos demitidos já tinham sido aposentados pela empresa e mesmo assim, estabeleceram um novo contrato e continuaram a trabalhar.

Um outro aspecto a ser considerado é que, de acordo com relatos formais e informais, como também em observações efetuadas nas visitas a empresa, é que, pelo menos em um dos casos de demissão de um funcionário com muito tempo de casa, o demitido manifestava uma postura autoritária e centralizadora, características essas que pareciam a princípio não mais se coadunar com as necessidades atuais do empreendimento de um perfil funcional mais participativo, flexível e voltado à cooperação.

Esse tipo de constatação parece vir ao encontro de uma observação informal feita por um dos dirigentes quando da realização do primeiro seminário de melhorias da empresa. Nessa oportunidade, o dirigente colocou a esse pesquisador que o seminário representava uma contribuição à construção de uma cultura de participação dentro da empresa. Pois segundo ele, ainda existia muito “ranço de práticas e posturas despóticas” da parte das chefias nos circuitos da empresa.

A esse respeito, Schein (1996) manifesta que:

“Se a organização estiver em dificuldades maiores e sua cultura estiver realmente inibindo o tipo de crescimento e mudanças necessários, o líder, enquanto agente de mudança, precisa às vezes aceitar com coragem coisas desagradáveis e destruir algumas figuras centrais portadoras da cultura na organização. Por exemplo, certos gerentes podem estar tão instruídos com a noção de que individualismo significa ‘competir com os demais para progredir’ que são incapazes, ou não estão dispostos, a se abrirem para outras alternativas. Tornarem-se mais colaboradores equivaleria a ‘não serem eles mesmos’ (p.87).

A condução do processo de demissão dos funcionários, segundo um dos entrevistados, sofreu alterações significativas nos últimos dezesseis anos. De um estilo altamente centralizado passou a ser conduzido de um modo mais “participativo”. Ou seja, conforme o entrevistado, no início da década de 80, o processo era imposto. Na atualidade, argüiu o mesmo, as diversas instâncias hierárquicas da empresa são comunicadas, até que a chefia do nível imediato do grupo a ser “enxugado”, decida quem deve ficar e quem deve sair. Ainda de acordo com este entrevistado é possível as chefias contestarem o percentual de demissões proposto.

Entretanto, em um outro depoimento, um dos dirigentes entrevistado afirmou que num evento mais recente de reformulação e reestruturação do processo produtivo foi realizado um estudo “muito fechado”, o que se presume, pouco participativo, feito através de um “seleto” grupo de pessoas. Esse grupo, por sua vez, ficou encarregado de definir os funcionários que deveriam sair. Em um outro depoimento foi confirmada essa idéia, a de que as demissões são tratadas de modo unilateral e restrito nas instâncias superiores da empresa.

“Em 1983 era imposto. Hoje o presidente chama a diretoria, que por sua vez chama os seus gerentes, que chamam os chefes e dizem a eles que deverão decidir. Hoje eles podem dizer ‘não vou tirar por tais motivos’. Eles fazem. Quando o trabalho é implantado eles estão a par. Eu dou feedback durante o trabalho” (E2G).

“Quando nós falamos sobre a questão de reformulação, de reestruturação de produção, não importa em que setor, aí teve que fazer um estudo muito fechado para dizer quem ia sair, quem ia sobrar nisso. E saiu na medida de 70, por aí” (E27D).

“O processo de condução das demissões, a análise, o planejamento, é assim num nível maior, a gente não participa, a diretoria, os gerentes, fazem a análise nesse sentido” (E17T).

De acordo com as nossas observações e o que os entrevistados disseram, a decisão de demitir funcionários fica circunscrita à instância superior da empresa. A participação

dos níveis inferiores na escala hierárquica é no sentido de serem comunicados a respeito de algo já previamente definido. No que se refere à chefia imediata onde vai ocorrer a redução, em geral, é colocado o percentual de funcionários a ser subtraído. Como foi mencionado nos relatos, em algumas circunstâncias, a chefia contesta a demissão proposta, entretanto, conforme relatos informais, tal fato é raro de acontecer.

Um outro fato a ser salientado é que o grupo onde serão efetuadas as demissões, com exceção da chefia imediata, que dependendo da circunstância pode ser ouvida ou meramente comunicada, não toma parte em nenhum momento do processo de escolha de quem fica e de quem sai da empresa.

Como postulam Stoner e Freeman (1995), o ambiente instável e competitivo da atualidade acelerou a tendência à reestruturação, que contribuiu para um número crescente de desligamentos. Em virtude disso, prosseguem os autores, torna-se substancial que as organizações criem e sigam ao pé da letra, uma política de demissão. Isto porque, enfatizam os autores, no contexto atual não é recomendável que os dirigentes se orientem pela doutrina de demitir ao seu bel-prazer. Tal postura parecer ter repercussões evidentes na disposição e no comprometimento dos que ficam para com o projeto da organização. Também em virtude deste tipo de conduta, a imagem da organização no ambiente externo pode sofrer desgastes intensos em termos da sua responsabilidade social para com os funcionários (Walton, 1973; Fernandes, 1996). Como afirma Davis (1974), existe “uma férrea lei de responsabilidade afirmando que, em longo prazo, quem não usa o poder de um modo que a sociedade considere responsável, tende a perdê-lo” (p.631).

Atentos para estas tendências, muitos dirigentes de empresas, argumentam Stoner e Freeman (1995), tem procurado definir critérios objetivos e transparentes para o desligamento, promover a efetiva participação das pessoas que serão atingidas pelos cortes e providenciar serviços de colocação externa, para ajudar os demitidos a encontrar novos empregos.

Entretanto, no caso da empresa pesquisada, o tratamento despendido à demissão dos funcionários, em termos de políticas e práticas organizacionais, foi visto pelos entrevistados como uma manifestação clara e objetiva de que nesse momento específico, os dirigentes não respeitam os funcionários. A repercussão oriunda dessas posturas, ainda de acordo com o mesmo entrevistado, é de os demitidos se ressentirem e falarem mal da empresa por isso. Conforme o mesmo entrevistado, é essencial que os dirigentes, quando do momento da demissão, reavaliem o modo como o processo é conduzido.

De outro modo, no dizer de um dos entrevistados, a situação de desligamento deve ser mais bem avaliada. A forma de como o funcionário é abordado para tomar ciência do desligamento, é segundo ele, fator que gera insatisfação nos demitidos. A pesquisa de desligamento lembrou o entrevistado, mostram em geral, o sentimento de insatisfação dos funcionários no momento da demissão. Esse sentimento, segundo ele, se deve mais ao modo de como o processo é conduzido, do que pela demissão em si. Uma questão essencial é que os funcionários em geral criam um vínculo afetivo forte com a empresa. Portanto, para essas pessoas, lembra o entrevistado, o momento da demissão é de inerente sofrimento.

Vejamos os relatos apresentados a seguir. Os mesmos procuram exemplificar, de acordo com a visão protagonizada por alguns entrevistados, da necessidade de revisão do modo como as demissões são processadas na empresa.

“Mas a demissão não respeita muito o ser humano, as pessoas. Não existe chamar para explicar, agradecer. Eu ouvi que é assim. Eu sei que até falam mal da ELIANE por isso. Talvez precise ter mais cuidado na forma como fazer. Uma coisa é o processo como é feito para chegar até a demissão, outra coisa é a demissão em si. Como é conduzida. Eu ouvi que é muito pesado” (E2G).

“O momento em que o funcionário é desligado é que tem que ser analisado melhor: a forma como vai abordar, pois é um sentimento muitas vezes de insatisfação na saída, pela forma como é chamado, abordado. Nós ouvimos muitas queixas das pessoas, da falta de valorização no momento da saída. Porque, por mais que você agradeça, as pessoas que tem esse vínculo muito forte com a empresa sofrem muito. Se tivesse esse tipo de coisa amenizaria a saída. Na maioria das pesquisas de desligamento que nós realizamos, a gente percebe o sentimento das pessoas, muitas vezes insatisfeitas neste sentido com a empresa” (E17T).

Os procedimentos dos dirigentes em relação à prática de demissão dos funcionários parecem não se alinhar com a crença de que “o ser humano é o principal ativo da empresa”. Um exemplo dessa desarmonia foi à decisão de desligamento de um antigo funcionário, dirigente da empresa, enquanto o mesmo se encontrava a trabalho no exterior. Quando o mesmo retornou ao Brasil foi comunicado de que não fazia mais parte do projeto da empresa.

Em deslizes como esse, coloca Schirato (2000), a organização traí o seu discurso manifesto. Ou seja, ao mesmo tempo em que exalta a importância do ser humano, também dá nítidas demonstrações a partir de práticas concretas que o ser humano não é tão relevante assim. A repercussão mais evidente de tal incongruência é, ainda conforme a mesma autora, a perda da credibilidade interna e externa.

Ainda como sustenta Ouchi (1981, 1985), em organizações onde a mobilidade dos funcionários é intensa, os funcionários remanescentes tendem a considerar o empregador como provisório. Assim, deve se esperar que os mesmos se mantenham distantes, não comprometidos, hostis e até muitas vezes briguentos.

#### **4.1.4 A natureza da atividade humana**

Nesse item examinaremos as suposições dominantes na empresa a respeito da categoria lógica de cultura organizacional nomeada de Natureza da atividade humana.

Portanto, a finalidade primordial nesse momento é a de reconhecer as premissas subjacentes que orientam as relações de trabalho disseminadas na organização pesquisada.

Para isso, procuraremos averiguar como o trabalho se encontra organizado e a relação entre trabalho e o espaço total da vida dos funcionários.

##### **4.1.4.1 A organização e a condução do trabalho**

Nesse tópico em particular buscaremos compreender os principais aspectos que influenciam o modo como o trabalho é organizado e gerido na empresa. Em decorrência, procuraremos também evidenciar as suposições subjacentes partilhadas a respeito do trabalho, sua ordenação e gestão.

Ainda será tema importante nessa categoria se o modo como o trabalho é organizado promove dicotomia ou não, entre o pensar e o fazer na realização das tarefas. Assim, são indagações essenciais as que seguem: Quem faz pensa e quem faz pensa? O trabalho é mecânico, dissociado, visto como uma engrenagem; ou é orgânico e integrado?

De acordo com o que pode ser visto nos documentos que descrevem o organograma e nas observações efetuadas quando das visitas nas áreas administrativa e de produção, o trabalho se encontra distribuído e organizado conforme os diferentes níveis hierárquicos e as diferentes áreas funcionais que derivam da divisão do trabalho efetuada na empresa (Schein, 1984b).

Portanto, do ponto de vista hierárquico e funcional, o trabalho na empresa se encontra arranjado nas seguintes instâncias: assembléia de acionistas; conselho de



administração; presidente (vinculados ao presidente se encontram os assessores de planejamento e de qualidade); diretores industrial, administrativo financeiro, comercial, marketing e novos produtos e jurídico. No mesmo nível de diretoria também se aloja a assessoria financeira (controller). Ao nível de gerências encontramos a seguinte configuração: vinculadas à diretoria industrial têm-se as gerências de fábrica, do centro de pesquisa, de apoio industrial, de logística e de refratários. Na diretoria de administração financeira estão subordinadas as gerências de recursos humanos e administrativa; financeira e de informática. Em relação à diretoria comercial, as gerências vinculadas são as de vendas no mercado interno e as de vendas no mercado externo. No caso da diretoria de marketing e novos produtos, as gerências relacionadas são as de novos produtos, de merchandising e de serviços de marketing. Finalmente, vinculadas ao assessor financeiro se encontram as gerências de contabilidade e de custos.

No caso específico de uma unidade fabril, as instâncias hierárquica e funcional são as seguintes: gerência (diretamente vinculadas às gerências se encontram as assessorias comercial, de recursos humanos e de segurança); chefias de produção, do departamento técnico, de manutenção e de expedição. Por fim, diretamente relacionados ao chefe de produção se encontram os operários de “chão de fábrica”. Esses trabalhadores em geral desenvolvem uma tarefa específica, repetitiva, portanto, sem grandes variações.

O relato apresentado a seguir evidencia a ênfase conferida à transposição da padronização de normas e dos procedimentos de rotina no “chão de fábrica” quando da aquisição de uma nova unidade fabril pela matriz.

“Quando da implantação do sistema de padronização de procedimentos nós ficávamos na fábrica por dois meses. Ficávamos dois meses implantando as normas, rotinas, treinando o pessoal, acompanhando o que o pessoal fazia, conversávamos com a chefia. Havia várias reuniões da chefia com os funcionários, cobrando e exigindo o cumprimento das normas. Eram reuniões pesadas em função de algumas pessoas não estarem cumprindo as normas” (E4G).

Conforme ilustrado no relato acima, a preocupação essencial dos dirigentes quando da aquisição de uma nova unidade fabril é a de imediatamente implantar as rotinas de trabalho já consolidadas em outras fábricas da empresa. Essas rotinas pressupõem a incorporação da parte dos funcionários de “chão de fábrica”, de etapas de trabalho previamente estabelecidas e sincronizadas. Assim, o funcionário necessita prioritariamente reproduzir os padrões já estabelecidos, necessários à realização de uma determinada tarefa.

Desse modo, em nível de “chão de fábrica”, o trabalho do operário ainda é bastante especializado. A “essência de especialização de trabalho é que, em vez de um trabalho inteiro ser feito por um indivíduo, ele é quebrado em vários passos, cada passo sendo completado por um indivíduo em separado. Na essência, os indivíduos especializam-se em fazer parte de uma atividade, em vez da atividade inteira” (Robbins, 1999, p. 301). Nesse caso, como postula Morgan (1996):

“A vida organizacional é freqüentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto predeterminado de atividades, descensem em horas marcadas e então retomem as suas atividades até que o trabalho termine. Em muitas organizações, um turno de trabalho substitui outro de maneira metódica de tal forma que o trabalho possa continuar ininterruptamente 24 horas por dia, todos os dias do ano” (p.22).

A concepção de trabalho rotineiro especificamente na atividade fim é típica de organizações, como é o caso da empresa pesquisada, que utiliza uma tecnologia de grande encadeamento (Thompson, 1967). Segundo o autor, esse tipo de tecnologia supõe a interdependência seriada entre as várias unidades produtoras e é exemplificada pela linha de montagem da produção em massa. A linha de montagem inteiramente automatizada seria o estágio final do desenvolvimento da tecnologia de grande encadeamento. Por sua vez, o trabalho rotineiro imposto pela tecnologia de alto encadeamento pressupõe a necessidade de um alto grau de formalização dos papéis organizacionais (Hage e Aiken, 1969). Esses papéis se constituem em normas, rotinas e fluxos de trabalho previamente configurados no departamento de engenharia da empresa, que posteriormente, através das gerências e chefias de produção, implanta o modelo no “chão de fábrica”. Assim, para os que atuam diretamente na execução do processo produtivo em nível de “chão de fábrica”, fazer se torna mais relevante do que pensar.

Entretanto, em que pese as atividades de “chão de fábrica” se caracterizarem como predominantemente de rotina, dada a tecnologia de grande encadeamento utilizada à manufatura de pisos e azulejos cerâmicos, existem iniciativas da parte dos dirigentes para que os operários adquiram consciência de todo o processo produtivo e não de uma parte específica ou isolada do mesmo.

Nesse sentido, são realizados sistematicamente para os operários de “chão de fábrica”, cursos em cerâmica, cuja finalidade é a de prover conhecimentos aos participantes sobre todo o processo, desde a obtenção da matéria prima até a confecção

acabada do revestimento ou do piso cerâmico. Esses cursos são oferecidos em períodos ou turnos distintos daqueles em que os funcionários trabalham. A idéia básica contida nesse tipo de qualificação é a de prover o funcionário de um perfil multifuncional. Ou seja, além do domínio estrito da tarefa que realiza, o funcionário passa a conhecer e a se capacitar para atuar nas demais etapas que compõem o processo produtivo de azulejos e pisos cerâmicos.

Numa das reuniões realizadas entre o agente de recursos humanos de uma unidade fabril e os funcionários do turno vespertino, e que teve o autor desse trabalho como observador passivo, o agente de recursos humanos enfatizou aos operários a importância dos mesmos participarem dos treinamentos de qualificação em cerâmica. Na oportunidade, o agente de recursos humanos colocou que a participação dos funcionários nos cursos ainda era baixa, e que o objetivo previsto para 1999 era que 1.6% das horas trabalhadas fossem utilizadas em treinamento. Um dos argumentos utilizados foi que nos últimos dois anos ocorreram muitas mudanças tecnológicas naquela unidade fabril, havendo, portanto, a necessidade dos operários de “chão de fábrica” se atualizarem. Outro argumento apresentado na reunião com o intuito explícito de sensibilizar os funcionários à participação nos treinamentos foi que, a medida em que se qualificam, ampliam o horizonte de empregabilidade.

Os relatos que se sucedem procuram ser representativos da tendência existente na empresa em qualificar o operário de “chão de fábrica” de modo que o mesmo possa, além da sua tarefa específica, também compreender o processo produtivo dentro de uma perspectiva integradora.

“O trabalho na fábrica exige que se tenha domínio do processo para trabalhar com previsão. Então o centro de pesquisa tem que proporcionar isto. Na configuração anterior, muito centralizada o centro de pesquisa não proporcionava isto” (E14G).

“O operador de uma prensa deve saber sobre a preparação da massa, sobre o processo que ele executa e sobre a etapa após o seu trabalho. Então não basta mais ele pensar que vai indo bem porque a parte dele está bem feita. A parte dele não é só mais aquilo, a parte dele é o todo da organização” (E15D).

“A questão comportamental é fundamental. A postura e a visão empreendedora, quer dizer que desde aquele que trabalha na máquina deve pensar: ‘qual foi a minha contribuição hoje?’. A minha sugestão para que a empresa vá melhor e eu também como colaborador tenha uma perspectiva melhor. O que se deseja é uma postura pró-ativa e não reativa” (E21T).

A tendência de que os funcionários se tornem multifuncionais, é segundo Moller (1996), um passo decisivo à obtenção de uma organização viável e flexível. O funcionário multifuncional de acordo com o autor por último referido é uma pessoa que possui mais de uma aptidão ou especialidade, e que pode por isso, desempenhar mais de uma função, estando, portanto, preparado para atuar em diferentes áreas. Em outras palavras, o operador multifuncional, extrapola as demarcações estabelecidas ao seu papel funcional.

Uma outra medida dos dirigentes, que além de apropriar o conhecimento dos funcionários, também têm o intuito de dirimir o tédio e o estresse oriundos das atividades rotineiras, é o incentivo à participação dos funcionários de “chão de fábrica” nos Grupos de Estudos e Soluções (GES). Os GES são compostos de funcionários que se reúnem periodicamente para encontrar soluções aos problemas encontrados na empresa. As propostas apresentadas via de regra buscam o aumento da produtividade e a redução de custos. De acordo com um dos técnicos em recursos humanos da empresa, “o GES representa a experiência de um Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) com o Jeito Eliane” (E15D). Para um outro entrevistado, “a implementação do GES também é uma forma de amenizar a rotina imposta aos operários de “chão de fábrica”, de modo que eles também possam pensar a respeito do que fazem” (E9T). Observe-se, entretanto, que os projetos confeccionados nos GES, antes de implementados, são submetidos à apreciação de um comitê que delibera ou não pela sua implementação. Nesse sentido, os GES assumem um caráter consultivo, uma vez que, a decisão de implementar ou não determinada proposição se restringe aos níveis gerenciais da empresa que compõem o comitê.

Ainda que ao nível de “chão de fábrica” predomine a concepção mecânica no exercício das tarefas, em outras áreas da organização entrevistada, as atividades dos trabalhadores diretos parecem assumir um caráter mais orgânico do que mecânico. À guisa de ilustração tem o trabalho dos designers que atuam no Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos da empresa. Nesse caso, esses profissionais utilizam como expediente primordial no trabalho que realizam, a intuição, a criatividade e a inovação. Isso porque, a preocupação essencial dos mesmos é com a geração de novas idéias e de novos produtos.

Os relatos apresentados de imediato ilustram o caráter orgânico e sistêmico desejados pelos dirigentes e técnicos em outra áreas de atuação da empresa.

“No colégio procuramos desenvolver um perfil técnico que pense na fábrica como um todo, não num procedimento específico. Isto é fundamental para que o profissional não se torne uma pessoa de rotina. Mas sim que ele seja um pensador e apresente resultados. A cada ano que passa eu observo que a fábrica fica mais exigente em relação ao nosso profissional. Quando o colégio começou, a exigência era apenas técnica” (E6D).

“Um vendedor tem que pensar em vender dentro daquela tabela com aqueles preços, mas precisa pensar também na satisfação dos clientes, na satisfação dos acionistas da empresa, na satisfação dos parceiros que o ajudam a executar aquela tarefa, na satisfação legal daquele processo que ele executa, no recebimento do título gerado, na entrega dentro do prazo, na especificação. Ele tem que fazer um papel como se fosse o dono do negócio” (E15D).

“Eu tenho uma estrutura com cinco designers, que são desenhistas. Um deles é considerado sênior, que é o líder. E tenho duas pessoas que me auxiliam na parte burocrática: formulários, relatórios, dados. Eu tenho um fotolítico que trabalha com fotolitos. Consegui agora mais uma pessoa que tem habilidade de desenhista, mas está trabalhando na parte de embalagens no momento, pois é minha necessidade” (E14G).

Uma demonstração também efetiva da parte dos dirigentes e técnicos visando o estabelecimento de relações fluídas e transparentes pode ser vista no acesso conferido aos funcionários ao orçamento financeiro das diferentes áreas da empresa. No entanto, esse acesso possui restrições. Ou seja, como colocou um entrevistado, tal disponibilidade se encontra vinculada às atribuições de cada um. Assim, para que determinadas informações possam ser acessadas é necessária a solicitação de liberação às instâncias superiores. Um outro aspecto que também vem sendo incentivado, segundo um dos entrevistados, é que os dirigentes em diversos níveis busquem as informações nos pontos onde as mesmas se encontram.

Além disso, conforme foi possível observar, em reuniões com os funcionários de “chão de fábrica”, são tornados públicos, dados referentes a custos, faturamento da unidade e metas futuras de produção e de vendas. A finalidade primordial da divulgação de tais dados é a de colocar os funcionários a par da realidade econômica da unidade para que os mesmos possam avaliar como podem contribuir além da fronteira de sua área. Tal comportamento é incentivado pela possibilidade que os funcionários possuem de receber prêmios mensais em dinheiro. Esses prêmios são disponibilizados aos funcionários cujas unidades atingiram determinados resultados em termos de faturamento, produtividade e qualidade.

Os relatos apresentados abaixo exemplificam o maior acesso proporcionado pelos dirigentes às informações financeiras da empresa como um instrumento que procura conferir maior transparência, flexibilidade e agilidade nas relações entre as diversas áreas e também das áreas funcionais com o ambiente externo. Em especial, o penúltimo relato

ilustra o incentivo econômico conferido para que os funcionários pensem os fluxos de trabalho que compõem a fábrica de um modo sistêmico.

“O orçamento, se eu quero ver quanto gastou a presidência em julho, eu vejo. Quanto que estava orçado para a presidência e quanto ela gastou. Quanto estava orçado para a área comercial. Isso foi um avanço muito grande. Porque isso já foi muito fechado aqui na empresa” (E9T).

“Tem informações que são divulgadas na fábrica, quanto vendeu, quanto custou o produto, qual é a meta de vendas, qual foi o faturamento, qual foi o retorno, tudo isso é passado. Mas o pessoal olhar telinha por telinha é de acordo com as atribuições de cada um. Eu tenho acesso as minhas telas. Recursos Humanos, por exemplo, tem alguém numa filial que precisa buscar tal tela, precisa de informação. Ele pede liberação, ele tem liberação” (E16D).

“Na fábrica só ganha o prêmio se a unidade da fábrica atinge a qualidade. Sai um colaborador de um setor e vai para outro ver no que ele pode ajudar. Isto porque ele pode perder o prêmio global. Isto é válido para o custo e para a produção” (E22D).

“Se tivermos que buscar uma informação em nível de chão de fábrica, de chefia intermediária, de gerência, nós nos deslocamos para onde quer que seja, buscamos a informação. Isto nós estamos incentivando com a maior frequência” (E23D).

Como pode ser visto nos relatos por último apresentados, o acesso e o incentivo ao fluxo de informações, sobretudo no “chão de fábrica”, visam, além de estimular o sentimento de não alienação do funcionário com o processo produtivo, também proporcionar que o mesmo conceba a empresa como um todo integrado de várias partes que interagem.

Nesse sentido, Carlzon (1989) menciona que “numa companhia descentralizada, voltada para o usuário, um bom líder passa mais tempo ocupando-se com a comunicação do que com qualquer outra coisa. Precisa comunicar-se com os empregados para mantê-los trabalhando em função dos mesmos objetivos, e com os usuários para mantê-los a par das novas atividades e serviços da companhia” (p.82).

No entanto, pondera Semler (1988):

“Que tipo de motivação se pode esperar de milhares de funcionários cuja opinião nunca é pedida, a quem explicações raramente são dadas, e que sabem que as decisões que realmente interessam, e que vivamente vão influenciar sua vida e a de sua família, são tomadas pelos ‘homens’ lá de cima? É razoável pedir, ano após ano, esforços especiais dos funcionários no sentido de alcançar metas crescentes, quando pelo êxito desse esforço cada um recebe um agradecimento público e talvez um décimo-quarto, enquanto cada membro da cúpula recebe meia dúzia de salários, promoções e carros novos?” (p.132).

Embora faça uso de uma tecnologia predominantemente rotineira em seu processo produtivo principal (confeção de pisos e revestimentos cerâmicos), não podemos afirmar taxativamente que a empresa opera exclusivamente nos moldes de uma máquina (Morgan, 1996). Em algumas de suas instâncias, como o já mencionado Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos e de outras áreas que se posicionam nas fronteiras da empresa (Carlzon, 1989) com o ambiente externo, como as de marketing, vendas, serviço de atendimento ao cliente, relação com fornecedores, entre outras, além de características mecânicas, estas áreas também usufruem aspectos pertinentes aos sistemas orgânicos e abertos, sobretudo àqueles referentes que conferem importância ao meio externo na sobrevivência da organização (Morgan, 1996; Katz e Khan, 1966, 1978). Nesses casos, parece também se evidenciar a ocorrência de eventos e práticas de trabalho que se calçam no reconhecimento de que os indivíduos, grupos e organizações têm necessidades que precisam ser satisfeitas (Morgan, 1996).

Contudo, o que observamos em termos de rotinas e práticas organizacionais e analisamos nos organogramas, parece prevalecer na empresa a concepção de uma estrutura burocrática. Isto porque, independente dos níveis hierárquicos e instâncias funcionais e da presença de características orgânicas em algumas áreas meio, a empresa se caracteriza em grande parte pela realização de:

“(...) tarefas operacionais altamente rotineiras alcançadas através da especialização, regras e regulamentos muitos formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, esferas estreitas de controle e tomada de decisão que segue a cadeia de comando” (Robbins, 1999, p.307).

Além dos preceitos hierárquicos e funcionais descritos, enquanto instrumentos de arranjo do trabalho no escritório e na fábrica, também foi possível identificar a presença de outras formas objetivas de organização do trabalho. Tais formas podem assim ser definidas:

- a) Jornada de trabalho ininterrupta: Na área administrativa da empresa, o turno de trabalho é de oito horas, divididos em duas etapas de quatro horas. Já na produção ou no “chão de fábrica”, a jornada de trabalho é ininterrupta (três turnos de oito horas);
- b) Aumento da intensidade do trabalho: A busca obstinada do aumento da produtividade determina em todos os setores da empresa (administrativo ou de “chão de fábrica”) que um menor número de funcionários seja capaz de realizar cada vez mais tarefas (racionalização); e

c) Institucionalização de horas extras: Em virtude do trabalho intensivo e da necessidade de aumentar a produtividade, a dedicação de horas a mais ao trabalho na empresa pode ser necessária.

Conforme Volpato (1984), essas são “formas concretas de organização do trabalho já consagradas em todas as empresas que operam com capital fixo de grandes dimensões econômicas” (p.35).

Ainda de acordo com o autor por último referido, a divisão e a organização do trabalho nos circuitos internos da empresa entrevistada obedece a seguinte distinção: O trabalho de execução, conferido aos trabalhadores que lidam diretamente com a produção e o trabalho de gestão, conduzido pelos chamados trabalhadores indiretos que controlam e fiscalizam a organização do trabalho e o processo de produção. Nesse caso específico, conforme foi possível observar, ocorre uma nítida divisão entre o chamado “pessoal do escritório” e o “pessoal de chão de fábrica”. Enquanto os primeiros viabilizam a atividade meio, os segundos são os protagonistas da atividade fim da empresa, ou seja, produzir pisos e revestimentos cerâmicos. Tal divisão, do ponto de vista psicossocial pode ser nitidamente observada no refeitório, onde funcionários administrativos e de produção dificilmente sentavam juntos para almoçar. Um outro aspecto a ser mencionado se refere às observações que efetuamos referentes à não se comum a presença de operários em áreas administrativas da empresa, como também a quase total ausência de funcionários administrativos circulando nas fábricas. Esse fato pode ser observado, uma vez que os operários de chão de fábrica utilizam uniformes, enquanto que os funcionários administrativos não utilizam.

Também quando da festa do trabalhador foi possível observar que nos jogos de futebol, “rodas de bate papo” e no almoço, invariavelmente, os grupos constituídos eram de iguais. Outra observação efetuada da relação “pessoal do escritório” e “operários de chão de fábrica” ocorreu quando da realização do primeiro seminário de melhorias da empresa. Nessa oportunidade, um grupo de melhorias oriundo do escritório (o único no evento) soltou uma bateria de foguetes, estourou muitos balões e os participantes usavam camisetas amarelas com a inscrição na parte de trás “escritório”. Esse tipo de manifestação não foi observado quando da apresentação de trabalhos dos demais grupos compostos de técnicos e operários de “chão de fábrica”.



Esta cisão entre “chão de fábrica” e “escritório” é explicada por Schein (1996) como tendo origem no background ocupacional dos participantes, fator esse, preponderante na formação de subculturas organizacionais. Desse modo, continua o autor, é possível identificar culturas administrativas, de engenharia, dos operários, científicas, sindicalistas, entre outras, dentro de uma mesma organização. Porém, o autor enfatiza que, entre as diversas possibilidades de formações subculturais, três se sobressaem por influenciarem os processos de aprendizagem nas organizações. Segundo ele, as três comunidades ou subculturas de executivos, engenheiros e operários na realidade não se entendem umas com as outras. Esta ausência de alinhamento, por sua vez, repercute em prejuízos aos processos de aprendizagem nas organizações.

Por fim, além da divisão técnica, que compreende a gestão e a execução, também ocorre a divisão social do trabalho. Essa separação pressupõe, de um lado, os proprietários dos meios de produção (sócios proprietários ou acionistas), e de outro lado, os trabalhadores diretos e os gestores. No caso da empresa pesquisada, os dez proprietários dos meios de produção compõem o conselho de administração. Os gestores, enquanto trabalhadores indiretos são os engenheiros, técnicos como psicólogos e assistentes sociais, administradores, supervisores, gerentes e chefes que os proprietários do empreendimento elegem para representá-los na organização dos produtores diretos. Apesar das variações na rotina das tarefas (mais ou menos estruturadas), o papel gerencial é um só, o de organizar o trabalho na fábrica. Essa prerrogativa possui origem na rigorosa divisão e subdivisão do trabalho que se deu a partir da revolução técnica e científica da produção. (Braverman, 1978). Desse modo, apesar de existirem espaços à expressão dos funcionários como é o caso dos GES, seminário de qualidade e de programas do tipo “café com presidente”, evidencia-se em maior grau que a atribuição de pensar e planejar é dos níveis gerenciais, enquanto que a execução das tarefas fica ao encargo dos funcionários de escritório e de “chão de fábrica” que não ocupam postos de mando na empresa. Dentro dessa ótica, parece que prevalece o pressuposto de que “os gerentes são pagos para tomar decisões; os trabalhadores são pagos para trabalhar e não para pensar”. Um outro decorrente é o de que “não confiamos no nosso pessoal” (Heilpern e Nadler, 1994, p.132).

Concluindo, a empresa pesquisada parece ser resultado de dois tipos de cultura que assumem em suas essências uma orientação à sua atividade básica. O primeiro tipo é o da cultura de clube, cujo representante é o deus grego Zeus. Dentro dessa ótica predomina a tradição patriarcal, o carisma, a impulsividade e as relações benevolentes. Nestas culturas

são evidentes as práticas paternalistas, as noções de propriedade, território e poder pessoal, além da importância atribuída à confiança como pressuposto para qualquer tipo de relacionamento humano. Já no segundo tipo temos a cultura de tarefa, cuja representante é a deusa grega Atena. Neste tipo, a administração é concebida como direcionada fundamentalmente à solução contínua e bem-sucedida de problemas. Para isso, utiliza exclusivamente da perícia dos seus participantes como base de poder ou influência. Para contribuir com o seu grupo ou organização é essencial que a pessoa possua conhecimento, talento e criatividade, uma abordagem inovadora e intuição (Handy, 1994).

Conforme o que foi possível observar e capturar em diversos relatos, a empresa pesquisada parece se pautar num momento em que prevalece a transição ou passagem de uma cultura de clube para uma cultura de tarefa. Ou seja, de empresa com características eminentemente familiares para um modelo onde predominam os preceitos contemporâneos de gestão profissional.

#### **4.1.4.2 A relação entre trabalho e espaço total de vida**

Nesse item serão apreciados aspectos referentes à relação entre a inserção do trabalhador na empresa e as demais dimensões da sua vida pessoal.

Desse modo, será relevante identificar os principais preceitos que orientam as relações entre o trabalho, família, e preocupações pessoais (Schein, 1978, 1987). Um pressuposto preliminar é o de que o trabalho é prioritário; outro, que a família é prioritária; outro, que o interesse próprio (individualismo) é prioritário; e finalmente, que um estilo de vida integrado, balanceando necessidades e expectativas pessoais com as exigências do trabalho e da família é possível e desejável para homens e mulheres (Bailyn, 1978, 1982; Schein, 1978, 1987).

De acordo com um dos entrevistados, no caso da empresa pesquisada, a vida pessoal do funcionário se funde com a sua existência no contexto do trabalho. O que os funcionários realizam na empresa, influencia, segundo os relatos, muito do que os mesmos percebem que são enquanto pessoas.

Um outro entrevistado mencionou que à grande maioria dos funcionários, a história de vida pessoal está intimamente vinculada a história que os mesmos protagonizaram

dentro dos circuitos da empresa. Isto porque, prosseguiu o entrevistado, o vínculo do funcionário com a empresa foi construído com base na afetividade.

Em razão disso, colocou um dos entrevistados, o momento do desligamento, como a aposentadoria ou a demissão, se revelam árduos de elaborar. A razão fundamental comentou um outro entrevistado, é a de que os funcionários se encontram tão absorvidos e impregnados pelo cotidiano da empresa, que ficam sem referências de como procederem ou se inserirem de um outro modo no ambiente externo da empresa.

Os relatos que se sucedem procuram ilustrar o teor do vínculo que os funcionários estabelecem com a empresa, a confusão estabelecida entre história de vida pessoal e profissional e, os traumatismos enfrentados nos momentos de ruptura do vínculo de trabalho dos funcionários com a empresa.

“Depois que entramos nesta estrutura de valores, a gente passa a confundir a nossa história pessoal com a história da empresa, e isto acontece com a grande maioria dos funcionários, desde a integração dos funcionários novos que entram aqui. Mais que objetividade a gente passa emotividade” (E15D).

“Eu vejo que as pessoas nessa empresa de modo geral confundem a sua vida com a vida da empresa, ou seja, a sua identidade, o que elas são, e no momento da saída das pessoas, mesmo que seja no momento da aposentadoria, por um processo natural, é muito traumático” (E17T).

“Se a gente não se cuida, invade. Invade porque é gostoso trabalhar aqui. Quem gosta do que faz, assim como eu, tem que perceber o limite, até onde eu vou, até onde eu tenho que ter também uma vida própria” (E21T).

“Se eu sair daqui eu não saberia o que fazer lá fora. Não sei se encontraria uma função que me desse tanto prazer quanto a que faço aqui. Eu entrei puxando carro e ainda puxo se necessário, mas sei que está chegando o tempo de ir embora” (E5S).

Conforme referenciado nos depoimentos, no geral, os funcionários da empresa pesquisada estabelecem um vínculo afetivo bastante estreito com a mesma. A característica de tal relacionamento parece ter procedência na concepção transmitida às gerações futuras desde a fundação de que a empresa é uma “grande família”. Nesse sentido, os vínculos construídos entre os funcionários e a empresa ocorrem calcados na emoção e na afetividade.

A imagem da “grande família” é segundo Fleury (1992a, 1992b), freqüentemente usada pelas organizações para enfatizar o ambiente de confiança, camaradagem e de comprometimento esperados em nível de gerência.

No entanto, ressalta a autora, tal mito expressa duas faces evidentes nas relações de trabalho: a face mais visível da solidariedade e da cooperação, e a outra mais oculta, a da dominação e da submissão. Esse mito reforça e também é reforçado pelo fato de que numa sociedade como a nossa, utilitária e centrada no mercado (Ramos, 1983, 1989), a nossa auto-imagem ocupacional torna-se uma parte importante da nossa auto-imagem total, para algumas pessoas, é a parte mais importante (Schein, 1984b). Por isso, lembra Schirato (2000), o sentimento de traição e impotência são comuns nos momentos de desligamento. Nessa ocasião específica, destaca a autora, fica evidenciado que o sentido utilitário do trabalhador e a sua importância enquanto ser humano são expressões sinônimas que se confirmam nas práticas organizacionais.

Independente das circunstâncias geradoras, Zanelli e Silva (1996) mencionam que “o rompimento das relações de trabalho tem impacto indiscutível, ainda que varie de pessoa para pessoa, no contexto global da vida” (p.28). Ainda para os autores, a interrupção de atividades realizadas durante anos, a ruptura de vínculos e a mudança de hábitos impõem alterações na vida pessoal de um modo geral.

O envolvimento afetivo desejado em nível de cúpula e efetivamente gerado nas relações do trabalhador com a empresa, conforme apontou uma dos entrevistados, é introjetado nos produtos confeccionados e nos serviços prestados. Segundo o mesmo entrevistado, nos produtos são inseridos valores de difícil imitação, como o amor, o carinho e a dedicação.

Além disso, conforme o relato de um outro entrevistado, em decorrência da afetividade que os une a empresa, os trabalhadores são capazes de uma dedicação e envolvimento intensos que podem até mesmo colocar a integridade física dos mesmos em plano secundário.

Uma outra demonstração de sintonia afetiva na relação trabalhador e empresa se refere ao fato de que, conforme um dos entrevistados, a dedicação, via de regra, sempre extrapolou as exigências específicas da tarefa designada a cada trabalhador. Na concepção do entrevistado, a ascendência da empresa é de uma magnitude tal, que o nome da empresa se incorpora no plano sentimental, ao sobrenome dos trabalhadores.

Os relatos situados de imediato procuram ilustrar algumas expressões representativas do envolvimento afetivo do trabalhador com a empresa.

“O trabalhador está convicto que tem valores implícitos e explícitos dentro daquele produto. O carinho, o amor, a dedicação que vão com o produto ninguém imita. Podem imitar a estampa, o vidro, as características físicas, mas ninguém vai conseguir imitar as pessoas que o fizeram” (E15D).

“Eu sempre me dediquei, já trabalhei na manutenção com a máquina ligada para não atrasar a produção” (E10).

“Eles faziam o trabalho deles, mas participavam, se empenhavam também nas festas como uma maneira de estender seu trabalho para fora da fábrica também. A Eliane passava a ser como um sobrenome para cada um” (E12T).

A afetividade desejada pelos dirigentes nas relações de trabalho é transmitida aos trabalhadores a partir da integração dos novos funcionários. Esse sentimento é reforçado ao longo do tempo através de outras cerimônias como o seminário de melhorias, festa do trabalhador e festa da criança. O seminário de melhorias é segundo Trice e Bier (1984) um ritual de reforço que visa fornecer reconhecimento público às realizações individuais e coletivas, bem como incentivar esforços similares. Já as festas do trabalhador e da criança se configuram como rituais de integração que procuram encorajar e reviver sentimentos comuns e manter os funcionários comprometidos com o sistema social.

Nessas cerimônias de reforço e de integração, conforme foi possível observar, a participação dos trabalhadores em geral, é ativa nas etapas de planejamento, execução e avaliação desses eventos.

Desse modo, o que podemos concluir é que, a introdução, intensificação e consolidação desses mecanismos de sedução do trabalhador (a festas do trabalhador e da criança nunca deixaram de ser realizadas, mesmo nos momentos de maior dificuldade econômica) buscam estabelecer uma identidade afetiva intensa da parte dos trabalhadores com os valores e os propósitos da empresa.

Contudo, parece procedente salientar que, apesar da importância atribuída às cerimônias enquanto instrumentos que visam o comprometimento afetivo do trabalhador, o envolvimento num sentido mais amplo, pressupõe a participação dos funcionários, principalmente nas decisões que os afetam, como também na concessão de maior autonomia e controle sobre suas vidas no trabalho. A tendência é que, deste modo, os funcionários se tornem mais motivados, mais comprometidos, mais produtivos e mais satisfeitos com os seus empregos e com a organização (Ford e Fottler, 1995).

Entre outras repercussões, os mecanismos utilizados para o envolvimento afetivo resultam, sobretudo na dedicação intensiva ao trabalho via jornadas que transcendem o que a princípio se encontra formalmente estabelecido (jornada de oito horas diárias).

Como anunciou um dos entrevistados, o funcionário demonstra de modo efetivo que está preocupado com a empresa quando não tem hora determinada para sair. Além disso, prosseguiu o entrevistado, o funcionário deve se preocupar com o seu trabalho na empresa durante as 24 horas de cada dia. Esse, ainda de acordo com o mesmo entrevistado, seria o modelo de um funcionário com a “cara” da empresa.

Em outro depoimento, um dos entrevistados relatou que é comum iniciar suas atividades na empresa horas antes do que é formalmente estabelecido. A razão principal para esse fato, de acordo com o mesmo entrevistado, é devido à redução do quadro de funcionários que sobrecarregou os que ficaram.

Finalmente, um terceiro entrevistado revelou que sempre trabalhou muito na empresa. Em algumas oportunidades, o dobro ou mais que o previsto. Ele ainda relatou que o excesso de horas que dedica à empresa se deve ao prazer que sente ao realizar o seu trabalho.

Os relatos que se sucedem procuram evidenciar que o perfil de funcionário desejado pelo comando da empresa é de um funcionário dedicado ao máximo. Ou seja, que trabalha o tempo que for necessário para suprir as necessidades da empresa.

“Um funcionário preocupado com a empresa está fazendo um serviço e sai às cinco horas, mas sabe que não vai conseguir terminar a tarefa. Talvez só termine lá pelas sete ou oito horas da noite. Então ele vai ficar até a hora que acabar. Eu tenho essa preocupação. Até em casa me preocupo com a chamada da empresa. Me preocupo 24 horas. Este é um bom funcionário” (E3S).

“Invariavelmente eu chego às 5 horas da manhã, mas o meu horário normal é das 7:30 às 17:30 ou 18:00 horas. Sempre fica algum serviço para dar assistência no outro dia, como a regulagem de máquina. Sempre tem serviço, principalmente agora com a redução do quadro de funcionários. Hoje eu cheguei às 5:00 horas devido a um problema que surgiu, e tive que vir para dar assistência” (E1O).

“Eu sempre trabalhei muito, 14, 15, 16, 17 horas por dia, meses sem folga. Eu trabalho porque quero, eu gosto de fazer massa” (E5S).

A ênfase na dedicação do tempo que for necessário às tarefas que necessitam ser executadas na empresa, independente das necessidades da vida pessoal, parece ir de encontro às tendências contemporâneas no mundo do trabalho que é a de introduzir opções alternativas de horário de trabalho como um modo de aumentar a motivação, satisfação e a produtividade do funcionário (Robbins, 1999).

Como menciona Bailyn (1993, 1999), em muitas empresas existe uma premissa tácita de que o sucesso no desempenho não implica necessariamente na produção de resultados. O que de fato importa é o “tempo de exposição”, ou seja, ser visível no

trabalho, e estar sempre disponível quando necessário, o que combina, ainda de acordo com a mesma autora, com a meta tácita de reduzir a força de trabalho tanto quanto possível. De outro modo, o que é relevante para o funcionário ser “bem visto” é que o mesmo dê demonstrações contínuas de se encontrar “ocupado” ou “atarefado”.

Também de acordo com Bailyn (1999), “na vida real, as pessoas podem trabalhar de forma mais inteligente por períodos limitados de tempo, mas não por muitas horas: a fadiga, o tempo-limite de concentração e a preocupação com outras necessidades intervêm” (p.121).

No caso da empresa pesquisada, como mencionou um dos entrevistados, as exigências sistemáticas de tempo adicional à realização de tarefas têm proporcionado estresse nos funcionários. O mesmo entrevistado também mencionou que ao nível de “chão de fábrica” esse fato não é comum.

Contudo, um entrevistado que atua no “chão de fábrica” mencionou que se sente estressado em virtude da sobrecarga de trabalho. Esse entrevistado ainda disse que desejaria dispor de um pouco mais de tempo livre. Para um outro entrevistado, a alta demanda de trabalhos faz com que muitos funcionários levem trabalho para fazer em casa, diminuindo desta forma o tempo de lazer, além de gerar tensão.

Os trechos de entrevistas apresentados em seguida ilustram as relações estabelecidas pelos entrevistados entre sobrecarga de trabalho, estresse e diminuição do tempo livre e de lazer.

“Hoje as pessoas estão estressadas porque o esforço adicional é contínuo. Todos trabalham até tarde da noite, não se respeita os feriados, final de semana, não tem interrupção, é algo contínuo, isto desgasta muito. Isto é típico do setor de desenvolvimento de novos produtos” (E14G).

“Lá na fábrica não é comum o esforço adicional contínuo, só quando ocorre uma decisão: ‘vamos mudar a esmaltação’, por exemplo. Então a equipe envolvida com isto trabalhará com esforço adicional e após, volta ao ritmo normal. Já no setor de desenvolvimento de novos produtos ocorrem muitas mudanças” (E20O).

“Fico algumas vezes estressado. Mas a empresa não quer que eu saia. Me sinto sobrecarregado. Chego as 7:30 horas e saio as 20:30, 21:00 horas. Às vezes tem que trabalhar Sábado e Domingo. Gostaria de ter um final de semana mais tranqüilo. Tenho tudo o que desejo, mas o dinheiro vem suado” (E3S).

“Eu, por exemplo, trabalho a partir das 8:00 horas e as 18:00 horas pego minha família no colégio. Não tenho muitas alternativas. O trabalho é muito forte, passo o dia trabalhando. O lazer é pouco, até por questões financeiras, principalmente para os operários. Muitos levam trabalho para casa. Eu sinto uma tensão muito forte devido ao desenvolvimento constante da tecnologia” (E21T).

O estresse de funcionários é um problema cada vez maior nas organizações da atualidade. Por mais necessários e desejados, os processos de mudança e inovação no ambiente de trabalho, geram, cada vez mais, novas pressões sobre as pessoas nas organizações. Neste sentido, faz-se necessário entender o estresse como um estado de tensão vivido pelas pessoas que se encontram diante de exigências extraordinárias, restrições ou oportunidades (Brief, Schuler e Sell, 1981).

No caso específico da empresa pesquisada, o estresse parece ter fonte causal na sobrecarga de trabalho que, além de proporcionar fadiga física e mental, incide sobre o tempo livre dos funcionários. Além disso, parecem também contribuir na geração de estresse, a incerteza cada vez maior de que os empregos serão mantidos, aliados as constantes exigências de qualificação e domínio de novas tecnologias. De acordo com Cohen (2000), a má distribuição do trabalho gera custos invisíveis: “o estresse custa à Grã Bretanha sete bilhões de dólares (cerca de 20 bilhões de reais) em tratamento e 40 milhões de dias de trabalho por ano. Um estudo do MIT (Massachusetts Institute of Technology) calculou que a depressão, em grande parte ligada ao trabalho, custa aos Estados Unidos 47 bilhões de dólares por ano” (p.113).

Um outro aspecto que nos foi possível observar de modo livre e assistemático se refere à necessidade premente dos funcionários demonstrarem que “nunca estão de folga”. Esse esforço, às vezes teatralizado, representa um subterfúgio que visa evitar a incorporação do perfil do funcionário que pode ser descartado porque deixou de ser útil. Tal mecanismo utilizado para se esquivar de dificuldades futuras como a perda do emprego, parece exercer nos funcionários uma contínua pressão que pode resultar em estresse. A valorização do trabalho desta maneira, no entanto, torna-se contraproducente. Isto porque, “a maior contribuição do trabalho, na nova economia, é em conhecimento, e o conhecimento deriva, pelo menos em parte, do ócio” (Cohen, 2000, p.110).

Entre outras decorrências, uma das repercussões imediatas da intensa absorção dos funcionários com os compromissos da empresa é a diminuição do tempo de dedicação à família. Num dos depoimentos, um dos entrevistados mencionou que têm consciência do exíguo tempo dedicado à sua família em função dos compromissos com a empresa, mas que tal situação não provém de uma imposição dos dirigentes. Ainda em outro depoimento, um entrevistado relatou a opção feita pela família em relação a sua vida na empresa.

Os relatos apresentados a seguir procuram exemplificar a percepção dos entrevistados quanto à relação tempo dedicado à empresa e tempo dedicado à família.



“A minha filha cobra ‘você só quer saber da Eliane’. Muitas vezes tenho dificuldades de participar de compromissos do colégio dela” (E9T).

“O comprometimento com a empresa diminui o tempo com a família. Há compreensão familiar. Eu tenho consciência que sacrifico um pouco a família. Mas não é a empresa que me obriga a ter esse ritmo. É o comprometimento, os compromissos que assumimos. A gente se envolve e às vezes exagera um pouco na dose” (E22D).

“Eu tinha que fazer uma opção entre a minha vida familiar e a minha vida empresarial. A partir de 1990 nós construímos uma casa em Florianópolis, e eu passei a viajar, segunda eu ia, sexta eu voltava. Isto foi me cansando e eu achei que não era necessário fazer esse sacrifício todo” (E23D).

Os depoimentos apresentados acima mostram o quanto é evidente para os entrevistados o descompasso entre as exigências da vida profissional e o tempo que dedicam às suas famílias. O desequilíbrio percebido posiciona a vida no trabalho e na família em sentidos opostos. Ou seja, a maior atenção a uma das instâncias implica em prejuízo da outra. No entanto como afirmam Bailyn (1993, 1999) e Rapport e Bailyn et al (1996), o sucesso no lar e no trabalho pode se reforçar mutuamente. Essas instâncias acabam ficando isoladas porque existe um grande esforço no sentido de mantê-las isoladas. A crença que parece sustentar a cisão entre os espaços de vida no trabalho e na família é a de que “os problemas familiares não devem ser levados para o trabalho”. Porém, o que se percebe é que o inverso nem sempre é verdadeiro. Ou seja:

“(...) quando as agendas profissionais se chocam com as agendas pessoais, as pessoas assumem que suas necessidades pessoais devem ceder espaço. Gastam menos tempo com suas famílias, desistem de cuidar de si mesmas, ou simplesmente reduzem o tempo de sono” (Bailyn, 1999, p.121).

Dentro dessa mesma linha de pensamento, Senge et al (1999) apontam que, “o tempo das pessoas é freqüentemente tão consumido com tarefas e metas impostas pela gerência que elas têm pouco tempo livre para correr atrás do que poderia ser muito mais importante para elas, e, no longo prazo, para a organização” (p.88).

Conforme um dos entrevistados, a razão principal para que as necessidades da empresa dominem o espaço total da vida está localizada nas expectativas passadas dos dirigentes de que os interesses da empresa deveriam ser privilegiados em relação às demais instâncias da vida pessoal dos funcionários. Entretanto, prossegue o mesmo entrevistado, na atualidade essa expectativa já não é tão forte assim.

Nas palavras de um outro entrevistado, o forte comprometimento com os objetivos da empresa no passado foram alterados pelas preocupações atuais com a segurança no emprego e o alcance de metas pessoais.

Os relatos dispostos na seqüência ilustram, no primeiro, as expectativas passadas dos dirigentes em relação à crença de que “a empresa deve vir em primeiro lugar” e, no segundo, a tendência, da parte dos funcionários, de reinterpretarem essa premissa.

“A expectativa dos dirigentes que a empresa viesse em primeiro lugar foi muito forte no passado. Hoje eu tenho a impressão de que não é concreto isso, se tu correspondes ao esperado, se tu cumpres o horário, já é suficiente. No passado isso não bastava” (E17T).

“Uma das coisas que ocorre aqui na Eliane que a gente percebe que está errado, que eu já ouvi várias vezes: ‘antigamente eu trabalhava e vestia a camisa da empresa, hoje eu visto a minha camisa’. Eu percebo que hoje as pessoas estão mais preocupadas com a sua segurança e com os resultados que terão para si, do que com o resultado para a empresa” (E14G).

Conforme disposto nos relatos, as pressões exercidas pelos dirigentes para que os interesses da organização se sobreponham aos demais objetivos da vida pessoal dos funcionários, têm sido indagados ao longo do tempo. Esses questionamentos parecem se vincular, entre outros aspectos, as incertezas que os funcionários têm em relação as suas perspectivas de vida profissional futura dentro da empresa. No atual contexto político, econômico e tecnológico, permeados por transformações não raro inesperadas, as dúvidas e as angústias parecem monopolizar o pensamento dos funcionários. Tais sentimentos parecem ser válidos tanto para o diretor presidente, quanto para os demais funcionários que atuam nas áreas administrativas e de “chão de fábrica”.

Em face de tais circunstâncias, os progressivos investimentos na qualificação da “mão de obra” visando o aumento da competitividade vem produzindo um trabalhador mais atento, crítico e exigente também em relação às questões da qualidade da sua vida no trabalho, que no nosso entendimento, num nível mais superficial, constitui dimensão que expressa a cultura organizacional. Entre essas questões, uma que se tornou relevante foi a que se reporta ao modo como se acomoda o espaço do trabalho dentro da vida do funcionário como um todo. Portanto, são indagações cada vez mais presentes: Até que ponto há um equilíbrio do papel do trabalho dentre outros níveis da vida do empregado? Esse conceito de equilíbrio incorpora questões referentes a horários e dias de trabalho, exigências da carreira e necessidades de viagem que não atrapalhem com freqüência o

tempo de lazer e familiar, além de um progresso funcional que não exija mudanças geográficas constantes (Walton, 1973; Nadler, 1978).

Contudo, nem sempre as verdadeiras opiniões dos funcionários a respeito de determinado assunto são expressas (Senge et al, 1999; Deming, 1990, 1992). Nos contextos de trabalho convencionais, a harmonia e a concordância se mantêm em geral na fachada. Todos em geral no dia a dia ficam quietos, mesmo nas reuniões, sendo que, mais tarde, no banheiro ou na cerveja depois do expediente, os funcionários acabam expressando o que realmente pensam (Argyris, 1992).

No caso específico da organização pesquisada parece que as pressões exercidas para que os funcionários “vistam a camisa da empresa”, aliada às angústias e incertezas quanto ao futuro, geram uma aparente aceitação da supremacia das exigências do trabalho em relação às demais instâncias da vida pessoal dos funcionários. Desse modo, o pressuposto básico de cultura que provavelmente fundamenta as relações entre o trabalho, família e preocupações pessoais Schein, (1978, 1987) é o de que “o trabalho é prioritário em relação à vida pessoal”.

Porém, da parte dos funcionários, principalmente em função das sistemáticas demissões que os mesmos assistiram ao longo dos últimos anos, sobretudo as de funcionários considerados até então inatingíveis ou intocáveis, parece cada vez mais ganhar força a premissa de que “o interesse próprio deve ser prioritário em relação ao trabalho realizado na empresa”. Ou seja, em virtude disso, parece que vem se desgastando ao longo do tempo, o discurso dos dirigentes em prol de um comprometimento afetivo dos funcionários com a missão da empresa.

#### **4.1.5 A natureza dos relacionamentos humanos**

Nessa seção procuraremos identificar com base nos relatos dos entrevistados e observações, os pressupostos básicos de cultura organizacional que versam sobre o modo considerado apropriado para as pessoas se relacionarem umas com as outras, a fim de que o grupo se torne seguro e estável (Schein, 1984a, 1985, 1987). Tais pressupostos focalizam em princípio a natureza do grupo de trabalho e o tipo de ambiente interno construído. Ao se referirem aos relacionamentos humanos, os pressupostos básicos de cultura buscam

orientar a resolução dos problemas em relação aos seguintes aspectos: (a) poder, influência e hierarquia; e (b) intimidade, amor e, relacionamentos igualitários (Schein, 1985).

Portanto, o interesse principal está em identificar qual é o modo considerado correto pela organização para que as pessoas se relacionem umas com as outras. Serem cooperativas ou competitivas, individualistas ou voltadas para o grupo ou comunidade? Os relacionamentos no trabalho devem se calcar no individualismo, na competição ou em que tipo de padrão? Enfim qual é o modo mais adequado para o convívio social? As relações devem ser democráticas ou ao contrário, autocráticas? Como as necessidades humanas básicas de amor e agressão devem ser tratadas? Também aqui cabe investigar se os relacionamentos humanos devem se estruturar com base na tradição, hereditariedade e família ou no grupo, com valores voltados à cooperação, consenso e o bem-estar dos participantes.

#### **4.1.5.1 A relação dos chefes com os funcionários**

Nesse espaço serão apreciados, de acordo com os relatos dos entrevistados e observações, os modos considerados certos de relacionamento entre chefes e funcionários na empresa. Ou seja, como devem se estruturar as relações entre chefes e funcionários na empresa? Neste sentido, questões referentes à distribuição de poder são consideradas centrais dentro dessa subcategoria. Na autocracia, o pressuposto é de que os líderes, fundadores, proprietários, ou aqueles que têm poder também têm o direito e o dever para exercitá-lo. No paternalismo, o pressuposto é de os que estão no poder são obrigados a cuidar daqueles que não estão. Na consulta, o pressuposto é de que todos os níveis têm informações importantes para contribuir, porém o poder permanece nas mãos dos líderes e dos proprietários. Na participação, o pressuposto é de que as informações e as habilidades em todos os níveis são relevantes para o desempenho organizacional. Por esta razão, o poder compartilhado é o mais apropriado. Na delegação, o pressuposto é de que o poder deve ser um lugar onde informações e habilidades residem, porém a responsabilidade está alojada nos níveis administrativos. Finalmente, nas relações colegiadas, o pressuposto é de que as pessoas são sócias e que por isto, compartilham integralmente a responsabilidade pelo que ocorre na organização.

De acordo com os relatos, em épocas passadas, as relações que se estabeleciam entre chefes e funcionários na empresa eram pautadas pelo desrespeito. Era comum o chefe

gritar, dizer “palavrões” e literalmente colocar o seu dedo no rosto do funcionário. Ainda segundo os entrevistados, este era o estilo de liderança considerado normal na época. Este tipo de postura, como colocou um dos entrevistados, era incentivado principalmente pelas exíguas alternativas que os funcionários dispunham em termos de trabalho em outras empresas.

No entanto, um dos entrevistados afirmou que na atualidade as relações entre chefes e funcionários estão cada vez mais se pautando pelo princípio da cooperação. Ainda como postulou o entrevistado, na atualidade, a base das relações entre chefes e funcionários está se deslocando de autocrática para democrática.

Os relatos que se sucedem mostram, conforme a opinião dos entrevistados, a autocracia como base que orientou a relação entre chefes e funcionários em épocas remotas na empresa. O terceiro relato, em particular, evidencia que as relações entre chefes e funcionários se encontram em estado de transição de um estilo autocrático para um estilo mais democrático.

“Naquela época o patrão vendo qualquer coisa errada, colocava o dedo na boca e assobiava, dizia algumas coisas duras, palavrões. Hoje há mais respeito com os funcionários. Naquela época as pessoas aceitavam mais o desrespeito pela dificuldade de empregos, engoliam” (E3S).

“Em épocas passadas havia problemas no relacionamento entre chefes e funcionários devido ao estilo de liderança que imperava na empresa. Era tudo no grito. O chefe dava de dedo no cara e era normal. Hoje, se você fizer isso não funciona mais” (E2S).

“A cooperação está sendo cada vez maior. Está melhorando muito. Eu particularmente tenho uma relação bem profissional. Vejo que os relacionamentos caminham de autocráticos para democráticos” (E21T).

As relações autocráticas estabelecidas entre as chefias e os funcionários nos primórdios da empresa se explicam, entre outros aspectos, pela baixa qualificação da mão de obra e a relativa simplicidade requerida à realização das tarefas. Aliado a isso prevalecia nas organizações das décadas de 60, 70 e meados da década de 80, estruturas organizacionais com muitos níveis hierárquicos que sugeriam relações estritas de mando e subordinação entre chefes e subordinados. Ou seja, ao chefe cabia determinar, enquanto ao subordinado, o dever estrito seria o de obedecer sem qualquer tipo de questionamento. Conforme o que mencionou um dos entrevistados (E23D), esse era um aspecto cultural que influenciava a teoria organizacional vigente na época.

Desse modo, com base nos argumentos de Schein (1984b), a hipótese racional econômica possuía uma considerável influência no pensamento empresarial neste período, influenciando desse modo, as relações entre chefes e funcionários.

As premissas fundamentais desta hipótese são as seguintes:

- a) Os trabalhadores são motivados basicamente por incentivos econômicos e fazem qualquer coisa que lhes garanta o maior ganho econômico;
- b) Como os incentivos econômicos estão sob o controle da organização, o trabalhador é essencialmente passivo e pode ser manipulado, motivado e controlado pela organização;
- c) Os sentimentos são por definição, irracionais, sendo, portanto, preciso impedir que interfiram no cálculo racional do interesse próprio de uma pessoa; e
- d) As organizações podem e devem ser estruturadas de forma a neutralizarem e controlarem os sentimentos das pessoas e, portanto, suas peculiaridades imprevisíveis.

Em suma, de acordo com os princípios da hipótese racional-econômica, duas categorias distintas de trabalhadores são produzidas nas organizações. A massa medíocre e ignorante, indigna de confiança, e a elite pensante e inteligente, digna de confiança, moral, automotivada, que deve mostrar o caminho para as massas. Em virtude disso, a expectativa é a de um envolvimento calculista e utilitário do funcionário (Etzioni, 1975). Em outras palavras, a organização compra a força de trabalho e a obediência dos funcionários em troca de recompensas econômicas.

Já a partir de meados dos anos 80, em razão do aumento crescente da competitividade entre as organizações no contexto internacional, a concepção da relação entre dirigentes e funcionários adquiriu na empresa pesquisada uma configuração diferente. A estrutura organizacional sofreu uma redução drástica dos níveis hierárquicos, a qualificação dos trabalhadores melhorou sensivelmente e o estabelecimento de relacionamentos pautados na perspectiva democrática passou a ser visto como essencial à obtenção de um comprometimento que extrapolasse o tipo meramente utilitário.

Como mencionam Dumaine (1993) e Mills (1996), existe uma forte tendência na atualidade da remodelação do relacionamento entre gerentes e funcionários. A partir dos anos 80, a tomada de decisão passou a ser empurrada para o nível operacional, onde os trabalhadores ficaram relativamente livres para tomar decisões sobre programações,

procedimentos e soluções de problemas relacionados ao trabalho (Sashkin, 1984). Nos anos 90, a tendência é a de que os funcionários adquiram controle amplo do trabalho que realizam através de equipes auto-administradas, onde praticamente não existirá chefia (Dumaine, 1993; Carlzon, 1989).

Nesse sentido, como foi o caso da empresa pesquisada, de um estilo pautado na autocracia, as relações entre chefes e funcionários passaram a se pautar progressivamente dentro de parâmetros mais democráticos. É importante salientar, no entanto, que a finalidade de consolidar uma cultura de participação na empresa se constitui num desafio ainda não superado. Isto porque, de acordo com o que foi colocado por um dos entrevistados (E15D), “ainda persiste um ranço que anima a adoção de posturas despóticas ou autocráticas na relação dos chefes com os seus funcionários dentro da empresa”.

Com a intenção explícita de demonstrar acessibilidade na relação com os funcionários, as chefias participam dos programas de integração dos novatos. Nesta oportunidade, segundo um dos entrevistados, as mesmas se colocam a disposição para questionamentos, além de procurarem demonstrar que a proximidade entre chefes e funcionários é desejada.

De acordo com o que foi propalado por um outro entrevistado, existe um esforço das chefias no sentido de que as relações com os funcionários sejam acessíveis e abertas. Para que deste modo, chefes e funcionários interajam, trocando informações e experiências. Tal intenção é confirmada por um outro entrevistado ao afirmar que existe abertura da parte da cúpula da empresa para conversar com os níveis que se encontram imediatamente abaixo. Porém, o mesmo entrevistado manifestou que ao mesmo tempo em que os diretores recebem os funcionários, adotam posturas que revelam não prioridade ao encontro. Como por exemplo, interrompendo constantemente a conversa para atender ao telefone.

Ainda que sinalizem à importância de aproximar os funcionários dos níveis de direção da empresa, em determinadas circunstâncias, conforme revelou um entrevistado, o diálogo e a discussão cessam. Ao funcionário é dito que tem que fazer porque assim o chefe deseja. No caso do mesmo insistir no contrário pode receber uma punição, que em casos extremos poderá até resultar em demissão.

Os relatos apresentados na seqüência visam, no caso do primeiro, identificar o programa de integração dos novos funcionários, como um momento propício às chefias expressarem o tipo de relação que desejam estabelecer com os funcionários. O segundo e o

terceiro relatos procuram mostrar que existe um esforço no sentido de tornar as relações entre chefes e funcionários mais acessíveis e abertas. Finalmente, no quarto relato é posto que a acessibilidade e a abertura almejadas têm limites definidos pelo poder distribuído na relação dos chefes com os funcionários.

“A cada integração um chefe participa e é muito positivo. A idéia das chefias é a de que os novatos não se sintam envergonhados porque são novatos. Pelo contrário, se sintam em casa. Participem, perguntem, não tenham vergonha. O chefe está acessível” (E9T).

“Com os gerentes e com os outros níveis a relação é aberta, há um esforço para que tenhamos um acesso e abertura total aos gerentes e aos outros colaboradores para trocar informações e experiências, discutir, etc.” (E21T).

“Uma das coisas boas da empresa é a abertura que se tem com o diretor presidente, diretor comercial, industrial, você pode conversar” (E14G).

“Eu considero uma cobrança pesada quando você chega para as pessoas e diz: ‘você tem que fazer’. Chega a um ponto que não se conversa, não se discute, você tem que fazer porque eu quero e se não fizerem eu vou tomar as medidas necessárias: punição e até demissão” (E4G).

Como evidenciam os relatos, o desejo dos dirigentes de estabelecerem relações próximas entre chefes e funcionários é expresso no programa de integração dos novos funcionários. Nesta oportunidade é explicitado aos novatos o que é considerado “certo e errado” em termos de interação com as chefias. Um ponto ressaltado é o de que as chefias estarão sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas e questionamentos dos funcionários.

Conforme explicitam Berger e Luckman (1967), Schein (1984a, 1987) e Pagés (1987), os momentos de socialização dos novos funcionários buscam, sobretudo a reprodução do universo simbólico das organizações. De outro modo, as estratégias utilizadas à integração dos novos funcionários visam que os valores e os comportamentos desejados pelas organizações sejam repassados e incorporados nos membros recém admitidos (Fleury e Fischer, 1992).

O desejo dos dirigentes de um relacionamento aberto e igualitário entre chefes e funcionários vem ao encontro das necessidades de adaptação às imposições do ambiente competitivo da atualidade. De acordo com os depoimentos e o que foi possível observar em termos de posturas das chefias, os proclamados esforços no sentido de configurar essas relações como mais abertas e seguras ainda não se consolidaram na totalidade. Parece que o principal sentido dado à acessibilidade das chefias na relação com os funcionários é o de que os últimos podem a qualquer momento resolver suas dúvidas com os primeiros. Ou



seja, “os chefes estão sempre disponíveis à resolução das dúvidas dos funcionários”. Contudo, parece ainda não ser forte a crença na empresa de que “é permitido questionar as decisões e as práticas adotadas pelas chefias”.

Isto porque, quando contrariadas em algum aspecto, as chefias impõem os seus desejos sem que para tais sejam necessários argumentos que os justifiquem. Por exemplo, cabe as chefias decidirem a respeito da pertinência de abrir ou não um grupo de estudos e soluções (GES). Também é competência da gerência superior o que, quanto e como produzir determinado piso ou azulejo. Desse modo, em geral, ainda parece ser distante em determinadas instâncias, como é o caso dos níveis de diretoria e de “chão de fábrica”, a idéia de delegação ou *empowerment*, onde decisões individuais são tomadas no local da ação e não acima, no topo do organograma (Carlzon, 1989).

Em que pese os dirigentes da empresa perceberem a importância em estabelecer relacionamentos de proximidade com os funcionários, no plano real, observam que os mesmos ainda se caracterizam como distantes. Um fator atribuído para essa configuração é o de que em virtude da redução do número de funcionários, as atribuições das chefias se ampliaram, dificultando deste modo às relações “face a face”. Ainda um outro fato observado é que, anterior a redução de funcionários enquanto fonte explicativa do problema, a cultura empresarial parece, na opinião de um entrevistado, estimular a distância entre a cúpula e os demais funcionários da empresa.

Em virtude das atribuições burocráticas, um outro entrevistado e dirigente, confirmou que se encontra afastado dos seus funcionários e que os mesmos o percebem ausente na relação. Em razão disso, reclamam. Porém, é interessante salientar que as reclamações referentes à distância mantida pela chefia não são efetuadas de modo direto ao interessado. Ou seja, o chefe “acredita” que os funcionários reclamam.

Finalmente, num outro relato, um dirigente de topo afirmou não ser comum a comunicação com o pessoal que se encontra no “chão de fábrica”. Porém, com outros segmentos, prosseguiu o mesmo, como vendedores, clientes e supervisores, a comunicação ocorre com relativa freqüência via e-mail.

Os relatos que se sucedem ilustram algumas razões apontadas à distância percebida entre as chefias e os demais funcionários da empresa.

“A correria do pessoal se deve em parte à redução do quadro, a falta de tempo. Porém, o fato dos dirigentes estarem distantes dos funcionários não é só porque reduziu o quadro e aumentaram os serviços. É a cultura, parece que o pessoal lá de cima não enxerga que os funcionários têm valor” (E2G).

“A minha relação com os funcionários é boa. Eu antes estava mais próximo deles, mas agora com vinda do ‘R’ eu me afastei. Estou muito mais voltado para a parte burocrática e com eles estou ausente devido também à falta de tempo. Inclusive eu acredito que ocorra reclamação por parte deles em virtude do meu afastamento” (E14G).

“Não é comum eu receber mensagens do pessoal do ‘chão de fábrica’, mas dos vendedores, clientes, supervisores. Mas da nossa parte, dos níveis hierárquicos maiores, eu acredito que devemos estimular mais. Pois isto deve ser um esforço comum cotidiano para motivar os funcionários a ter uma maior participação. Nós da organização falamos que se alguém tem algo a dizer ao presidente que o faça via internet. Nós tomamos um grande cuidado para que o funcionário não seja criticado, condenado, questionado por isto. Pois se nós incentivamos isto, e ele, ao participar é punido de alguma forma, não funciona” (E22D).

Aspectos da cultura corporativa são vistos como influenciando a falta de tempo referida pelos dirigentes de estabelecer relacionamentos próximos e frequentes com os subordinados ou colaboradores. Parece que as relações idealizadas de reduzida distância e de fácil acesso nem sempre se efetivam no plano real das interações protagonizadas entre chefes e funcionários nas diversas instâncias hierárquicas da empresa.

De acordo com Senge et al (1999), os gerentes diante das pressões dos competidores, clientes e investidores não raro justificam, não temos tempo. Mas, na realidade, continua o autor, talvez não desejem e seja incomodo ter tempo para ouvirem e serem interpelados pelos funcionários.

Esse argumento encontra amparo nas colocações de Ellinor e Gerard (1998) ao afirmarem que:

“Com todos os aumentos de carga de trabalho sobre os funcionários decorrentes de downsizing, demissões e reestruturação, não parece que estejamos fazendo muito progresso rumo a culturas de colaboração e parcerias. Essas qualidades não se encaixam em nossas necessidades de curto prazo para lidar com a espiral crescente de trabalho que deve ser realizado. Na verdade, em nosso afã de realizarmos crescentes níveis de trabalho, dependemos ainda mais daquilo que, no Ocidente, tem sido a viga-mestra cultural: esforço individual e heroísmo” (p.60).

O entendimento dos dirigentes de que falta tempo para estabelecer sintonia com as expectativas e necessidades dos funcionários pôde também ser observado em estágio supervisionado em Psicologia Organizacional que esse pesquisador orientamos no segundo semestre de 2001. Em uma das ocasiões, o diretor industrial da empresa onde o estágio foi realizado afirmou que “não tenho tempo para conversar com os funcionários, a maioria das vezes o que eu faço é ‘olhar aqui de cima’ os operários ‘lá em baixo’ no chão de fábrica para observar se tudo está transcorrendo normalmente”. A propalada falta de tempo argumentada, na verdade, segundo o que foi possível capturar em entrevistas e

observações, encobria o domínio da crença de que “os dirigentes sabem o que é melhor para os seus funcionários”. As conclusões do trabalho, no entanto, revelaram incongruência acentuada entre “o que os dirigentes pensavam que era melhor para os seus funcionários” em relação ao que “os funcionários pensavam ser melhor para si próprios”.

Em relação a discrepância de percepções existente entre chefes e subordinados é pertinente salientar um clássico estudo realizado com alguns supervisores da indústria americana no final da década de 40. Nesta pesquisa foi solicitado aos supervisores que tentassem se colocar no lugar dos trabalhadores e classificassem por ordem de importância uma série de itens que descreviam o que os trabalhadores poderiam desejar do seu trabalho. Os itens eram os seguintes: condições de trabalho, sentir-se por dentro das coisas, disciplina discreta, apreciação integral do trabalho feito, lealdade da administração com relação ao operário, bons ordenados, promoção e crescimento com a companhia, compreensão empática de problemas pessoais, segurança no emprego, e, trabalho interessante. Na oportunidade, os entrevistadores insistiram que ao classificarem os itens, os supervisores não pensassem em termos do que eles queriam, mas do que achavam que os operários desejavam. Os supervisores em geral classificaram bons salários, segurança no emprego, promoção e boas condições de trabalho como o que os trabalhadores mais valorizavam. Já os trabalhadores, entretanto, apontaram que o que mais desejavam era a apreciação plena do trabalho realizado, sentir-se por dentro das coisas, e, compreensão empática dos problemas pessoais. Ou seja, incentivos que se relacionavam com motivos de participação e reconhecimento. Desse modo, os resultados do estudo evidenciaram uma baixa sensibilidade dos supervisores quanto aos aspectos que de fato os trabalhadores valorizavam. Ou seja, os que os supervisores entendiam ser prioritário para os trabalhadores diferia do que os trabalhadores compreendiam ser importante para si próprios (Jongeward e Seyer, 1978).

Um outro aspecto almejado no nível gerencial é que os funcionários em posições de mando na hierarquia atuem como modelos ou referências de condutas aos funcionários que aos mesmos se encontram diretamente ou indiretamente vinculados.

Assim, um entrevistado afirmou que a comunicação entre chefes e funcionários deve ser aberta para que os últimos possam se expressar. Contudo, prosseguiu, para que os funcionários assim se comportem é crucial a postura de apoio da parte das chefias. Dentro da mesma ótica, outros dois entrevistados mencionaram que o exemplo oriundo das chefias a respeito dos comportamentos esperados é essencial para que os mesmos aconteçam.

Os relatos agora apresentados procuram ilustrar a expectativa que nutrem os dirigentes de que as chefias em todos os níveis hierárquicos atuem como modelo de conduta a ser reproduzido pelos demais funcionários.

“Temos que transmitir que os canais para comunicação estão abertos e que as pessoas podem usá-los para se expressar. Devemos estimular mais e dar o exemplo para as pessoas fazerem isto. Nós tomamos um grande cuidado para que o funcionário não seja criticado, condenado, questionado. Pois se nós incentivamos isto, e, o funcionário, ao participar, é punido de alguma forma, não funciona” (E22D).

“É claro que o maior responsável é a chefia, porque se ela não usa o equipamento, então o pessoal também não usa, porque vê a chefia não usar. O chefe é modelo. Então porque a chefia não usa? Porque não incentiva o funcionário na melhoria?” (E2G).

“O segredo para que os funcionários tenham o comportamento esperado é o seguinte: as chefias têm que dar o exemplo para que as coisas aconteçam. Devem servir de exemplo. Como é que o chefe pode exigir algo que ele mesmo não faz?” (E10G).

Conforme foi possível observar nos relatos, existe discernimento da parte dos entrevistados de que o exemplo proporcionado pelas chefias é vital para que os funcionários as mesmas subordinadas reproduzam os comportamentos esperados. Também parece transparecer nos relatos, da necessidade dos chefes expressarem através de práticas concretas aos demais funcionários, os comportamentos considerados corretos. Porém, os relatos parecem deixar transparecer nas “entrelinhas” que nem sempre o que as chefias apregoam é o que efetivamente fazem. Um exemplo neste sentido ocorreu quando da realização do primeiro seminário de melhorias da empresa. Nesta oportunidade, conforme observamos, apesar dos dirigentes de cúpula proclamarem quando da abertura do evento, a valorização daquele momento e a importância da participação dos “colaboradores” no mesmo, em seguida se retiram. Algumas horas depois, ao final do dia, um dos dirigentes retornou para proferir o discurso de encerramento.

De acordo com Ouchi (1981, 1985) para que um programa receba o apoio coletivo dos funcionários é imprescindível a seriedade e o compromisso da alta administração. É neste ponto, continua o autor, que o dirigente ocidental se distancia do dirigente japonês. Enquanto o primeiro prefere “tirar o corpo fora” e as “ovelhas que se virem”, o segundo procura se comportar de acordo com o que professa.

Ao enfatizar a importância do exemplo das principais lideranças na consolidação dos padrões almejados, Ouchi (1981, 1985) afirma que a tradição e o clima constituem componentes essenciais da cultura de uma empresa. Além disso, continua o autor, a cultura pressupõe que os valores de uma empresa tais como agressividade, defesa ou agilidade

estabeleçam um padrão ou referência para opiniões, atividades e ações. Os administradores repassam esses padrões através do exemplo e os transmitem às gerações futuras de trabalhadores que se sucedem.

Também conferindo relevância ao papel desempenhado pelas lideranças, Senge (1990) advoga que os líderes fundamentalmente ensinam quando atuam como modelos ou guias de conduta, ilustrando desta maneira, com os seus comportamentos, os valores e as crenças essenciais ao desenho ou arquitetura da organização. Ou seja, os líderes influenciam decisivamente o conceito de realidade e incutem valores através do modo como atuam (Sashkin e Kiser, 1994).

Ao considerarmos o modo como se estruturam as relações entre chefes e funcionários na empresa pesquisada parece que, as relações de poder predominantes se encontram calcadas no paternalismo, onde o pressuposto é o de que “os que se encontram no poder devem cuidar daqueles que não estão”. Aliado a isso parece também prevalecer as relações norteadas pela consulta, cujo pressuposto é o de que: “todos os níveis têm informações importantes para contribuir, porém o poder permanece nas mãos dos líderes e dos proprietários” (Schein, 1987). Um exemplo da proliferação desse aspecto são as iniciativas referentes à criação dos grupos de estudos e soluções (GES), que pressupõem as contribuições dos funcionários através da apresentação de idéias e de alternativas à superação dos problemas que a empresa enfrenta.

Nesse sentido, ao nosso ver, o que é denominado de participação dos funcionários nos circuitos da empresa, especificamente no caso dos GES, representa de fato uma dissimulação do que verdadeiramente ocorre entre chefias e funcionários que é a relação baseada na transição do paternalismo à consulta.

#### **4.1.5.2 O relacionamento entre funcionários**

Nessa seção procuraremos identificar os modos considerados corretos para que os funcionários se relacionem com os seus pares na empresa. Assim, será prioritário localizar em entrevistas e observações, as premissas culturais que orientam os relacionamentos dos funcionários entre si. Portanto são indagações relevantes as que seguem: Os relacionamentos no trabalho devem se calcar na cooperação ou na competição ou em que

tipo de padrão? Enfim, qual é o modo mais adequado de convívio social para os funcionários? (Schein, 1984a, 1985, 1987).

Os relacionamentos estabelecidos entre os funcionários no ambiente interno da empresa são percebidos na ótica dos entrevistados como bastante satisfatórios. Também, segundo o que professaram os entrevistados, os relacionamentos são compreendidos como predominantemente informais e de boa qualidade. Ainda conforme relatou um dos entrevistados, os relacionamentos também se caracterizam pelo predomínio da abertura e transposição da hierarquia nas interações sociais.

Os relatos expostos a seguir procuram evidenciar, segundo o que expressaram os entrevistados, a satisfação, a informalidade, a qualidade e a transposição da hierarquia, enquanto características essenciais que norteiam o teor dos relacionamentos interpessoais existentes entre os funcionários no âmbito interno da empresa.

“A relação que existe entre os funcionários é bastante informal e de boa qualidade” (E10G).

“O relacionamento entre os funcionários é excelente. Aqui não tem muito de hierarquia. O diretor conversa com o boy, pega no pé por causa da namorada, existe um clima muito cordial entre as pessoas. O diretor com o estagiário, enfim, com a moça do cafezinho. Ela, por exemplo, entra em qualquer sala” (E9T).

Como pode ser visto nos relatos, os relacionamentos que os funcionários estabelecem entre si, independente das distinções hierárquicas existentes, são predominantemente concebidos como satisfatórios. Essa percepção é confirmada pela pesquisa de clima organizacional realizada na empresa no ano de 1998. Nesta oportunidade, a dimensão “relacionamento com colegas” obteve dos operários de “chão de fábrica” um índice de satisfação de 88.22% e dos funcionários de nível técnico e gerencial um percentual de satisfação 85.83%.

Aliado a isto, de acordo com o que observamos quando das visitas na empresa, é relativamente comum, funcionários administrativos de diferentes níveis hierárquicos se encontrarem no hall de entrada ou no espaço reservado ao cafezinho e conversarem sobre assuntos pessoais e de trabalho ou contarem alguma “piada”. Outros exemplos referentes a esses tipos de relacionamentos considerados acessíveis e informais foram os esse pesquisador pôde estabelecer com inúmeros funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos. Ou seja, desde as secretárias, os operários de “chão de fábrica”, os técnicos em engenharia e em comportamento, até os dirigentes de cúpula, em geral, a qualidade dos

contatos que mantivemos ao longo do estudo, se caracterizaram via de regra pela informalidade, receptividade e simplicidade nas interações estabelecidas.

A qualidade nas relações interpessoais, entre outros aspectos, deve se caracterizar pela elevada confiança mútua existente entre os participantes. Neste caso, é importante que os membros do grupo acreditem na integridade, caráter e capacidade de cada um (Sonnenberg, 1993). As dimensões que fundamentariam o conceito de confiança seriam as seguintes: a) Integridade: honestidade e confiança; b) Competência: conhecimento e habilidades técnicas e interpessoais; c) Coerência: confiabilidade, previsibilidade e bom julgamento ao lidar com situações; d) Lealdade: desejo de proteger e preservar uma pessoa; e, e) Abertura: desejo de compartilhar idéias e informações livremente (Schindler e Thomas, 1993).

De acordo com De Pree (1998):

“(...) a confiança nas organizações é fundamental. As comunicações, os relacionamentos, a unidade, todas essas coisas dependem muito da confiança. Quando as coisas se complicam, a confiança fornece energia aos geradores até que o problema seja resolvido” (p.121).

Dentro dessa perspectiva, os atributos apreciados no âmbito das interações sociais existentes entre os funcionários parecem vir ao encontro daquilo que os entrevistados denominaram de “um funcionário com o Jeito Eliane”. Entre outros aspectos, o funcionário com o “Jeito Eliane” deve ser de fácil relacionamento e comunicação, além de ser humilde e inspirar confiança nas relações que estabelece com os demais.

Os relatos apresentados a seguir ilustram os atributos esperados para que os funcionários incorporem o que é denominado na empresa de o “Jeito Eliane”.

“Um funcionário com o ‘Jeito Eliane’ é de fácil comunicação, se relaciona bem, suas colocações são objetivas e principalmente demonstra confiança naquilo que está fazendo, transmitindo essa confiança nos resultados que obtém” (E14G).

“O funcionário que subir num pedestal cai logo” (E21T).

Como evidenciam os relatos, o perfil desejado para o funcionário é o de que, além dos conhecimentos e habilidades necessárias ao exercício das suas atividades, também demonstre capacidade de relacionamento interpessoal. Tal expectativa foi exemplificada em relato informal que nos fez um dos entrevistados (E2G). Nesta oportunidade, o mesmo contou sobre a demissão de um dos engenheiros da empresa que os colegas reconheciam

como competente do ponto de vista técnico. Entretanto, o motivo principal da sua demissão, segundo o entrevistado, foi a sua evidente inabilidade nas interações sociais com os colegas no âmbito do trabalho.

De acordo com Katz (1974), as habilidades humanas compreendem a capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las, tanto individualmente quanto em grupos. Muitas pessoas prossegue o autor, são tecnicamente competentes, porém incompetentes em relacionamentos interpessoais. Pode ser que sejam maus ouvintes, incapazes de compreender as necessidades de outras pessoas ou possuam dificuldades na administração de conflitos.

Apesar da ênfase conferida à qualidade nos relacionamentos interpessoais dos funcionários, constatamos em entrevistas e ao analisarmos documentos que, em termos de treinamento e desenvolvimento, os investimentos na empresa se deslocam de modo enfático ao aprendizado tecnológico em detrimento de recursos voltados ao desenvolvimento do relacionamento interpessoal. Esta evidência também foi reconhecida em depoimento informal de um dos dirigentes da empresa, ao mencionar que, os investimentos no desenvolvimento de habilidades interpessoais dos funcionários eram significativamente diminutos em relação aos recursos destinados ao aprimoramento técnico dos mesmos.

No caso das relações protagonizadas entre os funcionários administrativos e os operários de “chão de fábrica”, os entrevistados as perceberam distantes em função da indisponibilidade de tempo à proximidade entre os grupos. Esse tipo de situação é amenizado, de acordo com um dos entrevistados, em virtude da realização de cerimônias festivas, como é o caso das festas de final de ano. Em tais circunstâncias, os funcionários de diferentes unidades se encontram para confraternizar.

Os relatos postos de imediato visam ilustrar a distância que é característica dos relacionamentos existentes entre os funcionários administrativos e os operários de “chão de fábrica”.

“O relacionamento entre os funcionários na empresa é aberto. Pela falta de tempo o relacionamento com o pessoal da fábrica fica um pouco mais distante, mas existem reuniões, por exemplo, festas de final de ano onde todos se encontram. A empresa têm um local onde esses encontros ocorrem” (E24G).



“Olha! Muitas vezes a direção, o escritório, os engenheiros e os operários nem se encontram né? Os engenheiros quando estão em atividade numa unidade convivem muito com o operário, eles sabem que aquele cara tem que ser considerado, às vezes eles têm uma solução simples de fazer. Ele precisa fazer parte, ele tem que estar informado, ele tem que ser treinado. Ele não pode ser deixado de fora. Mas em muitas situações o pessoal nem se encontra, tem a hierarquia, a chefia. O operário e administração eles quase não se encontram, não convivem muito. A não ser em horário de almoço, porque até os horários são diferentes, a fábrica trabalha em turnos, no escritório, o horário é comercial. Na festa de primeiro de maio todo mundo está junto, acho que é a única festa que reúne todo mundo” (E9T).

Nesse sentido, a satisfação manifestada pelos funcionários administrativos e operários de “chão de fábrica” com a qualidade das interações sociais dentro dos seus próprios grupos (administrativo ou “chão de fábrica”) deixa de ter a mesma validade para os entrevistados ao nos reportamos à qualidade dos relacionamentos interpessoais existentes entre esses dois grupos. Neste caso, a distinção do espaço físico de trabalho e as peculiaridades que envolvem a natureza das tarefas desenvolvidas, além do background ocupacional típico dos participantes de cada um dos grupos, parecem repercutir em distância na interação. Esses problemas podem ser explicados em parte pelas peculiaridades subculturais inerentes a cada um dos grupos envolvidos (Schein, 1996).

Apesar dos relacionamentos entre colegas serem interpretados como amistosos e receptivos, segundo os entrevistados, é evidente a presença do espírito competitivo e individual nas relações que os mesmos estabelecem entre si no âmbito interno da empresa. Como mencionou um dos entrevistados, é forte a tendência nos funcionários em desejarem ser os primeiros em tudo. Ainda segundo o mesmo entrevistado, uma derrota numa partida de futebol, por exemplo, pode repercutir em desânimo no “chão de fábrica”. Já um outro entrevistado afirmou que existe competitividade à disputa de posições dentro da empresa. Finalmente, um outro entrevistado destacou que os relacionamentos ditos competitivos entre as gerências, não raro, chegam a se pautar em interações consideradas não verdadeiras.

Os relatos dispostos em seguida ilustram, conforme a concepção dos entrevistados, o caráter de competitividade presente nas relações dos funcionários entre si no contexto interno da empresa.

“Quando a coisa é para fora existe o espírito de corpo, mas internamente tem também a competição” (E9T).

“Uma coisa que é forte é a questão da união e também a questão de ‘querer ser os primeiros, isso não apenas em nível de produto, mas em tudo’. Muitas vezes é preciso tomar um certo cuidado, pois até mesmo num simples campeonato de futebol, se há uma derrota, o pessoal aqui da unidade fica arrasado” (E10G).

“Eu sou diretor e tenho vários subordinados que também são talentosos e tem capacidade para estar no meu lugar. Eu tenho que ter estabilidade emocional e saber que essas pessoas também estão competindo pelo meu lugar. Os funcionários competem por posições. Mas em nenhum momento eu penso nisso” (E16D).

“Os nossos próprios colegas de gerência, às vezes dá para sentir que tem alguém que não merecia estar onde está, falta capacidade. Em nome da competitividade se estabelece falsidade no relacionamento” (E5G).

De acordo com esses relatos, o espírito competitivo se constitui num valor que também permeia as interações dos funcionários dentro da empresa. O fato dos relacionamentos internos se pautarem de modo predominante pela competitividade entre pessoas e grupos, não significou para os entrevistados que os relacionamentos entre os funcionários fossem concebidos como desfavoráveis. Ao contrário, o relacionamento aberto, acessível e pautado em relações de confiança, na ótica dos mesmos, além desses preceitos, também deve ser competitivo.

Um espaço de incentivo para esse tipo de relacionamento entre os funcionários é o seminário de melhorias. Nesta oportunidade, a competitividade entre grupos internos da empresa se evidencia como bastante acirrada.

Os relatos apresentados de imediato procuram ser significativos nesse sentido.

“Entre uma unidade e outra tem competição. O seminário mostrou isso” (E9T).

“O seminário premia as melhores idéias. Isto é fundamental no mundo competitivo em que a empresa está. Desta forma seremos uma empresa de classe mundial imbatível” (E22D).

Como mostram os relatos, a competitividade é concebida na visão dos entrevistados como intrínseca as relações que os funcionários efetuam no ambiente interno da empresa, como também nas relações que a empresa estabelece com os concorrentes no contexto externo. Como postula Wilson (1983), para sobreviver no atual ambiente competitivo, as organizações devem aproveitar uma destas duas oportunidades: (a) conseguir mais clientes, apropriando-se de uma fatia maior de mercado ou descobrir meios de expandir o seu próprio mercado; ou (b) superar os competidores, inserindo-se e explorando um mercado em expansão. E qualquer dos dois casos, continua o autor, as organizações devem analisar a competição e definir as estratégias que venham ao encontro das expectativas e das

necessidades dos consumidores. Em decorrência, a competitividade requerida das organizações passa também a pautar as relações que os funcionários estabelecem entre si no contexto interno. Ou seja, o ideal contemporâneo é o de que o funcionário agregue valor, se diferencie, tenha uma postura empreendedora, enfim, que se construa a imagem de um “homem competitivo”. Como salienta Schein (1985, 1987), nos casos em que o valor da competitividade orienta os relacionamentos dos funcionários, a premissa básica subjacente é a de que “as pessoas devem competir bastante”. Portanto, prossegue o autor:

“Uma organização baseada em incentivos individuais não se pode tornar um conjunto de equipes simplesmente porque o diretor-presidente anunciou que o trabalho em equipe era agora necessário e lançou um programa de formação de equipes. No entanto, se o diretor-presidente compreende a dinâmica cultural, começará a recompensar os indivíduos por ajudar os demais e por contribuir para outros projetos, desse modo reconhecendo a profunda individualidade da organização, mas expandindo o conceito de competência individual para englobar, cada vez mais, noções como ‘trabalhar com outras pessoas’, ‘construir relacionamentos de confiança’, ‘estender a comunicação através das fronteiras’ e assim por diante” (Schein, 1997, p.86).

A partir das entrevistas realizadas e das observações efetuadas em diversos momentos, também foi possível considerar os seguintes aspectos que caracterizam os relacionamentos dos funcionários no âmbito interno da empresa. Para isso utilizamos a tipologia de Parsons (1951), apresentada a seguir, denominada de variáveis padrões:

a) **Emocionalidade investida ou neutra:** Os relacionamentos estabelecidos entre os funcionários da empresa, além de envolverem questões de natureza profissional, também são investidos de relações emocionais de amizade e familiares. A origem familiar da empresa contribuiu ao longo do tempo que parentes (pais e filhos, marido e mulher, irmãos, tios e sobrinhos) ingressassem em seu quadro funcional. Outro fato é o de que, ao priorizar em sua política de seleção, o ingresso de funcionários oriundos da comunidade, os dirigentes também pressupõem o estabelecimento de relações de amizade que em muitas circunstâncias são anteriores a inserção dos funcionários na empresa.

b) **Difusa ou específica:** Em função do entrelaçamento dos aspectos profissional, familiar e de amizade, os funcionários se relacionam uns com os outros em muitas dimensões (familiar, amizade, profissional).

c) **Universalístico ou particularístico:** Os funcionários que desempenham papéis ou ocupam posições tendem a ser submetidos a critérios gerais similares. Por exemplo, os

critérios estabelecidos à seleção interna dos funcionários são amplamente divulgados e considerados no processo de escolha.

d) **Orientado pelos atributos ou realização:** As recompensas sociais, tais como status e posição são atribuídos com base no que os funcionários de fato realizam. Ou seja, são inúmeros os casos existentes na empresa de funcionários não membros da família que iniciaram na base da pirâmide hierárquica e que foram ascendendo ao longo do tempo. Este é o caso do primeiro diretor presidente da empresa eleito pelo conselho de administração, não pertencente à família.

e) **Orientado para o indivíduo ou para a coletividade:** As ações dos funcionários parecem tender na atualidade para o interesse próprio. As razões mais evidentes apresentada nos relatos são as sistemáticas demissões de funcionários que cada vez mais sinalizam que nenhum funcionário é intocável.

Em síntese, conforme o que foi possível capturar nas entrevistas e nas observações efetuadas, os relacionamentos estabelecidos entre os funcionários no âmbito interno da empresa, em geral, se pautam na linearidade, onde as interações sociais são estruturadas pela hierarquia, como também na individualidade, onde a competição, os direitos e o bem estar individual são prioritários em relação à colateralidade, ou seja, a cooperação, o consenso e o bem estar do grupo (Schein, 1984a, 1985, 1987).

Finalmente, também é importante levar em conta os seguintes aspectos a respeito das premissas que orientam os relacionamentos entre as pessoas no ambiente interno da empresa: (1) A cultura da corporação entrevistada transcende os seus pressupostos sobre as relações humanas; e (2) Os pressupostos que versam sobre os relacionamentos humanos estão conectados com os demais pressupostos referentes à natureza da natureza humana, natureza da atividade humana, natureza da relação da organização com o ambiente e a natureza da realidade e da verdade (Schein, 1985, 1987).

#### **4.1.5.3 O relacionamento entre diferentes áreas**

Nesse item, a finalidade maior será a de descrever e interpretar, a partir do entendimento dos entrevistados e de observações livres e assistemáticas, o modo como interagem as diferentes áreas de atuação ou grupos no contexto interno da empresa.

Portanto, são questões a serem respondidas nesse momento as que seguem: As diferentes áreas de atuação ou grupos da empresa se relacionam com base na competição, na cooperação ou a partir de qual base de relacionamento?

De acordo com Schein (1984a) essas são indagações relevantes, uma vez que:

“(...) o primeiro problema importante dos grupos nas organizações é como torná-los eficaz para cumprir com os objetivos da organização e atender às necessidades de seus membros. O segundo problema importante é como estabelecer entre os grupos condições que melhorem a produtividade de cada um deles sem destruir as relações intergrupais e a coordenação” (p.134).

No caso da empresa pesquisada, as relações entre os setores são vistas como isoladas e conflituosas. De acordo com um dos entrevistados, existe conflito de interpretações, como é o que acontece entre as áreas de novos produtos e de produção. Também em relação às divergências, um outro entrevistado se reportou as relações de ciúmes que ocorrem entre as fábricas. Segundo o mesmo, cada unidade fabril visualiza determinado produto como exclusivo, perdendo deste modo, a perspectiva da empresa enquanto unidade total.

Os relatos apresentados na sequência visam ilustrar a visão dos entrevistados a respeito das discrepâncias existentes nas relações entre áreas dentro da empresa.

“Está se perdendo a relação entre setores. Esta ponte já foi mais forte, hoje o que prevalece são as ilhas e as relações conflituosas” (E2G).

“A relação do departamento de novos produtos com a fábrica é conflitante. Isto porque o departamento de novos produtos enquanto designer é visto de uma forma diferente, como se ele não interpretasse a realidade de um modo correto como é a fábrica. Então eles reclamam muito do departamento neste sentido. O pessoal da produção diz que nós somos indefinidos, que não sabemos o que queremos. Então, existe este conflito, deles interpretarem as nossas necessidades e nós interpretarmos as possibilidades que a fábrica dispõe” (E14G).

“Se passar o produto da Eliane Gress para a Eliane 2 você percebe que há um certo ciúme das pessoas da Eliane Gres em relação ao que vai ser produzido na Eliane 2 porque aquilo seria exclusivo deles. Na verdade eles deveriam estar dando o máximo apoio possível para que isto desse certo, fruto de um grupo como empresa como um todo que apresentou um resultado melhor. Então, essas ações são isoladas” (E4G).

Conforme os relatos, os relacionamentos entre os diferentes setores da empresa, não raro, são entendidos como truncados. Isto porque, existem diferenças de percepção que repercutem no modo como cada área compreende a sua relação com as demais na empresa. O isolacionismo dominante nas relações foi metaforicamente configurado na visão dos

entrevistados como as áreas sendo “ilhas”. “Usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (Morgan, 1996, p.16). Nesse sentido, a idéia de que existem muitas “ilhas” na empresa significa, sobretudo o fato das áreas ou unidades estarem agindo como um fim em si mesmas. Porém, como postula Robbins (1998), a eficiência e a qualidade dos relacionamentos entre diferentes grupos organizacionais pode ter um efeito significativo no desempenho de um ou de ambos os grupos, como também na satisfação dos seus participantes. Em contrapartida, reporta o autor, as divergências entre grupos podem comprometer o desempenho global de uma organização. Esses conflitos funcionais de acordo com Katz (1964) são induzidos a partir dos vários subsistemas que coexistem dentro das organizações. Isso porque, segundo o autor, “todo subsistema de uma organização com suas funções características desenvolve suas próprias normas e valores e se caracteriza por sua própria dinâmica” (pp.105-106). É o que Schein (1993a, 1996) denomina de subculturas organizacionais. Tais subculturas conforme o autor se apresentam como fontes causais das dificuldades de interação e de elaboração de interpretações compartilhadas que os grupos ou áreas organizacionais adquirem ao longo do tempo.

Um dos grandes divisores identificados na empresa pesquisada é o que se refere à distância existente entre os funcionários administrativos ou “pessoal do escritório” e os operários de “chão de fábrica” ou como também é referido, “pessoal de fábrica”. De acordo com o que foi posto em alguns relatos, o “pessoal de fábrica” se sente inferiorizado em relação aos funcionários que atuam no nível administrativo da empresa. Segundo o que colocou um dos entrevistados, essa divisão é natural e não existe razão para que os dois segmentos interajam de um modo mais efetivo. No entanto, como apontou um outro entrevistado, na atualidade, a relação entre o “pessoal do escritório” com os operários de “chão de fábrica” é mais próxima do que há uma década atrás.

Os relatos apresentados a seguir procuram mostrar, de acordo com a concepção dos entrevistados, a distância percebida na relação entre funcionários administrativos e operários de “chão de fábrica”.

“Existe uma diferença grande entre o pessoal do escritório e o pessoal da fábrica, pois há ainda uma relação distante. O pessoal da fábrica se sente inferiorizado em relação ao pessoal do escritório” (E18S).

“A divisão entre o pessoal do escritório e os operários é natural. Por exemplo, o pessoal do escritório, alguns não conhecem direito a fábrica, não se interessam em ver o outro lado da empresa. Para mim é como se fossem duas empresas distintas. Eu não vejo razão do porque eles se misturarem, pois não há oportunidade. Acho que isso é normal, é natural” (E11D).

“Há uns dez anos atrás havia um grande rio na relação dos funcionários do escritório com os da fábrica, hoje está mais aproximado. Era mais forte à distância. Acho que deram muito valor à produção, ao que se produzia. E o escritório só dava ordens. Ninguém de lá sujava as mãos” (E2G).

As razões explicativas à distância no relacionamento entre os funcionários administrativos e os operários que atuam diretamente no setor produtivo da empresa, além das já comentadas quando nos reportamos à organização do trabalho na empresa, ocorre também em virtude de uma clara divisão funcional entre atividades administrativas (meio) e atividades de produção (fim).

De acordo com o que é colocado por Tomasko (1994), em países onde o individualismo é um valor mais arraigado do que o coletivismo é forte a tendência de falar a respeito de intercâmbio entre grupos, porém, não raro, os resultados são freqüentemente confusos e frustrantes. Isto porque, é difícil que as práticas entre grupos se baseiem na cooperação quando o que prevalece em termos de pressuposto para os relacionamentos entre funcionários e grupos nas organizações é o sucesso competitivo individual. Nesse modelo, o indivíduo é a unidade básica da organização, não o grupo, uma vez que, a identidade individual é preponderante em relação à identidade grupal. Em organizações deste tipo, o organograma indica posições de gerência ou colocações individuais e não departamentos ou seções que possuem um sentido coletivo maior.

Contudo, como mencionam Perkins e Shaw (1994), a troca de informações entre grupos organizacionais é importante à reflexão e a ação. Esse tipo de relação é essencial para que surjam diferentes perspectivas à interpretação de experiências com o intuito de provocar a inovação. Caso contrário, prosseguem os autores:

“(...) as pessoas, particularmente nos níveis inferiores, reconhecem importantes problemas organizacionais, mas não se comunicam com os que estão numa posição em que ‘precisam saber’. Grupos isolados identificam problemas e desenvolvem soluções, mas suas abordagens não são compartilhadas por toda a organização” (pp. 164-165).

Com o intuito de estabelecer uma maior aproximação entre as diferentes unidades de trabalho da empresa, os dirigentes implementaram a “festa do trabalhador”. O motivo maior da festa, segundo um dos entrevistados, é o de fortalecer os relacionamentos dos

funcionários da diferentes unidades da empresa. No entanto, observou um outro entrevistado, quando da realização dos jogos realizados na festa, a participação dos operários de “chão de fábrica” é maior do que a dos funcionários administrativos. Além disso, acrescentou um dos entrevistados, algumas unidades da empresa se manifestam contrárias à realização de uma festa única.

Os relatos que se sucedem procuram exemplificar, de acordo com a concepção dos entrevistados, a festa do trabalhador, enquanto estratégia utilizada à melhoria dos relacionamentos entre as diferentes unidades de trabalho da empresa.

“A idéia da Festa do Trabalhador nasceu através do gerente de recursos humanos da empresa que lançou o desafio de tentar realizar uma festa única com o objetivo de integração entre as diversas unidades” (E8T).

“O motivo maior de juntar a festa em um local só é o de fortalecer a união entre os funcionários das unidades. Porém, eu acho que nas brincadeiras o pessoal de chão de fábrica participa mais, enquanto que o pessoal do escritório fica achando que aquele tipo de brincadeira não é para eles” (E7O).

“As unidades de Criciúma se manifestaram contrárias a uma festa única, alegando que estariam atendendo uma decisão, ou uma vontade dos funcionários destas unidades de Criciúma” (E12T).

Como mostrado nos relatos, em que pese à intenção dos dirigentes de promover uma maior integração entre as unidades de trabalho da empresa via festa do trabalhador, a tentativa frustrada de trazer outras unidades à celebração de um evento único para todos os trabalhadores e as divergências de percepções de funcionários administrativos e operários de “chão de fábrica” em relação à participação ou não nas brincadeiras existentes na festa, de algum modo, reproduzem o padrão cotidiano de cisão existente nas relações entre as unidades fabris, entre áreas ou setores e, sobretudo entre as instâncias administrativa e de “chão de fábrica”. Na verdade, os comportamentos que as pessoas assumem num contexto de celebração, embora de um modo mais frouxo ou informal, não deixam de reproduzir na essência, as relações já configuradas pela cultura corporativa que, por sua vez, influencia o delineamento da estrutura funcional da organização. Por exemplo, quando da festa do trabalhador, no momento do almoço, de acordo com o que observamos, dirigentes almoçavam com dirigentes, funcionários administrativos com funcionários administrativos e operários de “chão de fábrica” com operários de “chão de fábrica”. Isto, ao nosso ver evidencia que a fronteira entre a gerência e os funcionários, entre os departamentos funcionais, entre os funcionários administrativos e os operários de “chão de fábrica” são



evidentemente nítidas. O que existe de fato é a preponderância de territórios claramente demarcados. Ou o que Perkins e Shaw (1994) denominam como sendo a cristalização de “trincheiras funcionais”.

De acordo com Kanter (1982), a compartimentalização protagonizada pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas tende a criar barreiras e obstáculos.

Por fim, como menciona Morgan (1986), apesar dos êxitos obtidos pela concepção mecanicista em alguns tipos específicos de organizações, em geral, são muitas as limitações na atualidade. Segundo o autor, esses formatos organizacionais podem:

- a) Criar formas organizacionais que tenham dificuldade de se adaptar a circunstâncias de mudança;
- b) Resultar num modelo burocrático sem significado e indesejável;
- c) Priorizar os objetivos individuais em relação às metas da organização; e
- d) Proporcionar um efeito desumanizante sobre os funcionários, em especial, sobre os que se encontram posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

#### **4.2 As estruturas de ação para a aprendizagem nas Empresas Eliane**

Nessa seção serão apresentados, de acordo com a percepção dos entrevistados, observações assistemáticas livres e análise de documentos, as estruturas de ação (Garvin, 1993, 1999) direcionadas a aprendizagem nas Empresas Eliane. As estruturas de ação consideradas geradoras de aprendizagem foram as seguintes: (a) A resolução sistemática de problemas; (b) A possibilidade de experimentação; (c) A aprendizagem com as experiências passadas; (d) A circulação de conhecimento e; (e) A aprendizagem com as experiências dos outros.

#### 4.2.1 Os mecanismos de resolução sistemática de problemas

Dentro deste item procuraremos avaliar as estruturas de ação que a empresa pesquisada dispõe à resolução sistemática de problemas.

De acordo com Garvin (1993, 1999), a resolução sistemática de problemas se fundamenta na filosofia e nos métodos do movimento da qualidade. As idéias subjacentes básicas continua o autor, pressupõem os seguintes aspectos:

- a) A confiança em métodos científicos, e não em estimativas à resolução de problemas;
- b) A gestão baseada em fatos; e
- c) A utilização de ferramentas estatísticas simples (histogramas, gráficos de Pareto, correlações, diagramas de causa e efeito) para ordenar dados e realizar inferências.

Nesta ótica, as atividades sistemáticas de resolução de problemas nas organizações se apóiam no princípio da melhoria contínua e nos métodos de gestão da qualidade. A busca obstinada desse princípio, via métodos de gestão da qualidade se consubstancia em prática que dinamiza a aprendizagem nas organizações. A medida em que as organizações apostam na consolidação dessa via, aprimoram o componente ou disciplina denominada por Senge (1990a) de aprendizagem em grupo.

De acordo com os entrevistados, a preocupação dos dirigentes com os problemas originados pela empresa no ambiente externo não é recente. Já no início dos anos 70, como comentou um dos entrevistados, o fundador indagava e buscava soluções para os problemas ambientais gerados pela empresa. De acordo com outro entrevistado, esta também era a preocupação de um dos seus filhos. Uma das evidências desse aspecto, ainda como colocou o mesmo entrevistado, está na abundância de jardins e árvores que circundam as unidades de trabalho da empresa.

Na atualidade, conforme referenciou um dos entrevistados, a preocupação da empresa com os problemas do meio ambiente, dos consumidores, fornecedores e até mesmo dos concorrentes se pauta no respeito e na abertura. Uma das demonstrações dos preceitos que envolvem esta relação foi expressa no relato de um dos entrevistados quando o mesmo se reportou à reciclagem de materiais que é efetuada na empresa. Ainda segundo

Como lembram Bowditch e Buono (1992), nas últimas duas décadas, em virtude das novas expectativas de uma sociedade em mudança, as empresas tiveram que reavaliar os seus processos produtivos em relação aos riscos iminentes que os mesmos proporcionavam ao meio ambiente. Em razão disso, Cohen (2000), comenta que “segundo o americano Douglas Maguire, do World Resources Institute (Instituto de Recursos Mundiais), uma associação ambientalista fundada em 1982, em 10 ou 15 anos, não vai haver empresa competitiva que não tenha estratégia ambiental” (p.102). Contudo, tais reavaliações só de fato se efetivaram a medida em que as mudanças no ambiente das organizações foram acompanhadas de alterações condizentes na mentalidade e na orientação dos gestores. (Freeman, 1984).

No caso da empresa pesquisada, em que pese às exigências da sociedade para com as organizações da atualidade a respeito da preservação do meio ambiente, as suas ações ao longo do tempo, no sentido de resolver problemas dessa natureza, foram em grande parte influenciadas pela visão de mundo histórica dos proprietários a respeito das questões ambientais. A atenção conferida pela empresa a este tema pode ser ilustrada pela posição de vanguarda de uma das suas fábricas que se tornou a primeira cerâmica do mundo a ostentar a certificação ISO 14001 referente às organizações que levam em conta nos seus processos produtivos, a preservação do meio ambiente.

Já em relação aos problemas que os consumidores se defrontam ao adquirirem os produtos confeccionados pela empresa, os mesmos podem ser comunicados via um sistema “*on line*” denominado de disque Eliane. Através desse expediente, os consumidores podem manifestar as dificuldades e dúvidas encontradas nos produtos adquiridos. A partir do contato estabelecido pelo consumidor, o serviço de assistência técnica da empresa tem 72 horas no máximo para se comunicar com o mesmo e se inteirar do problema. Em seguida, o consumidor é informado a respeito das providências que estão sendo adotadas no sentido de resolver o seu problema. Já no caso de empreendimentos que utilizam um volume maior de produtos da empresa, comentou um dos entrevistados, a assistência técnica acompanha o processo de entrega e utilização dos produtos antes que eventuais dificuldades em relação à utilização dos mesmos possam acontecer.

Além disso, todas as reclamações são registradas e endereçadas às fábricas onde os problemas possam ter se originado. Tais informações são devidamente repassadas aos funcionários que de algum modo contribuíram à geração do problema, sendo que, as mesmas também são abordadas em reuniões mensais com os funcionários.

Em suma, conforme o que está escrito no boletim informativo da empresa, denominado de Eliane News, n. 1, 1999, a empresa atende os seus usuários dos seguintes modos: O serviço de atendimento ao cliente que se constitui num canal direto de ligação *on line* com o consumidor que procura esclarecer dúvidas e atender de forma rápida às suas solicitações. Para isso, atua em conjunto com o departamento de assistência técnica, o que garante agilidade e precisão nas informações. O serviço de assistência técnica, que por sua vez é responsável pelo atendimento das solicitações dos clientes, além de proceder visitas as obras, realizar reuniões com assentamentos e proferir palestras em revendas, sindicatos e universidades. Por fim, o serviço chamado de linha vermelha, um serviço de *telemarketing* que atende de forma personalizada os revendedores de todo o país para verificação de estoque, realização de pedidos, condições de pagamento e sugestões.

Os relatos mostrados a seguir procuram ilustrar o mecanismo de resolução sistemática de problemas que dispõe a empresa, no sentido de proporcionar a expressão do consumidor, em face de dúvidas e problemas, que o mesmo possa encontrar, quando da aquisição de algum tipo de produto confeccionado pela empresa.

“Os consumidores hoje tem o disk Eliane. Nós anotamos todos os dados do consumidor, e todas as informações sobre o produto, qual o defeito. A seguir passamos estas informações ao assistente técnico. Ele tem três dias úteis para entrar em contato com o consumidor e marcar visita, são feitos testes no produto, enfim é um produto onde o consumidor fica por dentro de tudo o que está acontecendo” (E24G).

“Em grandes obras que vai o produto da empresa (supermercados, clubes, lojas, etc.) a assistência técnica já nem espera a reclamação, ela acompanha a obra. Agora se é uma pessoa que comprou uma quantidade pequena e deu algum problema, ela telefona, ela vai ter alguém na sua casa. Esse trabalho às vezes o pessoal se surpreende, porque às vezes a dona de casa não imagina, ela ligou, pensa que ninguém vai aparecer, e aparece alguém lá” (E9T).

“Nós temos um sistema ‘*On line*’. Todas as reclamações são impressas e repassadas a todos os funcionários que participaram desse tipo de problema. Isto é discutido também nas reuniões mensais é repassado aos funcionários que tiveram contato com esse tipo de problema” (E10G).

Ao se referir as dúvidas e eventuais dificuldades dos usuários quando da utilização dos produtos e serviços, no boletim informativo da empresa encontramos a seguinte menção: “nos dias atuais, proporcionar ao cliente produtos de alta tecnologia e qualidade não significa garantir a sua satisfação. É preciso muito mais, como investir em serviços que possam agregar valor aos produtos e atender às necessidades dos usuários antes, durante e depois da venda” (Eliane News, 1999, p.7).

Como destaca Juran (1988), a medida que as organizações dispõem de serviços como os referidos, que buscam identificar as necessidades e as expectativas dos usuários dos seus produtos e serviços, em princípio, o pressuposto dominante parecer ser o de que, a opinião do usuário é importante. Isto implica que para os gestores e demais funcionários é essencial conhecer as necessidades e os desejos dos clientes. Assim, esse esforço necessita ser sistemático e contínuo, uma vez que, as necessidades e os desejos dos clientes mudam com tempo (Sashkin e Kiser, 1994). Contudo, alertam esses autores, a preocupação com a qualidade freqüentemente esconde um motivo empresarial básico que é a manutenção da fatia de mercado e da lucratividade. Embora seja um motivo pertinente, prosseguem os autores, não é o suficiente à manutenção da qualidade no longo prazo. O que de fato a sustentar será a genuína preocupação com as expectativas e as necessidades do cliente. Para isto é essencial que a inquietação com estas expectativas e necessidades encontrem respaldo na cultura corporativa.

Outro fato a ser considerado em relação aos serviços de atendimentos aos usuários é que se constitui um erro achar que se poucos clientes se queixam, a maioria se encontra satisfeita. Uma pesquisa efetuada pela comissão federal de consumidores americanos descobriu que 96% dos seus clientes insatisfeitos não reclamavam, e que, além disso, os mesmos manifestavam a sua frustração para nove ou dez pessoas que conheciam (Carr e Littman, 1992).

Ao nível de resolução sistemática de problemas em seu âmbito interno, a empresa conta com um programa de melhorias, cuja estrutura propulsora são os Grupos de Estudos e Soluções (GES). Os GES, segundo o que é colocado em manual específico, pressupõem a formação espontânea de grupos de estudo compostos de quatro a seis funcionários do mesmo setor ou de áreas distintas. A função primordial dos GES é, através de reuniões sistemáticas, sugerir ou analisar propostas de melhorias e inovação no processo produtivo, nos produtos, nos serviços e no ambiente físico e psicológico de trabalho, contribuindo desta forma à qualidade e satisfação dos clientes internos e externos.

Na concepção de um dos mentores dos GES, segundo o que revelou em depoimento informal prestado quando da realização do primeiro seminário de melhorias da empresa, a finalidade primordial da existência desses grupos é a de incentivar a criação de uma cultura que estimule a participação dos operários. Ainda conforme o que o mesmo relatou, esta é uma maneira de estimular o intercâmbio de idéias entre as diferentes unidades.

Além disso, segundo o que foi possível observar, os trabalhos produzidos nos GES e em seguida expostos no primeiro seminário de melhorias da empresa, sem exceção, evidenciaram os propósitos de diminuição de custos e de aumento da produtividade. Assim, as idéias apresentadas evidenciaram como requisito básico, o impacto financeiro da implementação em termos de despesa e receita a ser gerada.

No depoimento de um dos entrevistados, o programa de melhorias tem agregado nas unidades fabris da empresa uma participação espontânea dos funcionários nos GES superior a 50%. Ainda segundo o mesmo entrevistado, a qualidade das sugestões que provem do “chão de fábrica”, aliada a vontade de ajudar e participar com alternativas aos problemas encontrados é surpreendente. Em outro relato, um entrevistado ressaltou o fato de que no primeiro seminário de melhorias da empresa, os autores das proposições eram os operários e não os seus chefes. Isso, ainda conforme o mesmo, demonstra explicitamente que o poder de gerar idéias se encontra alojado nos operários, não na gerência. Finalmente, para um outro entrevistado, o fato dos funcionários se incluírem nos grupos é valorizado na empresa, inclusive nos momentos de promoção.

Os relatos que a seguir serão apresentados procuram ilustrar o modo como os entrevistados concebem os GES enquanto estrutura de resolução sistemática de problemas da empresa.

“Este programa de melhorias está nos ajudando muito, temos mais de 50% de participação espontânea. Em menos de dois anos o nível das sugestões, de contribuições que vêm da base nos surpreende. A vontade que eles demonstram em querer ajudar e participar é impressionante” (E22D).

“No Seminário de Melhorias quem estava apresentando trabalhos eram os operários e não os chefes. Quem foi ao palco foram os operários, donos das idéias. E o que mudou? Mudou somente a localização do poder. Porque talvez os donos das idéias tenham sido sempre os operários. Até o dia em que ele deu a sua idéia e esta mudou de dono ao escapar dele para o chefe”.(E15D).

“Cada grupo têm seis pessoas, sendo então 36 pessoas ao todo. Cada funcionário dá a sua sugestão e aí entra no sistema. Nós valorizamos muito as pessoas que participam. Isto ajuda muito nos momentos de promoção. Investimos nos funcionários ajudando de diversas maneiras. Incentivando para que eles cresçam” (E10G).

A experiência da empresa pesquisada com os GES é, segundo um dos seus idealizadores, “a de um círculo da qualidade (CQs) com o Jeito Eliane”. Os círculos da qualidade compreendem grupos de trabalhadores com um tamanho variável de três até 30 membros, que se reúnem em horário de expediente para identificar e solucionar problemas

referentes ao trabalho (Wagner III e Hollenbeck, 2000). No caso da empresa pesquisada, os grupos são de seis participantes e que se reúnem fora do horário de trabalho.

As finalidades dos círculos da qualidade são as seguintes: aprimorar a qualidade do produto, inspirar o trabalho em equipe e a cooperação nas atividades cotidianas, promover um sentido maior de envolvimento com trabalho, aumentar a motivação dos funcionários, ampliar a capacidade de tomada de decisões, solucionar problemas, melhorar a comunicação interna nos e entre os grupos de trabalho, melhorar a relação gerência e trabalhadores, e promover a capacidade de liderança entre os funcionários que não ocupam cargos de gerência (Dewar, 1980).

De acordo com o que nos foi possível observar, capturar em relatos e identificar no manual específico referente ao programa de melhorias da empresa, os objetivos propostos para os círculos de qualidade na literatura encontram identidade com o que é concebido como propósito dos Grupos de Estudos e Soluções (GES). Porém, vale salientar que, conforme o que observamos e que nos foi relatado, a decisão de conferir existência a um grupo ou como é denominado “abrir um GES”, ainda cabe a chefia que deverá avaliar a pertinência ou não da sua criação. Nesse caso específico o poder permanece centrado na figura do chefe imediato. Outro fato a ser considerado é que esses grupos não possuem autoridade para implementar de modo unilateral qualquer das ações sugeridas. Tal incumbência fica restrita a um comitê composto de dirigentes da empresa.

Conforme preconiza Mills (1996), “um círculo de qualidade não é uma equipe dotada de empowerment. É uma reunião em que os supervisores e trabalhadores tentam resolver problemas da produção, que dá aos trabalhadores uma voz na empresa, mas os supervisores ainda dirigem o trabalho” (p.38).

No entanto, a partir do que observamos quando da apresentação dos trabalhos no primeiro seminário de melhorias da empresa, era evidente a satisfação dos participantes, a grande maioria, operários de “chão de fábrica”, em poderem, eles mesmos, tornar públicas, as idéias que conceberam e implementaram. Tal circunstância se configura como um rito de reforço, ou seja, uma celebração pública de resultados positivos. A consequência latente de eventos dessa natureza é a de fornecer reconhecimento público às realizações, bem como motivar esforços similares, além de enfatizar aquilo que é desejado pela cultura corporativa (Trice e Beyer, 1984).

Porém, vale ressaltar que, apesar de estruturas deste tipo serem relevantes à motivação e ao comprometimento no trabalho, quando instaladas em contextos não

compromissados com valores como cooperação, participação e justiça, tendem a não vingar. Nesse sentido, Deming (1972) comenta que um dos grandes obstáculos à implementação dessas estruturas é interpretá-la como algo que pode ser simplesmente instalado. Ou seja, como uma novidade que pode entrar numa empresa, semelhante a um filtro acoplado a uma fornalha para emissões mais limpas. As demissões sistemáticas de funcionários, por exemplo, podem funcionar como determinantes do fracasso de estruturas dessa natureza nas organizações (Sashkin e Kiser, 1994).

Dentro da mesma ótica, Schermerhorn Jr, Hunt, Osborn (1999) lembram que, embora úteis, estas estruturas não devem ser vistas como uma panacéia para todos os males das organizações. Para obterem êxito, os participantes necessitam receber treinamento especial em dinâmica de grupo, coleta de informações e técnicas de análise de problemas. Os líderes destas estruturas devem ser qualificados em formação e participação de equipe. As soluções para os problemas devem ser buscadas em conjunto com o apoio tanto dos membros dos grupos quanto da administração. No entanto, concluem os autores, o aspecto primordial é que estes grupos sejam apoiados pela cultura corporativa de incentivo à participação, aumento do poder dos operários, confiança dos gerentes nos operários, compartilhamento de informações e o desenvolvimento do espírito de equipe.

Apesar dos GES serem considerados os instrumentos mais conhecidos e de maior status à resolução sistemática de problemas, outras estruturas também se encontram disponíveis na empresa, como por exemplo, as forças tarefas, a comissão interna de prevenção de acidentes, as reuniões diárias da gerência com as chefias de setores e as reuniões periódicas dos agentes de recursos humanos com os operários de “chão de fábrica”. Além disso, em algumas fábricas da empresa, os funcionários têm sido estimulados a resolverem eventuais problemas que possam ocorrer em momentos que o gerente da unidade não se encontra.

Os relatos postos de imediato procuram exemplificar a possibilidade de utilização de outras estruturas à resolução sistemática de problemas.

“Aqui quando foi para decidir a respeito do uniforme dos funcionários, tinha um grupo que trabalhou e depois apresentou uma proposta. Aquele grupo viu tudo o modelo, o custo, o tecido, etc. O grupo é composto de pessoas da área de recursos humanos e da área industrial” (E9T).



“A participação dos funcionários ocorre através dos grupos de melhoria, através da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Nós fizemos também reuniões diárias com os técnicos e com a chefia, onde é relatado como foi o dia anterior e quais as medidas a serem tomadas para o dia seguinte. Nesse ‘bate papo’ nós discutimos as estratégias, ou seja, já existe uma participação neste primeiro momento” (E10G).

“Eu tenho uma reunião todas segundas feiras das 8:00 horas até as 12:00 horas com os Agentes de RH de todas as unidades. Dessa reunião nascem os planos de ação que, ou voltam para as unidades ou sobem para a diretoria que tem reunião nas sextas feiras. E então se decide se o problema deve voltar e como deve ser tratado lá embaixo ou se merece uma discussão a nível superior para que venha uma decisão melhor, porém, corporativa” (E15D).

As forças tarefas constituídas na empresa pesquisada se configuram como grupos formalmente estabelecidos, de caráter temporário e que são geradas para dar conta de um problema específico. Para isto, são compostas de especialistas e interessados no assunto. Uma vez resolvido o problema, essas forças tarefas se dissolvem, uma vez que, a razão pela qual foram concebidas deixou de existir (Stoner e Freeman, 1995). Estas forças tarefas podem ser compostas de funcionários de uma mesma unidade ou de diferentes unidades. Neste caso, as equipes são formadas de empregados de níveis hierárquicos semelhantes, porém, originários de áreas distintas de trabalho, que se reúnem para realizar tarefas que extrapolem o âmbito de uma única esfera funcional (Denison, Hart, Kahn, 1996).

Já as comissões, possuem um caráter de permanência maior, com é o caso da que se preocupa com a prevenção de acidentes (CIPA) no âmbito interno da empresa. Neste caso, a perspectiva majoritária é a de antecipação aos problemas que no futuro possam vir a ocorrer. Isto implica que, a expectativa preponderante que reside neste tipo de estrutura é a das ações e posturas pró-ativas. Portanto, o que predomina neste tipo de orientação é a pró-atividade. Ou seja, dentro desta ótica, o ser humano é visto como pró-ativo, uma vez que suas ações devem se pautar na construção de cenários futuros. Então, para alcançar o que almeja, o ser pró-ativo age antes que determinados eventos ocorram. Uma indagação essencial enquanto animação à aprendizagem é a que segue: “O que podemos fazer para que a porta não seja arrombada?” (Schein, 1985, 1987).

No caso dos demais grupos compostos na empresa (as reuniões diárias da gerência com as chefias de setores e as reuniões periódicas dos agentes de recursos humanos com os operários de “chão de fábrica”), a característica predominante parece ser a de grupos formais de comando. Ou seja, são unidades formalmente elaboradas que visam contribuir de modo sistemático e permanente na resolução dos problemas que a organização se defronta (Schein, 1980). As reuniões dos agentes de recursos humanos com os operários de

“chão fábrica”, por exemplo, de acordo com o que pudemos observar numa delas, se revestem de um caráter eminentemente instrucional. Isto é, constituem espaços predominantes de repasse unilateral de informações e esclarecimento de dúvidas da gerência aos operários de “chão de fábrica”. Na reunião em que estivemos presentes, o agente de recursos humanos falou aos funcionários a respeito da importância do treinamento, incentivando-os a participar, uma vez que, segundo ele, a participação dos funcionários estava sendo baixa. Também explicou porque um lote de produtos havia retornado da Argentina à fábrica. Além disso, solicitou que os funcionários participassem dos GES. Uma característica básica desta reunião foi a passividade dos funcionários, uma vez que, na maior parte do tempo, o agente de recursos humanos procurou fazer comunicações, realizar esclarecimentos e sensibilizar os operários à participarem dos GES, enquanto que, os operários se limitaram a ouvir.

Em síntese, os relatos dos entrevistados, as observações que puderam ser efetuadas, bem como os documentos que foram avaliados, mostraram que, as atividades sistemáticas de resolução de problemas na empresa, via de regra, se pautam no princípio da melhoria contínua, e em decorrência, na aplicação dos métodos de gestão da qualidade. A aplicação deste princípio, via os métodos de gestão da qualidade parece se constituir em instrumento que incentiva a geração da aprendizagem no ambiente interno da empresa (Senge et al, 1995). Porém, o tipo de aprendizagem dominante parece ser o reativo ou de circuito simples (Argyris, 1992), a medida em que, as ações visando melhorias convergem à identificação e conseqüente superação dos problemas já existentes. Assim, os problemas são tratados a partir de fatos, em especial nos grupos de estudos e soluções (GES), mediante a utilização de métodos formais de solução de problemas. Entre as ferramentas de gestão da qualidade mais utilizadas, destaca-se o ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) (Sashkin e Morris, 1985). Aliado a isto, uma prática relativamente comum na identificação de problemas na empresa é o procedimento de descrever os aspectos essenciais que caracterizam a dificuldade na atualidade (como está) em relação as possíveis medidas ou alternativas visando a sua superação (como deve ser) (Heilpern e Nadler, 1994). Nos GES, por exemplo, o método utilizado à resolução de problemas pressupõe a descrição atual da situação, em seguida as proposições ou delineamento de um cenário futuro, visando a superação do problema. Além disso, as idéias apresentadas nos GES sempre vêm acompanhadas do impacto financeiro referentes aos custos e possíveis ganhos com a sua implementação. Neste sentido, é realizada uma análise econômica

pormenorizada da situação atual em relação a que será implementada, em termos de utilização de tempo, perda e aproveitamento de matéria prima e ganhos de produção. De outro modo, tal prática representa o que Fritz (1997) denominou de princípio da tensão criativa ou o de sistema tensão-resolução. Ou seja, a tensão que é gerada a partir da discrepância existente entre o estado atual em relação ao estado desejado.

#### **4.2.2 As estruturas de ação que visam a experimentação**

Nesta subseção específica procuraremos identificar as atividades praticadas na empresa que visam a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos. Ou seja, o aproveitamento de oportunidades e a ampliação de horizontes (Garvin, 1993, 1999). Em outras palavras, procuraremos identificar na empresa pesquisada, iniciativas que possam ser caracterizadas como de experimentação.

De acordo com McGill e Slocum Jr. (1995), o compromisso das organizações com a experimentação se justifica porque o conhecimento que elas possuem sobre as necessidades e expectativas dos seus clientes é que eles "(...) vão querer algo, um dia e que a próxima oportunidade do mercado está em algum lugar" (p.61). Por isto, a elaboração de estratégias que encaminhem e estimulem as organizações à contínua experimentação é de vital importância. Porém, para que isto de fato se efetive, é essencial a postura de ouvir e não subestimar as idéias dos usuários e dos funcionários de outras unidades ou organizações (De Pree, 1998).

No caso da empresa pesquisada, as principais estruturas de ação voltadas à experimentação são as seguintes: Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, Colégio Maximiliano Gaidzinski e a Linha Experimental.

O Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, segundo os relatos, possui como atribuição essencial, a geração de novos produtos (azulejos e pisos cerâmicos) com o intuito explícito de municiar o processo produtivo da empresa. A definição dos tipos de produtos, bem como das suas características estéticas ficam ao encargo de um grupo de cinco funcionários, denominados de designers ou desenhistas. A estrutura do departamento se encontra configurada da seguinte maneira: além dos cinco designers, sendo que um deles é sênior, sendo, portanto o líder do grupo, mais dois funcionários que auxiliam na parte administrativa do departamento, um fotolítografo que trabalha com fotolitos e um

funcionário com habilidade de desenhista que trabalha na confecção de embalagens. Além disto, o departamento ainda dispõe de um grupo de funcionários que atua na parte de massas, na caracterização do produto acabado e no desenvolvimento e término do produto. Toda esta estrutura de criação estética dos produtos, por sua vez, se encontra sob a responsabilidade de um coordenador.

As metas da empresa em relação ao lançamento de novos produtos no mercado exigem que os mesmos sejam criados sistematicamente a cada semestre. A repercussão desta prática é que em torno de 40% do faturamento da empresa é oriundo da venda de produtos colocados no mercado a menos de dois anos. Contudo, em algumas unidades da empresa, ainda permanece a situação de que 80% dos produtos ainda continuam a ser produzidos devido as necessidades do mercado consumidor.

Em que pese à criação de novos azulejos e piso cerâmicos ser a princípio uma incumbência específica dos designers do Departamento de Novos Produtos da empresa, tal tarefa, no entanto, não fica restrita ao mesmo. Os funcionários, principalmente via os GES, são estimulados a darem sugestões em relação aos produtos, os dirigentes também opinam a respeito, os vendedores que estabelecem uma relação direta com o mercado consumidor e, sobretudo, os clientes, através de suas necessidades e expectativas. Este foi o caso quando da criação de uma linha de produtos denominada de “country” que surgiu a partir da sugestão de um vendedor da empresa.

O relato que aparece de imediato procura ser representativo da transformação de uma sugestão em produto acabado. Tal idéia foi dada por um funcionário da área comercial quando o mesmo participou de um treinamento na empresa.

“Existe uma série que foi trabalhada aqui e ela surgiu de uma sugestão dada por um vendedor aqui no treinamento. É a série country. O funcionário encaminhou a sua solicitação e a partir daí nós providenciamos o lançamento da série country. Pode ser de um cliente também” (E14G).

Como mencionam McGill e Slocum Jr. (1995), a prática usual nas organizações de ouvir e adotar as idéias dos clientes ou principais usuários, ou, as sugestões de funcionários de outras unidades ou organizações, é crucial enquanto fomento à experimentação de novas abordagens ou concepções de novos produtos ou serviços.

Outro aspecto a ser considerado característico do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos é que, o processo criativo intrínseco ao trabalho dos designers, também supõe a captura de idéias em situações consideradas a princípio

desvinculadas do trabalho que os mesmos realizam na empresa. Este foi o caso de um dos designers que trabalha na empresa quando fez uma viagem de férias as cidades de Diamantina e Ouro Preto, em Minas Gerais. Nesta oportunidade, o designer conheceu e apreciou a arte barroca, típica destas cidades. Ao retornar à empresa, o mesmo sugeriu a criação de uma linha de produtos com o estilo barroco. Em virtude disto, os dirigentes enviaram uma equipe de trabalho para algumas cidades mineiras com a finalidade de que fosse realizada pesquisa a respeito deste tipo de arte e o contexto histórico de onde a mesma se originou. Assim, foram tiradas fotos de casas, portas, e estátuas para que esses elementos pudessem servir de subsídios à confecção dos produtos.

O relato que apresentamos a seguir procura ilustrar a origem da criação de um determinado produto a partir das experiências de um dos funcionários da empresa em momento típico de lazer.

“A idéia de produzir a linha barroca surgiu a partir de uma visita de férias de uma pessoa desse grupo a Diamantina e Ouro Preto. Este pessoal tem uma forma diferente de olhar. Eles se prendem a texturas, as cores, ao equilíbrio. Eles têm um dom. Então esta pessoa veio de lá encantada com a cidade e falou para o pessoal. Eles resolveram fazer uma pesquisa e apresentaram para o gerente na época, ele aceitou. Então fizeram um plano de trabalho e o desenvolveram” (E9T).

De acordo com Jacob (1993) e Neuborne (1994), empresas como a Johnson e Johnson apostam na experimentação, atraem novas idéias e as desenvolvem rapidamente. No caso deste tipo de empresa, prosseguem os autores, os gerentes dão o máximo de si para que ocorra receptividade às novas idéias, além de incentivarem os funcionários a experimentarem novos modos de fazer as coisas.

Uma outra maneira praticada na empresa visando capturar idéias inovadoras de modo a motivar a confecção de produtos diferenciados e inovadores, ocorre através da participação dos designers em feiras do setor cerâmico no Brasil e no exterior.

Nas palavras de um dos entrevistados,

“A nossa participação nas feiras faz com que consigamos perceber, através da sensibilidade para avaliar, produtos que são diferenciados, tendência de cores, conceitos de produtos, entre outras coisas” (E14G).

A participação dos designers da empresa em feiras do setor se constitui num outro modo de fomentar o desenvolvimento de novas idéias para os produtos da empresa. Esta prática já era adotada no Japão no início da década de 60. Já nesta época, os nipônicos iam

as feiras comerciais e industriais e tiravam fotos de tudo o que viam. Tiravam fotos até das fotos do que estavam expondo. O objetivo fundamental era o de obter idéias que pudessem ser agregadas aos seus produtos, de modo a provê-los de alta qualidade e preços inferiores aos da concorrência (McGill e Slocum Jr., 1995).

Por fim, um outro modo de promover o desenvolvimento de novos produtos na empresa ocorre via a iniciativa dos próprios designers, empreendimento este, que a princípio não têm origem num determinado estímulo de natureza externa, como é o caso dos produtos confeccionados a partir da opinião de um funcionário, cliente, visitas dos designers às feiras do setor ou com base em experiências e conhecimentos adquiridos pelos designers ao efetuarem viagens de férias ou mesmo a trabalho.

O relato mostrado a seguir evidencia o processo de criação de um novo produto com origem na percepção interna dos próprios designers.

“A outra parte são as criações internas que seriam trabalhos que um grupo de designers percebe como proposta e acaba dedicando maior atenção porque consegue se dedicar a este desenvolvimento do início ao fim. A criação ocorre a partir da intuição dos designers que o determinado produto com certas características e padrão estético poderá ser apreciado pelo mercado. É uma aposta” (E4G).

Este modo de conceber um novo produto é atribuído à capacidade estrita de percepção dos designers em relação às possibilidades de determinados produtos, a medida em que, num plano a princípio intuitivo, visualiza em determinadas características e estética de um produto, a possibilidade da sua apreciação no mercado consumidor.

De acordo com Agor (1989) a decisão de base intuitiva implica na habilidade de saber ou reconhecer de modo rápido as possibilidades de uma dada situação. Isto é, pressupõe a habilidade ou a capacidade sensitiva de perceber as potenciais possibilidades de uma circunstância. Além disso, continua o autor, o processo intuitivo acrescenta elementos de personalidade e de espontaneidade à tomada de decisão, além de fornecer um potencial de criatividade e inovação.

No entanto, apesar das práticas adotadas na empresa para estimular a expansão da criatividade, em geral, segundo um dos entrevistados, a equipe ainda encontra dificuldades à experimentação, devido à ausência de um planejamento mais ordenado. A repercussão mais evidente, de acordo com o mesmo entrevistado, é a de os designers ficarem absorvidos em atividades de natureza eminentemente reativa. Ao contrário de se envolverem em projetos que solicitem dos mesmos a adoção de posturas consideradas pró-

ativas. Além disso, prossegue outro entrevistado, o volume de atividades é muito intenso, ao considerarmos que são cinco designers para atender as peculiaridades de doze unidades fabris. O resultado desta gama de atividades é a criação de 800 novos itens a cada ano.

Vejamos portanto, os relatos apresentados de imediato, ilustrativos da intensidade de atividades, as quais são submetidos os designers do Departamento de Novos Produtos da Empresa.

“Os nossos designers deveriam ter dedicação própria para criar. Esta estrutura precisa ser desmembrada. É preciso ter uma equipe pensando e se preocupando apenas em criar, buscando inovações, avaliando as tendências e apresentar isto ao comitê de produtos, e a outra só atendendo o dia a dia” (E19S).

“O volume de atividades é muito grande. São doze unidades fabris e apenas cinco pessoas para atender tudo isso. Isto tudo no meio de muitas mudanças e da criação de 800 itens ao ano” (E10G).

Tal situação remete os designers, conforme definiu um dos entrevistados, à prática de “apagar incêndios sistemáticos”. Ou seja, estes profissionais são solicitados com frequência à atenderem situações de rotina, como o atendimento de modelagens, a título de exemplo. Neste sentido, a equipe se encontra continuamente envolvida no desenvolvimento de determinado produto. O resultado disto, é que, ao estarem absorvidas de modo constante pela rotina, o tempo destinado ao exercício da criatividade fica significativamente reduzido.

Porém, as atividades de experimentação, ao contrário das atividades típicas de resolução sistemática de problemas, que são orientadas pela identificação e solução de problemas, se estimulam a partir da identificação de possibilidades em expandir horizontes (Fleury e Fleury, 1995). Ou seja, enquanto a resolução sistemática de problemas possui um caráter reativo, a experimentação apresenta um caráter de pró-atividade. Isto porque, o desenvolvimento e implementação da experimentação pressupõem a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos através da utilização do método científico (Garvin, 1993, 1999).

Finalmente, cabe também ressaltar que as pesquisas e os trabalhos desenvolvidos no Departamento de Novos Produtos da empresa, sem exceção, se encontram sujeitos a aprovação ou não do comitê de produção, do qual participam, os diretores (presidente, comercial e de produção), a gerente de qualidade, além do coordenador do Departamento de Novos Produtos. Ou seja, somente após a aprovação conferida no comitê de produção é

que determinado produto receberá autorização para ser confeccionado em larga escala, em uma ou mais unidades industriais da empresa.

Ainda conforme mencionou um dos entrevistados, quando um dos diretores da empresa percebe uma característica ou tendência de consumo em determinada cidade, solicita ao Departamento de Novos Produtos, providências para o atendimento, e, neste caso, o departamento tem que atender. Tal solicitação pode partir dos diretores presidente, comercial e industrial. Nesses casos, ao receberem a solicitação, o atendimento deve ser imediato. Contudo, prossegue o entrevistado,

“Algumas vezes temos dificuldades em prestar o atendimento devido a dificuldades técnicas. Em função deles conhecerem mais o processo, acabam nos impondo desafios” (E14G).

A alternativa encontrada pelo entrevistado com o intuito de modificar esta situação é descrita no relato que segue:

“Eu estou tentando desviar isto, criar um núcleo de criação à parte. Porque eu tenho que desmembrar este grupo que apaga incêndio e deixar uma equipe trabalhando só com aquilo que eles sabem fazer, que é criar. Então eles vão criar novas propostas” (E14G).

Como menciona Steiner (1972), a diferença entre o que um grupo produz e o que poderá teoricamente produzir é conceituada como perda de processo. Tal perda é proporcionada a partir de diversos obstáculos que podem interferir na produtividade do grupo, como por exemplo, as constantes solicitações da gerência às exigências de rotina, proporcionando a interrupção freqüente de determinado experimento. Neste sentido, a proposição de criar uma estrutura paralela voltada exclusivamente à criação de novos produtos, sem interrupções provocadas pelas exigências de rotina, objetiva entre outros aspectos, prover a diminuição da perda de processo, na qual os designers vem sendo constantemente submetidos.

Uma outra unidade da empresa que possui espaço estrutural direcionado à pesquisa e à experimentação é o Colégio Maximiliano Gaidzinski. Nesta unidade educacional da empresa, o aluno, desde os primeiros anos da sua formação, é estimulado à realização de experimentos que visam a inovação em termos de pisos e azulejos cerâmicos.

A ênfase dada ao desenvolvimento de pesquisas no colégio ocorre desde o início do seu funcionamento no ano de 1979. Segundo um dos relatos, os primeiros testes e



experiências eram efetuados em escolas da comunidade que dispunham de laboratórios, como também na própria fábrica.

O relato descrito a seguir procura ilustrar o fato de que, desde os primórdios, a realização de experiências e pesquisas já acontecia no colégio.

“Se quiséssemos fazer algum teste ou pesquisa, os primeiros laboratórios nós fazíamos numa escola lá em Criciúma. E algumas pequenas experiências fazíamos dentro da fábrica. Assim foram as primeiras turmas que se formaram aqui (Colégio Maximiliano Gaidzinski)” (E6D).

De acordo com Garvin (1993, 1999) a atividade de experimentação pressupõe a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos. Para isto, a utilização do método científico é primordial. No caso da empresa pesquisada, em especial no colégio, o que parece prevalecer é que a experimentação, conforme classifica o autor, assume de modo preferencial, o caráter de programas contínuos, que de modo geral, se configuram como uma série ininterrupta de pequenos experimentos, voltados à produção de ganhos incrementais de conhecimento.

A tendência à ênfase na pesquisa e na experimentação pode ser claramente vista quando da apreciação do plano político pedagógico colégio referente ao ano de 1998. No mesmo é contemplado que o Colégio Maximiliano Gaidzinski “faz parte do Projeto de Educação da Eliane, que têm uma vocação natural para o ensino e o domínio tecnológico, cuja razão de ser é voltada para a elevação do nível técnico das unidades cerâmicas através da qualificação e especialização de mão de obra” (p.5).

No referido documento também é afirmado que os técnicos em cerâmica qualificados no colégio “atuam em indústrias de revestimentos cerâmicos, indústrias de transformação de matérias primas cerâmicas, representações comerciais de matérias primas, instituições de pesquisa, indústrias de cerâmica vermelha, indústrias de produtos refratários e outros” (p.5). Portanto, destaque-se o fato que, entre os diversos objetivos da qualificação, está o de preparar o aluno para atuar em instituições voltadas à pesquisa no setor cerâmico.

Deste modo, entre outras finalidades atribuídas ao perfil desejado à formação dos técnicos em cerâmica, evidenciam-se aquelas que se orientam para o desenvolvimento das capacidades desejadas à pesquisa e à experimentação. Essas qualidades são assim definidas no plano político e pedagógico do colégio:

“(a) Realizar pesquisas, ensaios ou experiências relacionadas com a transformação físico-química de substâncias que entram na composição dos materiais cerâmicos, objetivando, inclusive a descoberta de novos produtos ou novas aplicações para os já existentes; b) Desenvolver novas formulações de esmaltes, tintas e massas cerâmicas; c) Preparar e realizar experiências e ensaios; d) Ter capacidade de diagnosticar ou resolver problemas de equipamento ou de processo; e) Ler, interpretar e elaborar desenhos técnicos referentes a moldes para cerâmica e reconhecer as causas dos defeitos por eles apresentados; f) Projetar o modelo de vários produtos cerâmicos, determinando a técnica e a matéria prima utilizando, supervisionando e orientando a produção” (pp.11-12).

Ainda com base no plano político pedagógico do colégio, as pesquisas e os experimentos desenvolvidos durante a formação dos alunos são apresentadas em dois momentos distintos. Na Feira de Tecnologia Cerâmica e no Seminário Interno de Tecnologia Cerâmica. Os dois eventos ocorrem de dois em dois anos. O objetivo da feira e do seminário é, segundo o plano político pedagógico do colégio:

“(...) oportunizar um espaço capaz de expor e integrar as atividades científicas desenvolvidas pela comunidade acadêmica, promovendo a divulgação e o intercâmbio técnico-cultural entre os participantes, como também despertar no aluno o interesse pela pesquisa através do desenvolvimento de trabalhos técnico-científicos” (p.14).

Na descrição de um dos relatos, durante a realização da feira, que é aberta ao público, ocorrem visitas de profissionais de outras empresas do setor cerâmico, cujo maior intuito é o de aprender algo das pesquisas realizadas no colégio. Ainda segundo esse entrevistado, os trabalhos são elaborados em grupos de alunos, sendo que, os melhores são levados ao conhecimento do público.

O relato disposto em seguida busca ilustrar a concepção essencial da feira, enquanto momento de divulgação dos melhores trabalhos realizados através dos alunos.

“Tem muitos técnicos de outras fábricas que vêm à feira para tentar captar alguma coisa, aprender alguma coisa. E são normalmente pesquisas realizadas no colégio onde cada grupo tem um assunto para desenvolver. Os melhores são apresentados. Não se esconde” (E27D).

Vale lembrar que a Feira de Tecnologia Cerâmica do Colégio Maximiliano Gaidzinski, além expor os trabalhos dos alunos, também abre espaço à apresentação de trabalhos de outras empresas do setor, tanto do Brasil quanto do exterior. Como mencionou uma das organizadoras do evento no impresso denominado de Pólo Cerâmico de novembro de 1999, a finalidade primordial da feira é a de proporcionar “a perspectiva de contato com novas tecnologias e a troca de informações” (p.4).

Finalmente, a terceira estrutura de ação voltada à experimentação na empresa é denominada de “Linha Experimental”.

De acordo com os relatos dos entrevistados, a Linha Experimental se constitui num componente do Centro de Pesquisa da Empresa. É composta de laboratórios e de uma linha de produção, que nada mais é do que uma “mini fábrica” que pode funcionar como qualquer uma das demais unidades de produção da empresa. O objetivo primordial da Linha Experimental é a experimentação ou a testagem de novos produtos ou processos.

Conforme mencionou um dos entrevistados, a Linha Experimental foi montada com as seguintes finalidades:

“Testar protótipos, testar condições de processos, testar condições de equipamentos, desenvolver equipamentos, desenvolver produtos, desenvolver processos. Enfim, tudo o que se trata no setor cerâmico em termos de desenvolvimento de produtos, equipamentos e processos” (E19S).

A razão da existência da Linha Experimental encontra relevância na possibilidade dos funcionários utilizarem os recursos disponíveis nesta estrutura com o intuito de realizarem simulações desprendidas das habituais pressões em relação ao acerto, advindas, tanto do processo produtivo de uma fábrica, quanto do mercado consumidor. Em outras palavras, na Linha Experimental, a princípio, é possível “brincar de fazer cerâmica”. Em decorrência, tal possibilidade pode favorecer a proliferação do processo criativo nos funcionários em termos do desenvolvimento de novos produtos, de novos processos de trabalho, de novos equipamentos, enfim, de novas tecnologias em sentido amplo.

Contudo, Wagner III e Hollenbeck (2000) argumentam que a cultura corporativa, tanto pode facilitar, quanto restringir o processo criativo dos funcionários. Uma cultura, cujos valores estimulam a criatividade, continuam os autores, ao mesmo tempo em que, assegura o reforço às iniciativas de inovação, também não pune de modo algum, as experimentações que possam resultar em fracasso. É o que Packard (1964) já na década de 60 indagava enquanto um problema essencial, o de desenvolver um ambiente organizacional onde as pessoas pudessem ser criativas. Para ele, a confecção de estruturas que possam dar suporte a um ambiente orientado para a inovação soluciona a questão.

O relato professado no discurso de um dos entrevistados revela que o desenvolvimento de trabalhos na Linha Experimental tem origem na iniciativa de grupos de funcionários interessados na experimentação de determinada idéia. Entretanto, conforme um dos relatos, ainda são poucos os grupos que utilizam a Linha Experimental

em virtude da inexistência de folga para tal. Em consequência, prossegue o entrevistado, os experimentos, na maior parte, são conduzidos através de parcerias externas.

Além disto, lembrou um outro entrevistado, para que possa ser experimentada, a idéia necessita de consistência. Isto porque, prossegue o mesmo entrevistado, caso contrário, existe o risco de não haver um retorno compatível com os investimentos em recursos humanos, tecnológicos e financeiros necessários à experimentação, e, se for o caso, à implementação da idéia. Em razão disso, a equipe que coordena e trabalha na Linha Experimental procura argumentar com a diretoria da empresa e com os grupos interessados na experimentação de novas idéias a respeito das possibilidades de êxito ou de fracasso das mesmas.

Contudo, apesar da preocupação existente na empresa com o retorno a ser obtido em relação aos investimentos em determinada experimentação, um terceiro entrevistado lembrou que tem sido trabalhada em treinamentos a idéia de que “o erro faz parte da aprendizagem”, principalmente, continua o entrevistado, quando se trata de uma situação totalmente nova para os aprendizes.

Os relatos apresentados na seqüência procuram mostrar, no caso do primeiro, o modo como pode se originar um trabalho na Linha Experimental. No segundo relato, a evidência se encontra na preocupação existente com a relação custos e benefícios quando da implementação de determinada inovação. No terceiro relato é enfatizado que os experimentos em curso na Linha Experimental, considerados estratégicos, em geral, têm a condução de profissionais externos contratados como prestadores de serviços. Já no quarto relato, a ênfase recai sobre a importância atribuída à sensibilização dos funcionários a respeito da possibilidade de erros na experimentação.

“Qualquer equipe que procure fazer algo de novo, automaticamente vem até a Linha Experimental e forma-se um pequeno grupo, uma pessoa não faz nada. Então a equipe passa a desenvolver o seu projeto aqui” (E21T).

“Se for uma idéia sem fundamento não têm sentido trabalhar, é perda de tempo e dinheiro. Porque cada vez que se vai fazer uma pesquisa isso envolve tempo um volume grande de dinheiro. Enquanto está aqui é pouco, mas quando passa para a fábrica envolve milhões. Então isso tem que ser muito bem fundamentado. A equipe daqui de dentro procura sempre argumentar não só com a diretoria, mas também com outras pessoas ou grupos que possam ter uma idéia para ser testada” (E19S).

“Na Linha Experimental nós temos vários projetos, até estratégicos, de pessoas que nós trouxemos de fora. Ainda é pouco em termos de equipes daqui de dentro, em virtude, principalmente, do envolvimento deles na produção. Eles têm o intuito de produzir, de desenvolver, de colocar o produto na linha e levar ao mercado, tendo o cuidado para que saia bem feito. Então automaticamente estamos procurando estimular isso” (E14G).

“Quando se está aprendendo também se fala: errar faz parte. Com o programa de melhorias, nós começamos a ministrar o curso de empowerment, onde nós trabalhamos muito isso aí. Quando já se tem um negócio que é conhecido, as pessoas já estão treinadas, se espera que não tenha erros. Agora, frente a um trabalho novo, a uma mudança, uma inovação, nós temos que estar abertos ao erro, se não, as pessoas não vão sugerir nada” (E9T).

O fato posto de que, a princípio, qualquer grupo de funcionários munido de uma idéia pode se dirigir à Linha Experimental com o intuito de realizar experimentações parece encontrar algumas restrições. Como mencionado num dos relatos, um ponto essencial quando da apresentação de uma nova proposição é a avaliação, tanto no âmbito da Linha Experimental, quanto em nível de diretoria, da relação entre os investimentos necessários e os possíveis benefícios advindos.

Além disto, a busca sistemática da eliminação de folgas no contexto de trabalho parece supor que iniciativas desta natureza ocorram fora do horário de trabalho dos funcionários, medida que, ao nosso ver, parece não estimular os funcionários para que proponham a realização de novos experimentos no âmbito da Linha Experimental. Em sentido contrário, Schein (1994) ressalta que uma organização calcada numa cultura voltada à aprendizagem, entre outros aspectos, reserva tempo para que os seus participantes possam criar, experimentar e inovar. Ainda para o autor, um certo tempo de folga é permitido e desejado para que a aprendizagem prolifere. É o que a 3 M fez quando implementou a regra dos 15%, que incentiva os funcionários da área técnica a utilizar até 15% do seu tempo em projetos que escolheram desenvolver (Nayak e Ketteringham, 1986).

Um outro aspecto a ser considerado, conforme também capturado nos relatos dos entrevistados e nas observações efetuadas quando da apresentação de trabalhos no seminário de melhorias da empresa, se refere à busca constante da diminuição progressiva de erros e da conseqüente obtenção de acertos já na primeira vez. Tal fato parece encontrar amparo na crença de que, na empresa, “os erros não são tolerados” ou “não são bem vistos”. Em virtude disso, em nível de sensibilização, os treinamentos realizados, visando dar ancoragem ao programa de melhorias, tem procurado enfatizar a importância da aprendizagem em situações de fracasso.

O relato apresentado de imediato procura ilustrar e reforçar a idéia de que existe na empresa o despertar à importância de “correr riscos” e “aprender com os erros”, enquanto crenças fundamentais de incentivo à experimentação. No entanto, o trecho que segue também evidencia que tais crenças ainda não se encontram de fato consolidadas.

“É um ponto ainda que a gente precisa trabalhar. As pessoas sentem que têm um espaço. Não é a gente que vai errar nas tarefas que são feitas há muitos anos, que tem até no procedimento, que já estão mais do que definidas. Neste tipo de situação se espera que não errem mais. Mas que tenham um espaço para experiências, que as pessoas tenham coragem de se expor, hoje é meio complicado, o pessoal tem medo, pelo desemprego, por toda uma circunstância aí fora. Então tem que ter um estímulo da empresa, a empresa tem que tá batendo na tecla, o que é que nós vamos fazer diferente, vamos tentar, vamos inovar” (E9T).

Tal iniciativa vem ao encontro do que Shaw e Perkins (1994) denominam de o valor do fracasso produtivo e as deficiências do sucesso improdutivo. Segundo os autores, o fracasso produtivo é do tipo que proporciona algum tipo de compreensão e, deste modo, proporciona algum tipo de conhecimento à organização. O sucesso improdutivo, ao contrário, ocorre quando algo dá certo, mas ninguém sabe exatamente como ou porque. Assim, não é possível generalizar a partir deste sucesso ou generalizá-lo. Em contraste, os fracassos produtivos proporcionam a possibilidade de gerar sucessos produtivos, a medida em que, os participantes da organização sabem porque estão fazendo certo e de que modo podem aplicar as lições. Em síntese, afirmam os autores “as organizações eficientes na aprendizagem examinam exaustivamente seus sucessos e fracassos para garantir que a aprendizagem ocorra em ambos os casos” (p.170).

Como menciona Garvin (1993, 1999), os programas de melhoria contínuos implementados nas organizações têm experimentado mais fracassos do que êxitos, sobretudo porque, uma verdade básica não está sendo devidamente compreendida. O fato de que para experimentarem índices elevados de melhorias, as pessoas nas organizações necessitam desenvolver capacidade para a aprendizagem. Quando isto não acontece, continua o autor, as organizações na melhor das hipóteses, diante da falta de aprendizagem, “(...) simplesmente repetem as velhas práticas. As mudanças são apenas cosméticas e as melhorias são fortuitas ou efêmeras” (p.51).

### **4.2.3 As estruturas de ação que visam a aprendizagem com as experiências passadas**

Nesta categoria procuraremos descrever e interpretar as estruturas de ação que a empresa pesquisada dispõe para avaliar os seus momentos de sucesso e de fracasso. Além disto, também buscaremos avaliar se tais eventos foram registrados, sistematizados e disponibilizados de modo claro e acessível aos funcionários.

De acordo com a afirmação de Garvin (1993, 1999), as empresas devem analisar seus sucessos e fracassos, avaliá-los de modo sistemático, além de efetuar o registro dos ensinamentos abstraídos desses eventos, tornando-os acessíveis aos funcionários em geral.

No caso da empresa pesquisada, a aprendizagem com as experiências passadas, ou, de outro modo, com as próprias experiências, encontra origem nas concepções do fundador, a respeito do trabalho, das pessoas, enfim, do empreendimento em geral. Tais posições, providas de valores, experiências e conhecimentos de diversos tipos, foram paulatinamente repassadas às gerações que se sucederam na empresa.

Quando do início do empreendimento, o fundador demonstrou de modo explícito aos colaboradores mais próximos, como também aos demais funcionários da empresa, a importância da aprendizagem com as experiências de outras pessoas. Conforme já mencionado, no item referente a base de valores difundida pelo fundador desde os primórdios, o mesmo se aproximou de pessoas com reconhecido conhecimento e experiência acumulada no setor com o intuito explícito de que estas pudessem auxiliá-lo nos rumos do seu negócio. Tal fato se deveu fundamentalmente a peculiaridade do fundador em não se sentir intimidado diante dos que, em princípio, demonstravam saber mais do que ele. Este tipo de postura foi sendo gradualmente transferida aos seus colaboradores mais próximos, enquanto exemplo a ser seguido.

Dentro desta ótica, como relatou um dos entrevistados, um valor essencial transmitido ao longo do tempo, difundido através da conduta do fundador, foi o referente ao trabalho e a necessidade do seu aprimoramento contínuo.

Um outro tipo de aprendizagem que pode ser atribuído à postura do fundador e que também foi se disseminando nas gerações futuras dentro da empresa, conforme um outro entrevistado, foi o de que “deve-se cobrar, mas também saber gratificar”. Ainda para o mesmo entrevistado, o fundador ensinou aos dirigentes que o cercavam na época, como também aos que depois vieram, a importância de preservar a satisfação dos funcionários,

através do pagamento efetuado em dia e do fornecimento de uma alimentação de boa qualidade.

O destaque conferido ao conhecimento e as experiências acumuladas também pode ser vislumbrado quando um dos entrevistados se reportou ao know-how (conhecimentos e experiências) que os alunos do Colégio Maximiliano Gaidzinski acumulam no período de formação. Esta aquisição prévia, no relato do mesmo entrevistado, é essencial para que os alunos se adaptem as exigências da fábrica com mais brevidade.

Os relatos apresentados na seqüência procuram ilustrar a importância que os funcionários da empresa dão aos ensinamentos do fundador. Especificamente no terceiro relato são destacados os conhecimentos e as experiências que os alunos do Colégio Maximiliano Gaidzinski adquirem ao longo da formação e a relevância destes para o trabalho futuro dos mesmos numa das fábricas da empresa.

“A herança que foi deixada para nós foi o trabalho, isto é forte na Eliane. Esta é a política, o trabalho, melhorar cada vez mais, isto foi um legado deixado” (E2G).

“Nós aprendemos com o nosso patriarca, que era uma pessoa muito honesta, cobrar do funcionário, mas saber gratificar. Ele trabalhava muito próximo ao funcionário. Eu estou a 18 anos na Eliane e nunca tive o meu salário atrasado. Já passamos por dificuldades, mas a Eliane prefere deixar de pagar os fornecedores para pagar os funcionários. É um valor, o bem estar dos funcionários, a boa alimentação, são valores que nós aprendemos e que continuarão por muito tempo” (E16D).

“Os alunos do colégio já conhecem a história da empresa, já estão incorporados na região, conhecem o produto que a empresa faz e só terão que aprender o serviço, o que será mais rápido do quem não possui esse conhecimento e experiência prévia” (E6D).

Embora considerados relevantes, os ensinamentos, exemplos e experiências do fundador, de acordo com o que nos foi possível capturar em entrevistas, observações e análise de documentos, não se encontram disponíveis em qualquer tipo de registro localizado em instância específica de memória da empresa. As diversas histórias que abordam as posturas do fundador se encontram, vias de regra, contidas em fragmentos, na memória das pessoas que com o mesmo conviveram, ou de outro modo, na memória dos funcionários, que apesar de não terem convivido com ele, de algum modo, ouviram histórias a respeito de posturas e decisões adotadas pelo mesmo. A ausência ou precariedade dos registros de informações também se estende aos eventos que se caracterizaram na história da empresa como momentos de êxito ou de fracasso. Por exemplo, em relação à greve ocorrida na empresa não existem registros formais detalhados a respeito do evento, incluindo aí, as principais decisões tomadas a respeito, bem como as



conseqüências decorrentes. O mesmo pode ser dito sobre as mudanças e as inovações tecnológicas processadas na empresa desde a sua fundação.

O tipo de conhecimento gerado nestes casos é do tipo tácito ou implícito (Nonaka, 1997). Ou seja, é um conhecimento de natureza pessoal (insights silenciosos e em geral altamente subjetivos, intuições e palpites) que, eventualmente pode ser compartilhado com outras pessoas. Contudo, uma vez este conhecimento não se tornando explícito ou formal, a sua alavancagem pela organização como um todo fica restrita. Portanto, é fundamental que estes conhecimentos passem de implícitos ou tácitos para explícitos ou formais, de modo a estarem disponíveis (registrados e sistematizados) para experimentação ou teste e avaliação dos participantes da organização em geral.

Como mencionam Maidique e Zirger (1985), a avaliação de situações passadas nas quais o fracasso ou o êxito prevaleceram podem se constituir ou não, fontes de magnífica aprendizagem. A este respeito Shaw e Perkins (1994) descreveram o caso de um determinado grupo de engenharia que solucionou um dilema técnico que teve de ser solucionado novamente, tempos depois, num grupo de engenharia diferente na mesma organização, a um custo considerável. Isto devido, segundo os autores, a incapacidade da organização em aprender com as experiências adquiridas no passado.

Do mesmo modo, a possibilidade de apropriação dos conhecimentos e das experiências existentes no nível de “chão de fábrica” são concebidas nos níveis gerencial e técnico da empresa como de extrema relevância. Tal concepção foi expressa no discurso de um dos entrevistados ao ponderar para os recém formados técnicos em cerâmica do Colégio Maximiliano Gaidzinski que os mesmos não devem subestimar as experiências e os conhecimentos dos operários de “chão de fábrica”. Ao contrário, continua o entrevistado, ao adentrarem a fábrica, os técnicos devem procurar obter estes conhecimentos.

“A gente nunca pode entrar dentro de um espaço achando que sabe tudo. A experiência e os conhecimentos que os operários da fábrica tem, mesmo sem ter escolaridade, é uma bagagem grande e devemos respeitar. E isto eu mostro para os meus alunos, que, ao entrarem na fábrica, respeitem a opinião de quem têm experiência e procurem assimilar os conhecimentos deles” (E6D).

Também nesta circunstância, o padrão básico de aquisição de conhecimento é do tipo implícito para implícito (Nonaka, 1991, 1994, 1997). Nesta situação, conforme apregoa o autor, o técnico recém formado pode aprender os conhecimentos e as

experiências de um operário com muitos anos de trabalho. Porém, continua o autor, nem o técnico recém formado e nem o operário experiente adquirem insights sistemáticos em determinado tipo de conhecimento. Isto porque, uma vez não tornado explícito, o conhecimento compartilhado não pode ser alavancado com facilidade pelas demais instâncias da organização. Em síntese, este tipo de socialização de conhecimento representa uma forma limitada e precária de produção do saber nas organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Contudo, um evento repetido anualmente na empresa e que pode ser concebido como um protótipo de aquisição e transposição do conhecimento implícito para explícito é a cerimônia de confraternização denominada de “Festa do Trabalhador”. Em virtude desta festa, são realizadas avaliações sistemáticas, a partir de registros, com o intuito explícito de aprimorar o evento do ano subsequente. Tais avaliações compreendem tanto as experiências favoráveis quanto as desfavoráveis que foram adquiridas pelas pessoas ao participarem desta cerimônia. Além disto, também podem ser consideradas outras experiências dos participantes, vivenciadas em outras instâncias de suas vidas, como por exemplo, a aprendizagem de um determinado tipo de corte de carne.

Os relatos de imediato apresentados procuram ilustrar os procedimentos essenciais de avaliação adotados quando dos preparativos à “Festa do Trabalhador”.

“No final da festa do ano passado um funcionário de uma unidade quase perdeu a vida. O motivo do ocorrido foi o excesso de bebida alcoólica. Este assunto foi tratado em reunião pelo pessoal de RH quando da organização da festa, e foi tomada a seguinte providência: as pessoas que estiverem alcoolizadas serão abordadas e levadas para casa com um carro programado. O veículo da pessoa ficará na sede da empresa para que possa ser pego no dia seguinte” (E8AS).

“No ano passado nós fizemos a distribuição da carne em outro local. Então na primeira chegada deu problema de superlotação e ficaram pessoas esperando. Este ano aumentamos mais 100 lugares e mudamos o local, observamos que o problema não se repetiu. O tipo de corte da carne também foi modificado em função de reclamações e sugestão de como fazer de um dos funcionários” (E12T).

“Ao final de cada festa nós fazemos um relatório de avaliação, buscando o retorno dos funcionários. E de posse dessas informações que envolvem todos os níveis de cada unidade nós chamamos a comissão para uma avaliação, e é realizado um relatório. Esse relatório serve de subsídio para a organização da festa do ano seguinte. É desta forma que procuramos buscar as falhas e as propostas de melhoria na organização deste evento” (E9T).

A dinâmica estabelecida visando o aprimoramento contínuo da Festa do Trabalhador, entre outros aspectos, contempla a alavancagem da aprendizagem com as

experiências passadas (Nadler, 1989; Nadler e Heilpern, 1994), a medida em que, proporciona a transferência do conhecimento implícito das pessoas envolvidas neste evento, adquirido em experiências vividas no mesmo ou em outras circunstâncias de vida, à condição de conhecimento explícito (Nonaka, 1991, 1994, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1995), ou seja, formal, registrado de modo sistemático e disponibilizado à avaliação das pessoas que necessitam da utilização deste tipo de conhecimento.

Ainda ao nosso ver, a Festa do Trabalhador, mais especificamente, os procedimentos adotados à sua realização, a medida em que, alavancam a aprendizagem com as experiências passadas, bem como em variadas circunstâncias estimulam a transposição do conhecimento implícito para o modo explícito ou tangível de conhecimento (registrado, sistematizado e transferido), constituem ingredientes, cuja potencialidade recomenda o planejamento que antecede o evento como grupo piloto. Isto porque, como enfatizam Senge et al (1999), “a não ser que algum tipo de grupo-piloto possa se aglutinar, novas idéias numa organização não terão qualquer incubadora, não terão qualquer lugar onde conceito possa se tornar capacidade, onde a teoria possa encontrar a prática” (p. 55).

Um grupo-piloto prossegue o autor, pode ser uma equipe transfuncional trabalhando num projeto específico, ou seja, composta de funcionários oriundos de diferentes áreas e instâncias hierárquicas, como é o caso da que atua na organização da “Festa do Trabalhador”.

A possibilidade de aprender com as experiências passadas ou com as próprias experiências, também pode ser viabilizada através de uma estrutura existente na empresa que permite o registro de problemas dos consumidores. A situação apresentada pelo consumidor fica registrada na memória de um sistema específico criado para esta finalidade. A razão básica para isto é que, ao se repetir o problema ou reclamação, o conhecimento da parte dos funcionários a respeito dos procedimentos adotados anteriormente possam contribuir na solução da dificuldade presente. Tais procedimentos podem ser disponibilizados num sistema existente na empresa denominado de Intranet. Para que possam acessá-lo, os funcionários necessitam de um microcomputador.

Entretanto, como também ponderaram os entrevistados, as situações que compreendem atitudes e comportamentos inclusos em situações mais complexas de tomada de decisão parecem não encontrar registro em nenhuma instância específica para tal.

Os relatos apresentados em seguida procuram mostrar que existe na empresa, uma estrutura própria de registro de problemas e das respectivas soluções encontradas para os mesmos. Também no terceiro relato é descrito o meio utilizado para que tais conteúdos possam se tornar disponíveis aos funcionários em geral.

“Cada caso é um caso. Todos os problemas com relação aos consumidores são registrados no sistema e ficam a disposição caso ocorra um fato semelhante para que possa ser resolvido da melhor forma possível” (E24G).

“Se for o caso de um produto hoje já esta assim. Por exemplo, se é um produto que a matéria prima estava errada ou não tinha qualidade e foi produzido, ai tem que criar uma venda diferenciada para aquele produto. Hoje pelo sistema da qualidade nós temos que chegar a causa, isso fica registrado e o que foi feito para resolver. Agora uma situação mais complexa de gestão, as decisões tomadas, eu acredito que não fica registrado” (E9T).

“As informações que estão disponíveis no sistema Intranet estão acessíveis para os funcionários que possuem uma estação. Tem que ter um micro. O objetivo social da Intranet é fazer com que as pessoas, os funcionários da Eliane tenham mais acesso às informações da empresa. A tecnologia de hoje bate com uma cultura já existente” (E25G).

Conforme foi possível observar, ao estabelecer uma estrutura com o intuito de capturar os anseios dos consumidores, a empresa pesquisada também criou condições para que as experiências adquiridas neste tipo de situação pudessem de algum modo se incorporar ou servir de subsídio às decisões adotadas em relação aos problemas que a mesma se defronta no dia a dia.

Também vale salientar que, embora a Intranet seja apontada como a ferramenta tecnológica que armazena e disponibiliza informações sobre as alternativas encontradas para os problemas que o consumidor aponta, a sua difusão e acesso, de acordo com o que observamos quando das visitas a empresa, é mais intensa no nível dos escritórios do que no nível de “chão de fábrica”.

Como lembra Garvin (1993, 1999) o motivo fundamental para que as organizações disponham de uma estrutura que permita recuperar e utilizar informações à superação de dilemas atuais é que, os possíveis erros cometidos no passado não retornem no presente. Ainda para o autor, a importância conferida à aprendizagem com as experiências passadas é o de que, as organizações com amnésia correm o risco de repetir erros ou de não considerarem os acertos ocorridos em épocas remotas. Quando não refletem sobre o passado, continua o autor, sendo arrogantes, hostis e indiferentes ao mesmo, as

organizações criam as condições apropriadas para que importantes conhecimentos se dissipem.

Entretanto, quando consideram os eventos ocorridos no passado e procuram aprender com os mesmos, os dirigentes e demais funcionários, ampliam em todas as suas ações, as capacidades de reduzir custos e de melhorar continuamente (McGill e Slocum Jr., 1995).

Nesta ótica, os fracassos passam a ser concebidos como momentos de produtividade, uma vez que, trazem consigo o conhecimento de como os problemas podem ser resolvidos, dando perspectivas de que os mesmo não voltarão a ocorrer. É deste modo que as situações de fracasso podem se transformar em momentos de alta produtividade. De outro modo, em fracassos produtivos (Shaw e Perkins, 1994).

Ainda como sinalizam Mandique e Zirger (1985), a aprendizagem incorporada com os fracassos é essencial à obtenção de êxitos posteriores. Neste sentido, enfatizam os autores, o fracasso ressurgue como o maior dos mestres.

#### **4.2.4 As estruturas de ação voltadas à aprendizagem com as experiências dos outros.**

Neste tópico procuraremos avaliar os mecanismos ou estruturas de ação que a organização pesquisada dispõe para observar, descrever, interpretar e aplicar experiências oriundas de realidades distintas da sua.

A aprendizagem com as experiências dos outros, segundo McGill e Slocum Jr.(1995) pode implicar na aquisição de produtos para comparação, compreender o exame minucioso de um produto concorrente para apreender a sua construção, e, na solicitação de visitas diretas as operações de outra empresa. Este tipo de aprendizagem também pode ocorrer a partir da percepção diferenciada dos clientes externos, fornecedores, especialistas no assunto, entre outros (Garvin, 1993, 2000).

No que se refere ao caso da empresa entrevistada, a prática da aprendizagem adquirida com as experiências dos outros remonta as origens do próprio empreendimento. Já nos primórdios, o fundador procurou aprender com um experto no assunto, a tecnologia em voga no setor cerâmico da época.

O relato que aparece de imediato procura expressar a ênfase que o fundador atribuía à aprendizagem com as experiências dos outros desde o início do empreendimento.

“O fundador aprendeu muito com um italiano que dominava a tecnologia em cerâmica da época. Este italiano trabalhou com ele na Cerâmica Santa Catarina e posteriormente foi convidado para trabalhar na Cerâmica Eliane. Eu sei que ele foi uma pessoa fundamental à empresa na época, o Sr. Alfredo Del Priori, que o pessoal conhecia por ‘Celeste’, o italiano que foi chamado para levantar esta cerâmica” (E13D).

Como evidencia o relato, ao perceber a importância do especialista italiano à consolidação do seu projeto empresarial, o fundador o concebeu como fonte imprescindível de aprendizagem na época. Esta postura, entre outros aspectos, denotou da parte do fundador, a percepção de que, o domínio tecnológico necessário à viabilização do empreendimento se encontrava fora da sua apreensão ou controle.

De acordo com Quinn (1996), é equivocado e prejudicial à aprendizagem, o pensamento dos dirigentes corporativos de que, “se não se encontram no controle de toda e qualquer situação, então, tudo está fora de controle”. Em outras palavras, é o que Senge (1990a, 1991, 1995) categorizou como barreira ou deficiência para a aprendizagem nas organizações, a ilusão que os dirigentes ostentam de que sempre se encontram no comando das situações. Tal fato se encontra vinculado a uma visão distorcida dos negócios e do mercado e à mitificação do líder como uma figura onipresente, solitária e imortal (Vassallo, 2001). Ou seja, conforme esta crença, os líderes são pessoas dotadas de capacidades ímpares de carisma, comando, habilidade e influência, além de uma dose não pequena de prepotência (Senge et al, 1999).

A partir de uma perspectiva contrária Jensen (2001) afirma que a postura baseada na simplicidade é um modo de exercer influência, que pode se transformar numa fonte de vantagem competitiva. A simplicidade prossegue o autor, também implica na admissão de fraquezas, como a de não possuir determinado domínio tecnológico, e, em virtude disto, necessitar e inserir um exímio conhecedor para realizar um propósito organizacional.

A exemplo do hábito do fundador de procurar especialistas com o intuito de aprender e aprimorar diversos aspectos do seu empreendimento, na atualidade é prática relativamente comum na empresa, o intercâmbio com consultores especialistas, visando à apropriação de novos conhecimentos.

Conforme enfatizado nos relatos apresentados a seguir, a partir de necessidades identificadas, é habitual na empresa, a solicitação de serviços especializados de consultoria.

“Nós temos uma consultoria de italianos, ou seja, eles vêm aqui e apontam o que precisa melhorar e trazem novidades. No mercado nós estamos a par do que há de novo na Itália” (E10G).

“Apareceu uma consultoria americana, onde os problemas já estavam acontecendo, as margens de lucro estavam diminuindo, a redução de custos era necessária. A consultoria veio alertou. Vocês estão jogando dinheiro pelo ralo. E mais, vai chegar um momento em que a produção de cerâmica não vai ter a margem que tem e com o custo que vocês tem vai encostar e vocês vão para o vermelho. E na época falar em vermelho era uma bobagem porque a margem de lucro era grande” (E23D).

Ao importar especialistas, sempre que entendem necessários, os dirigentes e técnicos, em princípio, ao abrirem os limites da empresa pesquisada, ou seja, rompendo as suas fronteiras para “pessoas de fora”, criam as condições necessárias para que a aprendizagem de fato possa fluir. Isto pode ocorrer pelo “(...) envio de observadores, pela importação de idéias através de conferencistas ou seminários e na contratação de pessoas de fora (abordagens que os japoneses adotaram durante décadas)” (Shaw e Perkins, 1994, p.169).

Com esta compreensão, porém num sentido contrário, já em meados da década de 60, os filhos do fundador foram à Itália para conhecer as novas tecnologias disponíveis para o setor cerâmico. O resultado desta viagem foi à aquisição de diversos novos equipamentos que alteraram sobremaneira o processo produtivo da empresa. Uma mudança profunda, considerada um salto tecnológico de grandes proporções na história da empresa foi à incorporação ao processo produtivo até então vigente, da tecnologia denominada de “monoqueima”.

Os relatos a seguir colocados procuram ilustrar que a aprendizagem com as experiências dos outros, ou mais especificamente, o benchmarking, já em meados da década de 60, se constituiu numa ferramenta imprescindível ao considerado “grande salto tecnológico” dado na história da empresa.

“A partir de 1965 começava a acontecer o primeiro grande pulo. Em 1966 os filhos saíram de Cocal e foram para a Itália, que era a mãe da cerâmica, em Imola, ver e comprar novas máquinas. A partir daí, a empresa passou da era artesanal à era moderna. Daí para frente, o desenvolvimento tecnológico não parou mais”.(E26O).

“Nessa história toda de vai e vem para a Itália, fazendo fábrica, ampliando fábrica, nós não tínhamos no Brasil uma infra-estrutura adequada para as máquinas, então nós buscamos na Itália mais tecnologia, comprando máquinas e desenhos. Com base nisso, a Eliane começou a crescer” (E11D).

“Na época em que a fábrica foi comprada pela Eliane o método usado era o ‘Biqueima’, mas na Itália era pelo ‘Monoqueima’. A ‘Biqueima’ era coisa para azulejo. Então, com estas viagens à Itália, passamos a observar que o mercado mundial já utilizava um outro método de produção para o setor cerâmico” (E13D).

Como demonstrado, o contato pioneiro que os filhos do fundador estabeleceram com o setor cerâmico na Itália foi decisivo à incorporação de novos equipamentos e *know how* tecnológico à empresa. Tal incursão se deu em virtude da obtenção em 1966 de um empréstimo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico de Cr\$ 6,5 milhões novos que permitiu a importação de um maquinário italiano. Esta aquisição, segundo Srour e Figueiredo (1980), “(...) revolucionou a produção cerâmica do Brasil” (p.12).

Esta iniciativa se configurou como uma prática evidente de benchmarking. Isto porque, em virtude deste intercâmbio, a empresa passou a assimilar a tecnologia que se encontrava disponível na Itália, possibilitando desta forma, o início à redução da distância em termos de conhecimentos até então existentes entre os setores cerâmicos do Brasil e da Itália. Na verdade, a empreitada que os filhos do fundador protagonizaram nas Itália se configurou como uma visita de investigação tecnológica e aquisição de experiências, uma vez que, a tecnologia lá aplicada passou a ser conhecida, e, aos poucos, transferida à empresa. É o que Camp (1989), define como sendo uma “(...) investigação e experiência de aprendizagem que garante que as melhores práticas de mercado sejam reveladas, analisadas, adotadas e implementadas” (p.12).

Em síntese, o que se configurou no caso da visita dos filhos do fundador à Itália foi o exercício de aprender com o setor cerâmico daquele país, as tecnologias que lá estavam disponíveis. Tal investida possibilitou a transferência destes novos conhecimentos à empresa no Brasil, proporcionando, como já mencionado, uma transformação expressiva em termos de produtividade e qualidade.

Na atualidade, de acordo com os relatos dos entrevistados, o benchmarking é reconhecido como uma ferramenta importante para a aprendizagem na empresa. Como comentou um dos entrevistados, a empresa procura aprender com as experiências de outras empresas. Ainda segundo ele, o conhecimento destas experiências interessa enquanto fonte de aprendizagem que, uma vez sendo disponibilizados, são inseridos na Intranet de modo que os funcionários possam acessá-los.



Para um outro entrevistado, os dirigentes reconhecem a existência de organizações, cujas práticas, superam as efetuadas na empresa entrevistada. O fundamental, prossegue o mesmo, é procurar conhecer estas experiências, traduzindo-as em procedimentos iguais ou melhores do que os até então adotados.

Entretanto, de acordo com um terceiro entrevistado, o benchmarking realizado na empresa nem sempre acontece com as empresas que operam exclusivamente no setor cerâmico. Ou seja, também são exploradas as melhores práticas das empresas posicionadas em outros setores da economia. Porém, de acordo com um dos entrevistados, o tipo de *benchmarking* mais praticado na atualidade, é com as empresas do setor cerâmico, em especial, as que se encontram na Itália e na Espanha.

Os relatos apresentados na seqüência procuram evidenciar, a importância que os entrevistados atribuem ao *benchmarking*, bem como os tipos praticados, com o intuito explícito de incorporar aos seus procedimentos, as melhores práticas de outras empresas.

“A nossa empresa aprende com as experiências dos outros. Nós buscamos os conhecimentos em todas as outras empresas, estamos sempre ligados ao que está acontecendo. As experiências das outras empresas nos interessam muito. Por exemplo, para lançar o Gress Porcellanato, um gerente nosso visitou empresas na China, na Indonésia, na Espanha e na Itália. Se vamos instalar um trabalho novo, um produto novo, vamos olhar o que tem de melhor lá fora. Estas informações e experiências nós também procuramos disponibilizar na Intranet”.(E24G).

“Nós temos consciência de que existem empresas que fazem muito melhor do que nós muitas coisas, e eu olho para essas empresas como uma forma de aprender, de ganhar tempo e fazer igual, ou melhor. Um exemplo: uma empresa de Joinville se tornou o máximo na participação dos funcionários, antes de ser capa de revista, eu passei dois dias lá dentro. Você fica sabendo disso através da associação de RH, reuniões informais, boletins, etc. Isto se torna notícia entre nós” (E15D).

“Às vezes a gente faz benchmarking que nem são do setor cerâmico, dependendo do que a gente quer. O nosso gerente de logística está montando um trabalho e reavaliando o setor. Para isso visitou uma série de empresas em Caxias do Sul, Porto Alegre, enfim isso nós fazemos. O nosso programa de trainee nós fomos ver na Springer e na Weg. Então, também verificamos as melhores práticas em outros setores, não necessariamente só no nosso” (E9T).

“O *benchmarking* mesmo é com a Itália e a Espanha. Mesmo na Itália e na Espanha, dependendo da situação, em certas unidades, nós não conseguimos entrar, tem muitas fábricas lá que o pessoal é fechado. Então é complicado, mas às vezes, em visitas de fornecedores, é que dá para entrar e conhecer alguma coisa, mas eles também se guardam” (E21T).

Como visto nos relatos, a empresa pesquisada manteve ao longo do tempo, o hábito de focar, e, quando do interesse, inserir dentro do seu contexto interno, as práticas de trabalho já consagradas em outras empresas. A apropriação destas melhores práticas pode

ocorrer tanto em empresas do mesmo setor, quanto em empresas de setores distintos do cerâmico. Contudo, como pôde ser visto em um dos relatos, a ênfase no *benchmarking* se encontra prioritariamente direcionada às empresas italianas e espanholas pertencentes ao setor cerâmico.

De acordo com McGill e Slocum Jr. (1995), através dos estudos das melhores práticas de empresas de ramos iguais ou diferentes, os gerentes e demais funcionários podem fazer o benchmarking, comparando as suas práticas de trabalho com as exercidas em organizações vistas como de vanguarda em áreas específicas de atuação. O resultado de tal procedimento pode ser a aprendizagem de ferramentas e técnicas consideradas mais eficazes. Tais medidas resultam basicamente de uma experiência contínua de investigação e aprendizagem, que promove a identificação, análise, adoção e implementação das melhores práticas setoriais (Camp, 1989).

Uma outra forma utilizada na empresa para gerar a aprendizagem com a perspectiva externa ocorre através do estabelecimento de parcerias, ou, como é definido na literatura, de alianças estratégicas.

No relato de um dos entrevistados, através do estabelecimento destas parcerias, além dos produtos disponibilizados para comercialização, a empresa também aprende as estratégias, processos, métodos de trabalho, entre outras coisas mais, da organização que está se relacionando no momento.

No caso específico de uma parceria efetivada com uma empresa americana, um dos entrevistados mencionou que, neste caso, o ganho em termos de aprendizagem se refere à possibilidade de domínio tecnológico em termos de conhecimentos e técnicas necessárias à confecção deste tipo de produto. Este também foi o caso, segundo o relato de um outro entrevistado, do intercâmbio promovido entre a empresa e o Centro de Tecnologia de Bolonha, cuja finalidade primordial foi a de obter conhecimentos a respeito da produção de um determinado piso cerâmico, como também de corantes.

Ainda como sinalizou um outro entrevistado, um exemplo de aliança estratégica entre organizações do setor é a viabilizada através do Centro de Tecnologia em Cerâmica. Através desta parceria, continua o entrevistado, são prestados variados serviços que objetivam beneficiar o setor cerâmico no todo.

Os relatos apresentados em seguida procuram ilustrar um tipo específico de benchmarking praticado na empresa que enfatiza a aprendizagem abstraída das parcerias efetuadas com outras organizações.

“A empresa está fazendo uma parceria com uma empresa italiana, uma fábrica que têm um conceito enorme, os produtos deles são maravilhosos. A empresa vai comercializar estes produtos com exclusividade para o Brasil. Então, numa parceria deste tipo, não é só o produto que a empresa ganha, é também todo o esquema de benchmarking de aprender com essas empresas, as estratégias, os processos, métodos de trabalho e tudo mais” (E9T).

“Agora também na produção de argamassas, fizemos uma parceria com uma empresa americana, se aprende muito, a tecnologia da argamassa é dessa empresa. Nisso se ganha muito porque se está aprendendo” (E25G).

“Nós buscamos o que tinha de tecnologia junto com o Centro de Tecnologia de Bolonha, enfim, começamos a circular muito em torno desse assunto e trouxemos um pouco de conhecimento e começamos a quebrar as primeiras pedras para produzir o famoso Gress Porcellanato, e, logo após, também os conhecimentos a respeito da produção de corantes que não tínhamos disponíveis” (E19S).

“Outro exemplo da cooperação entre organizações é do Centro de Tecnologia em Cerâmica que possui um centro de capacitação para prestar serviços, como, por exemplo, realizar ensaios laboratoriais, a toda a cadeia produtiva do setor cerâmico” (E22D).

Como ressaltam Lei e Slocum, (1992), as alianças estratégicas ou o estabelecimento de parcerias se tornaram uma forma difundida de aprendizagem entre as organizações a partir dos anos 90. Contudo, prosseguem os autores, os parceiros das alianças freqüentemente ficam surpresos com as exigências que lhes são impostas. A dificuldade deriva não apenas do gerenciamento de empresas diferentes, mas também devido à presença de áreas obscuras, como as culturas de cada corporação. Ainda para os autores, com o intuito de aprender com os outros, as organizações interessadas precisam se tornar mais hábeis no que se refere ao que esperar de alianças e a como costurar uma estratégia que permita a ambos os parceiros aprenderem. Em alianças estabelecidas deste modo, potencialmente, são geradas oportunidades à troca de habilidades, tecnologias, competências essenciais e mesmo diretrizes estratégicas entre parceiros. (Ernst e Bleske, 1993).

Contudo, esses acordos sem a devida compreensão e o reconhecimento dos riscos inerentes, podem, mesmo que, de modo não intencional, permitir a posse da aprendizagem de todo o espectro de competências essenciais, tecnologias e habilidades de uma empresa da parte de seus parceiros. Em síntese, é provável que não se obtenha uma parceria bem sucedida se o sonho de um parceiro for ganhar dinheiro e do outro for aprender novas habilidades (Lei e Slocum Jr, 1991).

Ainda, um modo alternativo de desenvolver a aprendizagem com as experiências dos outros, pode se dar através de mecanismos que permitam a compreensão da ótica dos

consumidores efetivos, consumidores potenciais e dos próprios fornecedores, além dos concorrentes.

Na versão de um dos entrevistados, o estímulo à aprendizagem com a ótica dos clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes, é substancial para que a empresa descubra e encontre novas formas de conceber os produtos, de modo que, os mesmo possam ir ao encontro das necessidades e expectativas do mercado consumidor.

Ao encontro disso, um outro entrevistado mencionou que, a interação da empresa no sentido de capturar as opiniões dos consumidores e fornecedores é essencial. Ainda para esse entrevistado, a medida em que, não ocorre a aprendizagem com clientes e fornecedores, o risco da empresa proporcionar ofertas de produtos que os clientes não desejam, aumenta de modo significativo.

Dentro dessa ótica, um dos entrevistados também revelou que determinados produtos da empresa são disponibilizados no mercado na modalidade de amostragens. A exposição dessas amostragens continua o entrevistado, visa estabelecer uma relação de consulta com os clientes, de modo a gerar um tipo de aprendizagem que permita a empresa ampliar o conhecimento dos produtos que confecciona.

Os relatos a seguir apresentados procuram ilustrar a importância que a empresa confere à aprendizagem decorrente das interações que a empresa estabelece com os clientes, fornecedores e com o mercado consumidor de modo geral.

“Nós não vamos querer aqui dentro da empresa descobrir o mundo, por isso, buscamos aprender lá fora. Enfim, buscamos cada vez mais aprender com as experiências dos outros para que possamos ir ao encontro das necessidades e expectativas do mercado. Nesse sentido, a empresa aprende muito, está sempre atenta, em relação aos fornecedores, aos consumidores, parceiros, concorrentes, entre outros” (E21T).

“E isso aqui, posso ou não posso fazer? Essa mudança de cor, temperatura, o tempo que preciso, o que posso fazer? ‘Olha não tem esse material, vou pesquisar no mercado se essa substância é possível’. Ai existe interação com o cliente, fornecedores, enfim, com o mercado em geral. Se não tiver essa interação de aprendizagem, as nossas ofertas correm o risco de não serem aceitas” (E19S).

“Hoje nós já temos produtos que desenvolvemos e vão para os mercados de Curitiba e São Paulo e as pessoas que compram decidem, se é, ou não, o produto que gostariam de comprar. Algumas linhas de produtos vão para o mercado como uma amostra, uma consulta que fazemos. Então, realizamos o teste de cor, procuramos assim, aprender com o cliente, a cor da sua preferência” (E20O).

Como visto, os relatos atribuem relevância ímpar às concepções do consumidor, bem como dos demais interessados nos negócios da organização em geral, em termos de

seus interesses e expectativas. Contudo, como revelou um dos entrevistados, a empresa ainda não possui uma visão clara de como monitorar o mercado e no mesmo se portar.

Os relatos que seguem procuram mostrar as possíveis distorções existentes na aplicabilidade dos conceitos de marketing e de pesquisa de mercado instituídos na empresa.

“A empresa não possui uma visão clara de como atuar no mercado. Nós somos amadores em marketing. O marketing é feito muito mais voltado para o *merchandaiser* e publicações. A ferramenta principal que seria a busca, a interpretação, a descoberta de novos segmentos, uma ação planejada voltada às preferências de determinada região não existe” (E14G).

“A pesquisa de mercado existe, mas não é rotineira, não faz parte da cultura. Eles fazem pesquisas, mas eu, que trabalho na área de novos produtos não sei onde estão essas pesquisas, e elas são recentes. Também não sei dizer que tipos de pesquisas foram feitas. Se foram feitas para identificar a necessidade de novos produtos, tendências, cores, ou identificar o que agrada para gerar um novo produto” (E16D).

Portanto, embora tenha sido manifestada em outros relatos a veemente importância de reconhecer a reais preferências dos principais interessados nos negócios da empresa, conforme visto nos dois últimos trechos de entrevistas expostos, os instrumentos utilizados para tal não são considerados sistemáticos, além do que, as informações processadas através desses instrumentos, nem sempre se encontram ao alcance das áreas que das mesmas necessitam. Um exemplo típico neste sentido é o fato das pessoas que integram o Departamento de Novos Produtos da empresa manifestarem a existência de distorções na aplicabilidade do conceito de marketing, além de também desconhecem, conforme afirmaram, os resultados de algumas pesquisas de mercado realizadas.

No entanto, Garvin (1993, 1999) comenta que as perspectivas externas calcadas nas percepções dos clientes e fornecedores são fontes inigualáveis de aprendizagem. Isto porque, continua o autor, ambos, clientes e fornecedores “(...) podem fornecer informações atualizadas de produtos, comparações competitivas, insights sobre preferências mutantes e feedback imediato quanto aos serviços e padrões de uso” (p.16).

Porém, para que esse tipo de interação possa fluir, Shaw e Perkins (1994) alertam à necessidade de que é necessário extrapolar os limites que mantém distantes as organizações dos seus usuários. Ainda segundo eles, as organizações que de fato aprendem, ouvem ativamente e com frequência os seus clientes e demais interessados, a respeito do modo como percebem o mercado, a concorrência e a própria organização.

#### 4.2.5 As estruturas de ação voltadas à transferência de conhecimento

Dentro deste tópico procuraremos descrever e discutir as estruturas de ação disponíveis na empresa entrevistada à difusão de informações e conhecimentos.

A difusão de informações e conhecimentos pode ocorrer a partir dos seguintes mecanismos de transferência: a) relatos escritos, orais e visuais; b) visitas a instalações e excursões, c) programas de rotação de pessoal, d) educação, e) programas de treinamento e f) programas de padronização (Garvin, 1993, 1999).

Uma das experiências consideradas substanciais na história da empresa em termos da necessidade de transferir conhecimentos aos gerentes, supervisores e operários de “chão de fábrica” ocorreu quando da aquisição de uma tecnologia radicalmente nova oriunda da Itália.

Na concepção de um dos entrevistados, a inserção desta novidade ocorreu de um modo considerado adequado. Ainda, segundo o mesmo, os funcionários foram informados da novidade e das respectivas conseqüências para o processo produtivo da empresa.

Entretanto, de acordo com outro entrevistado, a princípio, os funcionários tiveram dificuldades de convivência com o novo ambiente tecnológico oriundo da Itália. Tal dificuldade se devia, sobretudo, continua o entrevistado, a ausência de qualificação dos funcionários para exercerem domínio sobre a nova tecnologia.

Em decorrência das dificuldades de adaptação constatadas, conforme o depoimento de um dos entrevistados, os dirigentes da empresa optaram pelo treinamento dos funcionários.

Os relatos estabelecidos em seguida visam mostrar que, os treinamentos implementados na empresa pesquisada já em meados da década de 60, em virtude da importação de equipamentos da Itália, serviram como instrumentos de difusão de novos conhecimentos considerados imprescindíveis ao domínio da nova tecnologia.

“Nessa época isto foi trazido de uma forma bem administrada. O pessoal foi informado que chegariam equipamentos dos italianos, que a Itália era a primeira do mundo nas cerâmicas, e que a gente estava mandando para a Itália matérias primas para ter outras formulações, além da importação de uma nova tecnologia que iria mudar o processo produtivo para melhor” (E10).

“As pessoas não estavam preparadas para conviver com o novo ambiente tecnológico. Havia muita dificuldade do pessoal com relação às máquinas. Não havia um treinamento adequado. O impacto e as resistências foram grandes, principalmente nos níveis intermediários, então, daí para frente nós nos preocupamos em treinar o pessoal” (E11D).

“Tivemos que fazer treinamento para isto. Vieram técnicos da Itália, técnicos de massa, de produção, etc., que foram mostrando como fazer. Na parte mecânica da empresa tivemos muitas dificuldades porque eram mecânicos não especializados” (E13D).

De acordo com os relatos, o inusitado ambiente tecnológico proposto desencadeou múltiplas resistências, em especial, ao nível das chefias intermediárias. A maior dificuldade encontrada, conforme confidenciou um entrevistado, foi a de convencer as chefias intermediárias da necessidade de alterar os modos de trabalhar até então considerados consagrados.

Em razão disto, as principais providências adotadas foram as seguintes:

- a) Os funcionários foram comunicados sobre a mudança tecnológica que iria acontecer e das vantagens da mesma; e
- b) Os dirigentes passaram a investir em treinamentos que pudessem viabilizar o domínio da nova tecnologia.

Em respaldo as medidas adotadas na empresa, Kotter e Schlesinger (1979) e Ivancevich e Matteson (1990) postulam que, a educação e a comunicação, bem como a facilitação e o apoio, se apresentam como opções disponíveis à superação das resistências as mudanças nas organizações. As informações referentes às necessidades e justificativas para realizar mudanças, prosseguem os autores, são importantes nas situações onde o processo se encontra destituído de informações essenciais ou de informações consideradas inexatas. Já o treinamento se constitui em ferramenta crucial para que os funcionários possam devidamente absorver a nova tecnologia proposta. Além do treinamento, o apoio emocional também é importante devido aos problemas de adaptação pessoal que a mudança suscita.

Em suma, a mudança tecnológica processada na empresa em meados da década de 60, exigiu que, informações fossem disponibilizadas e diversos treinamentos realizados. Essas práticas, já naquela época, se configuraram enquanto instrumentos ou ferramentas vistas como imprescindíveis à circulação dos conhecimentos necessários para que os

funcionários pudessem assimilar de modo condizente, a operação dos equipamentos recém adquiridos.

Na década de 80, a empresa implementou um programa denominado de “racionalização”, nas áreas administrativa e de produção. Esse trabalho foi desenvolvido através de uma consultoria paulista, filial de uma consultoria americana.

Em síntese, o referido programa propôs a revisão dos processos de trabalho até então praticados na empresa. Entretanto, para que o novo modelo de trabalho pudesse ser implantado, era essencial que as informações e técnicas consideradas primordiais fossem disseminadas em toda a empresa. Assim, a disseminação dessas informações e técnicas ocorreu via programas de treinamento, que, na versão de um dos entrevistados, contemplavam conteúdos referentes à capacitação gerencial, entre eles, o desenvolvimento de habilidades operacionais, de controle e de avaliação.

Enquanto estratégia de disseminação, como colocou outro entrevistado, os consultores paulistas qualificaram um grupo de funcionários denominado de perpetuadores, com o intuito de que os mesmos passassem a realizar esses treinamentos nas demais unidades da empresa.

Os relatos apresentados de imediato procuram mostrar a estrutura criada à circulação de informações e conhecimentos na empresa pesquisada, quando da implantação de um programa denominado de “racionalização” na década de 80.

“A consultoria criou um treinamento para os gerentes, desenvolveu um programa de habilidades operacionais, de como operar o trabalho, também fez um sistema de formação gerencial de controle e avaliação” (E15D).

“Havia um pessoal especializado que cuidava especificamente dos treinamentos. Esses treinamentos visavam repassar aos funcionários, os novos métodos de trabalho que estavam para ser implantados” (E2G).

“Nós repassamos todos esses conteúdos para as demais unidades da empresa. Éramos chamados de perpetuadores. A consultoria passou os conteúdos, e nós, os repassamos às demais unidades” (E23D).

As informações e técnicas propagadas nas diversas unidades da empresa com o objetivo de racionalização dos processos no trabalho visavam de modo explícito a difusão da padronização de procedimentos. Ressalte-se que neste caso específico, a transmissão de informações e técnicas, ocorria, via de regra, de modo unilateral e acrítico, características consideradas típicas quando da implementação de programas de padronização.



Como menciona Garvin (1993, 1999) para que a aprendizagem seja mais que um conhecimento local deve ser espalhado de modo rápido e eficiente em todas as instâncias da organização. Em relação à difusão de novos padrões no trabalho, continua o autor, a mesma se dá de modo eficiente, a medida em que, funcionários qualificados e experientes repassem os conteúdos e experiências assimiladas às outras unidades de trabalho.

Uma outra experiência com a circulação de conhecimento do tipo padronizado foi muito exercitada na empresa pesquisada quando da aquisição de novas unidades industriais, sobretudo na década de 80.

Nestes casos, como enfatizou um dos entrevistados, os métodos de trabalho utilizados nas unidades industriais da empresa eram repassados à fábrica recém adquirida, na condição de procedimentos que já haviam sido testados e reconhecidos nos êxitos alcançados.

Na colocação de outro entrevistado, os funcionários da fábrica recém adquirida, eram a princípio preservados. Porém, quando não se adaptavam aos novos procedimentos, a substituição ocorria de modo iminente. Uma estratégia comum utilizada era a de levar o funcionário não adaptado à empresa mãe para fazer um estágio. Em contrapartida, um funcionário da empresa mãe era deslocado à unidade recém adquirida para impor aos demais, o novo método de trabalho.

Os relatos dispostos a seguir ilustram os procedimentos da empresa pesquisada da implementação dos seus métodos de trabalho nas unidades industriais recém adquiridas.

“Quando da aquisição de uma nova fábrica, nós fazíamos sempre reuniões, procurávamos dizer que ninguém seria dispensado, mas que tínhamos um método diferente de trabalho e que iríamos ensiná-los dentro dos nossos métodos, que já sabíamos que dava certo, que tínhamos resultado” (E13D).

“Então era ensinado e se procurava manter as pessoas que lá estavam, dentro de um determinado, se não houvesse adaptação trazíamos outro no seu lugar. Normalmente pegávamos esta pessoa e levávamos para a empresa mãe e trazíamos um de lá para o seu lugar. Então, lá, ele era levado pelos demais, e o novo, chegava ali, e ditava para os demais, o novo método de trabalho” (E23D).

No caso específico das unidades recém adquiridas, os principais procedimentos utilizados à padronização dos métodos foram o treinamento no local de trabalho e a rotação de pessoal. Em ambos os casos, a finalidade primordial era a de inculcar nos participantes os métodos de trabalho utilizados e compreendidos como os mais corretos na empresa mãe.

Através do treinamento no próprio local de trabalho, os participantes aprendiam principalmente, as habilidades técnicas, consideradas necessárias ao domínio do novo

método proposto. Já no caso da rotação de pessoas, além dos funcionários da fábrica recém adquirida aprenderem o novo método de trabalho, os treinandos eram imersos na cultura corporativa da empresa mãe. Em geral, os treinandos eleitos para estagiar na empresa mãe, ao retornarem às fábricas de origem, passavam a dirigi-las.

De acordo com Schank e Childres (1988) o aprendizado ativo é exponencialmente mais relevante do que a mera aquisição passiva de informações. Ou seja, prosseguem os autores, a experimentação de uma situação ou procedimento é mais relevante do que a sua descrição pura e simples. Por este motivo, os programas de rotação de pessoal se constituem num dos métodos mais eficazes de transferência de conhecimento (Garvin, 1993, 1999).

Na atualidade, a empresa pesquisada utiliza os seguintes instrumentos à circulação de conhecimento no seu ambiente interno:

- a) Os murais informativos, presentes com relativa abundância nas instâncias administrativa e de “chão de fábrica”;
- b) As reuniões informativas e de troca de idéias (GES);
- c) Os programas de treinamento em geral;
- d) O programa de integração do novo funcionário;
- e) O sistema de difusão de informações denominado de intranet, e
- f) A apresentação para o público interno de conteúdos e experiências adquiridas em cursos realizados fora da empresa.

Entre as estruturas de ação acima descritas, procuraremos descrever as três últimas mencionadas. Isto porque, as demais, exceto a referente aos murais informativos, de algum modo, já foram contempladas em etapas anteriores do presente trabalho.

Em relação aos murais informativos especificamente, dada a exiguidade de elementos capturados a respeito no transcorrer do estudo, limitamo-nos ao registro sucinto da sua utilização nos diversos ambientes físicos da empresa pesquisada.

Neste sentido, nos reportaremos em primeiro lugar ao programa de integração do novo funcionário. Em seguida procuraremos descrever o sistema de informações denominado de intranet e, finalmente, abordaremos a prática de difusão de conhecimentos via apresentação de conteúdos na empresa, oriundos de cursos que determinado funcionário participou.

O programa de integração se caracteriza como uma estrutura que dissemina informações básicas da empresa ao funcionário recém admitido. Tais informações, segundo um dos entrevistados, são transmitidas via exposição teórica de instrutores, funcionários da empresa. Além disso, prossegue o entrevistado, no segundo dia da integração, os novatos visitam a fábrica, oportunidade em que, conhecem o processo produtivo da empresa na íntegra. Encerrada essa etapa, os funcionários recém admitidos iniciam suas atividades dentro dos setores específicos para os quais foram designados.

O relato apresentado a seguir procura mostrar as etapas que compõem o programa de integração do novo funcionário na empresa pesquisada.

“A nossa integração envolve uma palestra sobre a empresa, e participam fábrica, escritório, todos participam juntos. Falamos sobre a empresa, os produtos, o mercado, os programas, melhorias, meio ambiente. Eles visitam todo o *show room*. No segundo dia eles visitam uma fábrica. Nós acabamos com o processo das pessoas daqui, funcionários não conhecerem uma fábrica. Então eles passam a conhecer nesses dois dias de integração. Aí vão para a sua unidade de trabalho” (E9T).

Conforme preconizam Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999), os programas de integração visam à socialização dos novos funcionários. Nesses eventos, continuam os autores, os novos funcionários são orientados em relação à empresa, e, especificamente, a respeito do setor em que irão atuar. Também na integração, os novos funcionários se familiarizam com as políticas e procedimentos da empresa e são iniciados nas premissas essenciais da cultura corporativa.

No caso específico da empresa pesquisada o programa de integração do novo funcionário é complementado com visitas às instalações das fábricas. Nessas visitas são descritas as políticas, as práticas e os sistemas relevantes de gerenciamento (Garvin, 1993, 1999).

O sistema de difusão denominado de intranet se constitui num banco de dados que disponibiliza aos funcionários da empresa variados tipos de informações.

De acordo com um dos entrevistados, as informações colocadas no sistema intranet estão acessíveis aos funcionários que têm um microcomputador integrado a rede de informática interna da empresa. Ainda para o mesmo entrevistado, a finalidade principal do sistema é a de que os funcionários ampliem o acesso às informações das demais áreas da empresa.

Neste sentido, conforme relatou outro entrevistado, existe no sistema, espaço para que as diferentes áreas forneçam as informações consideradas relevantes para as demais instâncias funcionais da empresa.

Assim, na expressão de um outro entrevistado, uma série de documentos como manuais, certificados, especificações de produtos, entre outros, se encontram na memória do sistema. Para esse entrevistado, tais informações possibilitam aos funcionários, o fornecimento de subsídios à formulação de palestras, treinamentos, resolução de problemas, entre outras iniciativas.

Os relatos apresentados na seqüência procuram caracterizar o sistema de informações denominado de intranet, enquanto uma ferramenta de estímulo à difusão de informações consideradas relevantes em cada uma das diversas áreas funcionais da empresa.

“As informações que estão disponíveis no sistema Intranet estão acessíveis para os funcionários que possuem uma estação. Tem que ter um micro. O objetivo social da Intranet é fazer com que as pessoas, os funcionários da empresa tenham mais acesso às informações da empresa. A tecnologia de hoje vem ao encontro de uma cultura já existente” (E25G).

“Aí nós começamos a estruturar a Intranet, onde visualizamos alguns serviços que os nossos usuários podem disponibilizar. Nós temos um espaço para que cada área funcional da empresa divulgue o que julgar conveniente para os demais” (E21T).

“Todos os nossos certificados, manuais da qualidade, mais uma série de coisas, materiais sobre produtos e até sobre argamassas, já está tudo na intranet. Quando um funcionário precisa fazer um treinamento, uma palestra ou recuperar alguma informação que interessa para eles sobre especificação ou licenciamento com o intuito de solucionar problemas, já está tudo na intranet” (E24G).

De acordo com Dess et al (1995) as intranets são redes de comunicação internas, calcadas na tecnologia da internet, a rede global interorganizacional. Através da intranet, os funcionários podem enviar e receber mensagens via correio eletrônico, sem a necessidade de reuniões pessoais. Além disso, nesse sistema, prosseguem os autores, se encontram disponíveis informações a respeito de clientes, produtos e tecnologias, entre outras informações. A partir delas, concluem os autores, os funcionários podem obter subsídios que auxiliem na decisão de como realizar suas tarefas, bem como resolver os problemas que surgem nas organizações.

No caso da empresa pesquisada, o advento da intranet se configura como um evento, cuja existência pode ser considerada relativamente recente (em torno de cinco

anos). Talvez, em decorrência disso, conforme foi relatado e também observado, essa ferramenta ainda não possa ser considerada como de uso habitual dos funcionários.

Além disso, na instância administrativa da empresa o acesso à esta ferramenta parece ser maior do que em nível de “chão de fábrica”. Isto porque, além do uso do microcomputador na parte administrativa da empresa ser mais comum do que no “chão de fábrica”, dada as características das atividades ali desenvolvidas incentivarem o seu uso, a relação número de equipamentos disponíveis/funcionários numa instância e outra, parece favorecer sobremaneira a primeira citada.

Também deve ser levado em conta o fato de que, ao longo do tempo, a instância administrativa da empresa sempre foi conceituada como a que deveria efetuar o planejamento, enquanto que, os níveis de “chão de fábrica” deveriam se restringir à execução. Assim, ao considerarmos que a intranet, em princípio, estimula a circulação de informações no âmbito interno da empresa, objetivando com isso, o desenvolvimento de novas idéias, parece que a tendência seja no sentido de que, a mesma passe a ser gradualmente mais utilizada, justamente, na instância onde o espaço para pensar é historicamente visto como mais apropriado.

Embora a empresa pesquisada contemple experiências que catalisam a expressão do pensamento em nível de “chão de fábrica” através dos Grupos de Estudos e Soluções (GES), considerados uma versão “tupiniquim” dos Círculos de Controle de Qualidade, tal prática, além de ser relativamente nova, se encontra preferencialmente focalizada na resolução de problemas localizados no processo produtivo das fábricas.

Outro fato a ser levado em conta, é que os dispositivos de comunicação via intranet, como o e-mail e os painéis eletrônicos, são assíncronos, isto é, os funcionários não necessitam estar no mesmo lugar ou trabalhar ao mesmo tempo para conversarem uns com os outros (Sprout, 1995). Entretanto, essa nova realidade virtual, de certo modo, parece gerar um certo grau de desconfiança, ao considerarmos as características familiares do empreendimento, que, no transcorrer dos anos, privilegiou a informalidade e as interações do tipo face a face nas relações de trabalho.

Uma modalidade que também visa a circulação de informações na empresa pesquisada é a que ocorre quando um dos funcionários participa de um curso, seminário, palestras, entre outras atividades dessa natureza. Ao retornar de determinado evento, o funcionário tem como atributos principais, escrever um relatório a respeito do assunto e

transmitir as informações angariadas durante o evento à determinado grupo de funcionários.

Como relatou um dos entrevistados, a empresa dispõe de uma estrutura específica para que o conhecimento adquirido em eventos externos possa circular no seu ambiente interno. Ainda como também mencionou, o funcionário monta um relatório e prepara uma apresentação referente ao conteúdo aprendido para uma equipe de funcionários de natureza multidisciplinar. Quando da avaliação dos conteúdos transmitidos, se o grupo de funcionários compreender que o mesmo é relevante para outras instâncias da empresa, providências serão adotadas nesse sentido.

Segundo um outro entrevistado, o procedimento de incentivar a circulação interna dos conhecimentos aprendidos no âmbito externo, expressa uma política formal (escrita) da empresa de qualificação dos funcionários.

Os relatos apresentados em seguida procuram apresentar exemplos de situações, onde o conhecimento que os funcionários adquiriram em eventos externos, num segundo momento, passou a ser difundido no ambiente interno da empresa.

“O conhecimento adquirido de outras experiências circula por toda a organização. Uma funcionária, por exemplo, foi autorizada a fazer um curso em Caxias sobre qualidade. A missão número um dela ao retornar é a de montar um relatório. Todos que saem para fazer um curso fora preparam um relatório e uma apresentação para um grupo multidisciplinar. Quando o conteúdo vai além daquele grupo ele é disseminado. O grupo critica o curso e se o conteúdo for proveitoso ele se dissemina, nasce uma equipe que dá continuidade” (E15D).

“Cada vez que alguém faz um curso e depois retorna, nós chamamos lá no Centro de Treinamento com todas as pessoas que aquele assunto vai interessar. Ele tem que apresentar aquele trabalho, preparar com transparências, com fita, como se fosse o curso original. Então é um compromisso. Tem gente que não gosta disso, até prefere não fazer o curso. Ele tem que repassar. Isso é uma política, está escrita no papel” (E9T).

“Nós temos três pessoas que estão fazendo o mestrado. O trabalho é desenvolvido dentro da empresa, eles têm que repassar. Um deles está fazendo um trabalho em jogos de empresas. Ele já apresentou para o pessoal, mas depois de pronto, esse jogo vai ser praticado dentro da empresa. Um outro esta fazendo o trabalho na área de logística, depois ele vai repassar. Ele é da área de logística, já vai aproveitar ali mesmo. Um outro é do Centro de Pesquisa, é um trabalho bem técnico, mas também no nível dele, para as pessoas técnicas ele vai repassar” (E21T).

“Eu passei um período de seis meses fazendo curso na Espanha, na área de cerâmica. Ao retornar, fui direcionado para conduzir treinamentos, para repassar parte do conhecimento que lá “aprendi” (E14G)”.

Os conhecimentos que os funcionários adquirem ao participarem de cursos, palestras, seminários, congressos, entre outras atividades do gênero, são disseminados no

âmbito interno da empresa, via mecanismos específicos de difusão aos demais funcionários, cujos conhecimentos possam ser compreendidos como úteis no exercício de suas atividades.

Na concepção de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) uma vez adquirido determinado tipo de informação, os dirigentes precisam criar mecanismos à distribuição de informações importantes para as pessoas que das mesmas necessitam. Um dos grandes desafios nas organizações da atualidade continuam os autores, é o de identificar rapidamente as pessoas que deverão receber as informações adequadas e quem, entre os funcionários, necessita de informações específicas. Isso porque, torna-se ineficaz angariar determinado tipo de conhecimento, dentro de uma cultura corporativa destituída de estruturas específicas dirigidas à difusão dos conhecimentos adquiridos.

Entretanto, embora na empresa pesquisada sejam visualizadas algumas estruturas que visam a circulação de conhecimento, ao mesmo tempo, também podem ser identificados alguns aspectos considerados restritivos.

De acordo com o que mencionou um dos entrevistados, os setores de pesquisa e de desenvolvimento de novos produtos se encontram isolados. Em virtude disso, continua o entrevistado, a tendência é a de aproximar as duas instâncias, de modo a incentivar uma maior difusão de informações entre as mesmas.

Já no relato de outro entrevistado é mencionada a dificuldade de obter informações existentes na numa área específica da empresa que se dedica aos eventos que ocorrem no mercado. Ainda segundo o mesmo entrevistado, tais informações não são disponibilizadas da mesma forma para todos que das mesmas necessitam. Ao encontro dessa consideração, um dos entrevistados mencionou que muitas informações ficam retidas em determinados locais.

Finalmente, um outro aspecto considerado, também referente à restrição da circulação de informações e conhecimentos, é expresso num dos relatos dos entrevistados, ao se reportar ao antigo sistema de informações da empresa denominado de “telas”. Nesse caso, mencionou o entrevistado, o acesso às telas é controlado, ou seja, necessita de autorização.

Os relatos que se sucedem, procuram ilustrar alguns aspectos que evidenciam restrições na circulação de informações e conhecimentos no âmbito interno da empresa.

“Atualmente não conseguimos fazer um elo de ligação entre o desenvolvimento e a pesquisa. O desenvolvimento se encontra isolado. Eles estão trabalhando em frentes isoladas. O que irá ocorrer com a nossa transferência para lá e com a criação de um núcleo de desenvolvimento de produtos, é que nós vamos aproveitar o conhecimento técnico deles, o conhecimento estético que eles têm sobre o produto. Então nós vamos unir as duas coisas. É isso que pretendemos fazer” (E14G).

“A engenharia de mercado na empresa é a ‘sala de guerra’ como é chamada. Tem informações, eles buscam as informações de preços e produtos que seriam competitivos com os nossos. Ali se encontra a base de informações e estuda também o comportamento de vendas: o desempenho e a performance das referências por região. Essas informações são passadas para os diretores, mas eu não tenho acesso ainda. Eu tenho que ir lá buscar. Ela não é servida para mim como é para eles. Eu também não tenho tempo para isto” (E24G).

“Na relação da empresa com o seu mercado existe uma relativa compreensão da a respeito do que está ocorrendo no seu meio externo. O problema é que o modo como as informações são absorvidas internamente é que não são adequadas. As informações ficam em determinados locais, setores que necessitariam dessas importantes informações nem sempre as têm” (E21T).

“No Departamento de Engenharia muito conhecimento tem sido acumulado só que o problema está na transferência desse conhecimento para as demais unidades. O conhecimento que existe no Departamento de Engenharia na parte de manutenção só é repassado alguma coisa quando ocorre algum problema. Então temos que esperar que ocorra algum tipo de problema para que se atue em determinada unidade” (E16D).

“É diferente o sistema da empresa. O sistema é antigo, por terminais. O sistema comercial, o sistema gerencial, o de recursos humanos, o financeiro. Ali é tudo por telas. Eu tenho acesso as tela de recursos humanos. Eu não tenho acesso as telas do financeiro, do comercial. Não é qualquer um que do seu computador vais acessar e vai entrar no sistema gerencial ou de folha de pagamento. Para ter acesso a uma determinada tela eu tenho que ter autorização. O gerente comercial tem um monte de telas, o auxiliar da filial tem acesso a algumas. Isto tem a ver com a preservação das informações da empresa” (E9T).

Conforme evidenciado nos relatos, apesar da existência de estruturas que incentivam à circulação de conhecimentos e informações, o intercâmbio de informações entre áreas ou setores específicos, em alguns casos, é interpretado como disfuncional. É o que Shaw e Perkins (1994) denominam como sendo a elaboração de fortes "Trincheiras Funcionais". Neste caso, argumentam os autores, as pessoas e os grupos se concentram mais nas rivalidades internas do que propriamente nas questões importantes da organização. O intercâmbio de informações é reduzido e distorcido, a medida em que, a política interna de cada setor se torna mais relevante do que a necessidade de atuar de forma coordenada. Em casos mais extremos, ainda mencionam os autores, os participantes das organizações podem camuflar as suas intenções ou ações. Isto porque acreditam que a informação é poder.

No caso das restrições estabelecidas no uso do sistema de telas da empresa McGill e Slocum Jr. (1995) asseveram que:



“Mesmo nas mais abertas das organizações, há sistemas para seleção de telas para informação. As limitações de tempo, energia e relevância significam que nem toda informação precisa ser compartilhada todo o tempo. Em uma cultura de abertura, há um senso finamente sintonizado do que é apropriado e quando. Em grande parte, isso vem do sentido que nada esteja sendo omitido e que tudo em que os empregados tenham interesse possa ser perseguido” (pp.127-127).

Dentro dessa lógica, nos dizeres de Fritz (1997), embora imprescindível à aprendizagem organizacional, a aprendizagem individual quando não é devidamente transferida, disseminada e compartilhada na organização, deixa de gerar a aprendizagem coletiva.

Nesse sentido, é imprescindível que as organizações disponibilizem aos funcionários diversos tipos de informações, relevantes à geração de idéias e solução de problemas, via uso de diferentes tecnologias de informação, como a internet, intranet, canal de voz, conferências e reuniões virtuais, entre outras (Coopey, 1997).

Além disso, também deve ser ressaltado que a aprendizagem será transferida com maior propriedade, a medida em que, os funcionários puderem observar a existência de incentivos para tal. Como lembram McGill e Slocum Jr., (1995), é importante considerar os seguintes aspectos para facilitar a transferência de informações:

- a) eliminar tudo que não incentiva a aprendizagem, incluindo políticas e práticas que estimulem o “*status quo*” e que remunerem e recompensem com base na antigüidade;
- b) esclarecer as expectativas existentes em relação à aprendizagem, mostrando as habilidades necessárias ou as características fundamentais de uma tarefa;
- c) oportunizar a aprendizagem através de informações compartilhadas, atribuição de tarefas ou rotatividade de cargos;
- d) criar oportunidades para que a aprendizagem possa ser demonstrada; e
- e) reconhecer e recompensar a aprendizagem.

### **4.3 As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional**

Nessa seção procuramos estabelecer as possíveis relações entre a cultura da empresa pesquisada e as estruturas de aprendizagem desenvolvidas na mesma ao longo do tempo.

Para isso, foram estabelecidas, sempre que possível, as prováveis interfaces entre as categorias lógicas de cultura organizacional (Schein, 1984a, 1987) e as estruturas de ação à aprendizagem organizacional propostas em Garvin (1993, 1999).

Todavia, as interações estabelecidas entre cultura e aprendizagem organizacional procuram não conceber as influências exercidas entre os conceitos de um modo linear e estático. Ou seja, a cultura concebida como variável independente, determinando o processo de aprendizagem organizacional, que seria uma variável meramente dependente.

Ao contrário, as interações estabelecidas procuram colocar os conceitos de cultura e de aprendizagem numa relação de influência mútua. Em síntese, à medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida, tornando-se um evento coletivo e, portanto, compartilhado, pode progressivamente alterar a cultura, e essa mudança, endereçar para novos modos de sentir, pensar e agir.

Além disso, também deve ser observado que as considerações aqui efetuadas a respeito das interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional foram devidamente exploradas em relatos dos entrevistados, observações e análise de documentos quando da descrição e interpretação desses dois conceitos em separado.

#### **4.3.1 O relacionamento com o meio externo tende à harmonia via a resolução sistemática de problemas e a aprendizagem com as experiências dos outros (A relação da organização com o ambiente ⇔ Resolução Sistemática de Problemas e Aprendizagem com as Experiências dos Outros).**

A busca de sintonia com as demandas do meio externo se expressam nas práticas que os dirigentes da empresa pesquisada adotaram em relação aos problemas de natureza ambiental ao longo do tempo. As medidas de prevenção ou correção de possíveis impactos

ambientais, além de transmitirem a idéia de respeito e preocupação com a qualidade da vida dos trabalhadores e da comunidade, também se orientam pelo cálculo utilitário das conseqüências.

A origem da inquietação com tais questões se localiza na importância que o fundador atribuía ao assunto desde os primórdios do empreendimento. Já na década de 70, a título de exemplo, o fundador contratou um engenheiro com o objetivo explícito de resolver o problema da queda de esmalte no rio que ficava próximo da empresa.

Em virtude disso, a medida em que, a prioridade às questões de meio ambiente foram sendo professadas às gerações que se sucederam na empresa, na atualidade, as demandas ambientais se posicionam enquanto políticas consideradas prioritárias. Um exemplo da relevância conferida ao assunto na atualidade pode ser observado quando do I seminário de melhorias da empresa no ano de 1999. Nessa ocasião, o grupo de estudos e soluções (GES) contemplado com primeiro lugar, apresentou um trabalho já implementado numa das unidades fabris da empresa, denominado de "Reaproveitamento da água de descarte da estação de tratamento de afluentes". A contribuição prática desse trabalho foi a de proporcionar a reutilização total da água necessária ao processo produtivo da fábrica.

Um outro aspecto ilustrativo da relevância que a empresa confere à questão ambiental está no fato de que uma das suas unidades industriais se tornou a primeira cerâmica do mundo a ostentar a certificação ISSO 14001 referente às organizações que levam em conta nos seus processos produtivos à preservação do meio ambiente.

Também em relação à preservação do meio ambiente, no documento referente ao balanço social de 1998, é expressa a crença de que "o processo produtivo deve estar em harmonia com o meio ambiente". Nesse sentido, conforme é contemplado no mesmo documento, a empresa tem investido na instalação de equipamentos que objetivam a redução do impacto ambiental.

Além disso, segundo o que foi relatado no estudo, a empresa dispõe na atualidade de um programa de gestão ambiental, cuja finalidade primordial é a de identificar problemas e propor ações que aprimorem a qualidade da vida dos funcionários e da comunidade.

Em relação ao propósito de estabelecer um relacionamento harmônico com os usuários, a empresa dispõe de uma estrutura de atendimento que permite aos clientes se expressarem a respeito dos produtos adquiridos e dos eventuais serviços prestados. Uma vez acionado o serviço de atendimento ao cliente, as informações são registradas e, em

seguida, repassadas à assistência técnica, que terá no máximo três dias úteis para entrar em contato com o consumidor e marcar uma visita. Ainda, as observações efetuadas são endereçadas aos funcionários que tiveram algum tipo de participação nas mesmas, além de serem avaliadas em reuniões mensais. Esse tipo de procedimento, entre outros aspectos, parece denotar a crença de que, “as necessidades e as expectativas dos clientes são compreendidas como relevantes”. Em razão disso, os eventuais problemas surgidos nos produtos e nos serviços devem ser sistematicamente identificados e posteriormente solucionados.

Além disso, a empresa coloca à disposição dos consumidores, um site que apresenta aspectos como: o histórico da organização, a sua missão, política de qualidade, produtos, serviços, etc ([www.eliane.com.br](http://www.eliane.com.br)). Ainda nesse endereço, através de um endereço eletrônico, o visitante pode fazer sugestões, tirar dúvidas ou efetuar qualquer tipo reclamação. No mesmo site é proporcionado ao usuário a oportunidade de escolher os produtos que venham ao encontro das suas necessidades e expectativas. Para isso, o site possibilita a interação virtual com os diferentes ambientes de uma residência, como por exemplo, banheiros, cozinhas, etc. A partir daí, o consumidor pode optar e colocar nesses ambientes as cerâmicas que estão disponíveis e que são da sua preferência.

Contudo, apesar das estruturas existentes para capturar os anseios dos usuários, o hábito de ouvir o cliente é apontado no estudo como uma prática recente, não se constituindo, portanto, numa postura já consolidada no ambiente interno da empresa. Desse modo, um dos desafios que a empresa parece enfrentar na atualidade é o de questionar a crença de que “sabemos o que é melhor para os nossos clientes”, alterando-a para, “os nossos clientes é que sabem o que é melhor para eles”.

A respeito das interações da empresa com os fornecedores, o intuito explícito é o de construir relações caracterizadas como de parceria. Dentro dessa ótica, os fornecedores são compreendidos como integrantes da cadeia produtiva da empresa, a medida em que, a finalidade primordial é a de interagir com os mesmos, ouvindo-os, quanto às orientações de como obter: o melhor rendimento, a diminuição do desperdício e a redução do custo financeiro da matéria prima.

O tipo de relacionamento desejado com os fornecedores é devidamente explicitado em cerimônias, oportunidade em que, a empresa premia publicamente aqueles que se encontram mais condizentes com as suas necessidades e expectativas.

No que se refere aos relacionamentos estabelecidos com a concorrência, o mesmo pode se ancorar, dependendo das circunstâncias, na competição ou na cooperação. No primeiro caso, a relação estabelecida com a concorrência é pautada na disputa competitiva e impulsionada a partir de princípios econômicos que orientam a sociedade de acordo com as regras do mercado (Ramos, 1989). Entretanto, devido as ferrenhas disputas protagonizadas nos mercados nacional e internacional, a empresa pode, paradoxalmente, cooperar com a concorrência, nas áreas de transporte, energia, educação e circulação de conhecimento, visando a identificação de problemas e a proposição de soluções que possam angariar benefícios para o setor cerâmico.

Um outro tipo de parceria também praticado na empresa pode se dar via a formação de alianças compreendidas como estratégicas. Nesse caso, além de produtos disponibilizados para comercialização, a empresa pode aprender estratégias, processos, métodos de trabalho, entre outros procedimentos da organização que está se relacionando no momento.

Além da interação com o meio externo ocorrer via resolução sistemática de problemas, uma outra estrutura que também proporciona esse tipo de intercâmbio é a denominada de aprendizagem com as experiências dos outros. Essa prática encontra origem nos primórdios do empreendimento.

Naquela época, diante dos problemas defrontados na empresa, o fundador buscou aprender com um especialista no assunto, as técnicas que se encontravam disponíveis para o setor cerâmico. Ao compreender a relevância desse exímio conhecedor do setor cerâmico para o desenvolvimento do seu projeto empresarial, o fundador passou a concebê-lo como fonte imprescindível da sua aprendizagem. Ao adotar tal postura, sinalizou que, a fonte de domínio tecnológico necessário ao empreendimento se encontrava além da sua apreensão e controle e que, em virtude disso, era necessário importá-la do ambiente externo da empresa. Já em meados da década de 60, os filhos do fundador rumaram à Itália com a finalidade de conhecer e adquirir novas tecnologias disponíveis para o setor cerâmico. Em decorrência de tal empreitada foram adquiridos novos equipamentos e conhecimentos que modificaram sobremaneira o processo produtivo da empresa. Em síntese, a viagem à Itália se caracterizou como uma visita de exploração tecnológica e de aquisição de experiências, uma vez que, a tecnologia lá utilizada passou a ser conhecida e, aos poucos foi sendo transferida à empresa.

Mais tarde, na década de 80, através do trabalho de uma consultoria paulista, a empresa procedeu a uma intensa racionalização em seus processos de trabalho, cujos resultados mais evidentes foram, a diminuição vertiginosa do número de funcionários, a diminuição do desperdício e o aumento da produtividade.

Na atualidade a empresa solicita com relativa frequência o trabalho de consultores especializados em diversos campos de conhecimento. Ao adotar esse tipo de postura, abrindo as fronteiras às “pessoas de fora”, em princípio, são proporcionadas as condições essenciais à aprendizagem com a experiência externa.

Uma outra ferramenta de interação da empresa com o meio externo, reconhecida como essencial à aprendizagem é denominada de *benchmarking*. Ao longo do tempo, a empresa manteve o hábito de procurar conhecer e, quando do seu interesse, inserir em seu contexto interno, as práticas de trabalho consideradas bem sucedidas em outras empresas. A cópia adaptada das melhores práticas tanto pode ocorrer com empresas do setor cerâmico, quanto com empresas de setores distintos do cerâmico. Entretanto, no caso da empresa pesquisada, o benchmarking se encontra prioritariamente direcionado às empresas italianas e espanholas pertencentes ao setor cerâmico.

Aliado aos argumentos até aqui apresentados, o fato dos produtos da empresa se encontrarem de acordo com o que dispõe as exigências da ISO 13006, que define as especificações de um revestimento cerâmico de qualidade, denota a tendência na empresa de procurar ir ao encontro das necessidades e das expectativas do seu ambiente externo.

Portanto, dentro dessa ótica, a relação da empresa com o ambiente externo se caracteriza preferencialmente como do tipo harmônica, típica de organizações que procuram se entrosar com as demandas do “aqui e agora”. De outro modo, são organizações que fundamentalmente se orientam pelo tempo presente (Schein, 1984a, 1987).

A busca da sintonia desejada com o meio externo ocorre preferencialmente através das estruturas de ação à aprendizagem denominadas de resolução sistemática de problemas e aprendizagem com as experiências dos outros (Garvin, 1993, 1999).

### 4.3.2 A realidade socialmente construída parece que contribui em parte à inibição da aprendizagem transformadora (A natureza da realidade ⇔ Experimentação e Resolução Sistemática de Problemas).

Os valores considerados fundamentais na empresa pesquisada, decorrentes da visão de mundo do fundador, conforme foi possível capturar em relatos, nas observações livres e nas análises de documentos são os seguintes: (a) **Trabalho**; (b) **Produtividade**; (c) **Palavra**; (d) **Igualdade**; (e) **Confiança**; (f) **Honestidade**; (g) **Educação**; e (h) **Família**.

Todavia, em princípio, os significados atribuídos ao “trabalho”, “produtividade”, “família”, “honestidade” e à “educação” no contexto de vida da empresa, os posicionam de um modo mais evidente, como valores, cujas definições e significados propagam crenças que podem ser consideradas em parte, restritivas às possibilidades de uma aprendizagem de natureza mais profunda.

Essas crenças, que de acordo com Oliveira (1995) são internalizadas nas pessoas, à medida em que essas não têm ou não enxergam a necessidade de uma comprovação mais objetiva de que aquilo em que acreditam seja verdadeiro, podem ser expressas nas seguintes afirmações: “Aqui as pessoas sabem que tem que trabalhar muito”; “Devemos sempre procurar fazer mais produtos ou serviços com menos recursos”; “A empresa é uma grande família”; “A honestidade é uma virtude humana fundamental”, e “A educação é um preceito fundamental da empresa”.

O valor conferido à educação dos funcionários encontra origem na visão de mundo do fundador que o repassou as gerações que se sucederam na empresa. Tal valor parece ter evoluído de um significado eminentemente taylorista que conferia a educação o significado de “especialização restrita para os objetivos da tarefa” à concepção de um trabalhador com características multifuncionais. Contudo, a finalidade primordial na construção do atual perfil de trabalhador parece ainda ser de natureza adaptativa. Ou seja, o trabalhador deve ser qualificado de modo a confeccionar produtos e prestar serviços que venham ao encontro das necessidades e das expectativas do ambiente externo da empresa.

A crença difundida na empresa de que o trabalho é um valor essencial sinaliza para os funcionários de todos os níveis que a sobrevivência no emprego está diretamente relacionada à intensidade da dedicação às atividades propostas. Enfim, a mensagem é clara, “é preciso vestir a camisa”. O apego ao trabalho intenso, se necessário, além do

horário formalmente previsto é posto como um valor inquestionável que se encontra entranhado na vida da empresa. Ou seja, a relevância conferida ao “trabalho intenso ou ao trabalhar muito” e, em consequência, a necessidade de demonstrar que se “está invariavelmente ocupado” constituem atributos apreciados e desejados nas relações de trabalho.

As observações livres e não estruturadas efetuadas durante a pesquisa mostraram que, de acordo com as percepções do entrevistador, os funcionários de modo geral, independente das posições ocupadas, atribuem grande valor ao fato de demonstrarem uns aos outros que sempre se encontram repletos de atribuições. É como se a “folga” não fosse consentida.

Aliado a isso, também é fato na empresa pesquisada, o propósito histórico e obstinado de aumentar sistematicamente a produtividade. Em decorrência, nas instâncias da empresa em geral, esforços são feitos à racionalização do trabalho. Dentro dessa ótica, a finalidade primordial é a de fazer mais com menos, ou seja, torna-se imprescindível produzir cada vez mais e com qualidade, ao mesmo tempo em que, menos recursos materiais, financeiros e principalmente, humanos sejam despendidos. Porém, as progressivas reduções no quadro de pessoal da empresa, em que pese à tecnologia disponível, geraram sobrecarga de trabalho para os remanescentes.

Esse é caso da equipe de designers que compõe o Departamento de Novos Produtos da empresa. De acordo com os relatos dos entrevistados, a equipe ainda tem dificuldades à experimentação, devido à ausência de disponibilidade de tempo para tal.

Devido as demandas excessiva das tarefas, esses profissionais são invariavelmente ocupados com atividades de natureza reativa. Como ilustrou um entrevistado, ficam circunscritos à prática de “apagar incêndios sistemáticos”. A decorrência mais premente desse tipo de situação é que, ao serem absorvidos de modo enfático pela rotina da empresa, o tempo livre destinado ao exercício da experimentação criativa fica sensivelmente prejudicado. Tal situação é caracterizada como perda de processo, ou seja, a diferença entre o que um grupo produz e o que poderá teoricamente produzir. Uma circunstância em que a produtividade do grupo é restringida em função das constantes solicitações da gerência às exigências de rotina, proporcionando a interrupção freqüente de determinado experimento (Steiner, 1972).

Também em virtude da ausência de folgas à experimentação, na linha experimental, as pesquisas ali desenvolvidas, na maior parte, são conduzidas através de parcerias



externas. Em sentido contrário, os grupos de funcionários da empresa ainda são reduzidos devido, entre outros possíveis aspectos, a inexistência de folga para tal. Em razão disso, caso desejem participar de experimentos, além da necessidade de autorização superior, devem efetuar-los fora do horário formal de trabalho.

Nesse sentido, a pouca ou total ausência de folgas à experimentação, em decorrência da ênfase no trabalho e na produtividade, repercute em restrições à aprendizagem considerada transformadora (Argyris e Schon, 1996). A crença disseminada parece ser a de que: “A idéia de folga é inaceitável” (Schein, 1994).

Além das folgas serem percebidas como indesejáveis, também parece que “os erros não são tolerados” ou “não são bem vistos”. Esse fato, além de ter sido expresso em alguns depoimentos, também pode ser observado quando da apresentação de trabalhos no seminário de melhorias da empresa. Nessa ocasião, os autores, de modo geral, atribuíram em seus projetos, prioridade impar à identificação de problemas e à proposição de soluções, em outros termos, à identificação de erros e respectivas correções. Ou seja, os trabalhos enfatizavam invariavelmente o que tinha dado certo. Porém, em nenhum momento foi compartilhada com os presentes, a possível situação de erro que eventualmente pudessem ter transcorrido. Em face do sentido negativo conferido às situações de fracasso ou de erro, os treinamentos pertinentes ao programa de melhorias da empresa têm procurado enfatizar a importância da aprendizagem em situações de fracasso (Shaw e Perkins 1994).

Além do trabalho e da produtividade e as crenças decorrentes dos mesmos, a família, enquanto valor na empresa pesquisada se constitui numa definição, cujo significado, propaga a idéia de que, “a empresa é uma grande família”. Em decorrência dessa crença, a política de ocupação de posições de mando enfatiza o aproveitamento de funcionários que já trabalham na empresa há algum tempo.

Em função disso, uma crença amplamente difundida e compartilhada no ambiente interno da empresa é a de que “os que vêm de fora não dão certo”. A esse respeito, durante o estudo foram arrolados inúmeros exemplos de pessoas contratadas para ocupar posições de gerência na empresa e, que de algum modo, não foram bem sucedidas. As razões apontadas para o fracasso desses profissionais é que, as pessoas que vem de fora, ou possuem idéias que se encontram abaixo do que a empresa espera ou, essas idéias se encontram além da capacidade da empresa em absorvê-las.

De um lado, a política de privilegiar para os cargos de gerência os funcionários da empresa, além de servir como um aspecto importante de motivação no trabalho, também se constitui num relevante instrumento de gerenciamento e reforço da cultura corporativa, a medida em que, os que passam a ocupar esses cargos, além da capacidade técnica que é considerada, invariavelmente se apresentam como legítimos portadores da cultura da empresa.

Entretanto, a crença amplamente compartilhada nos circuitos da empresa de que “os que vêm de fora não dão certo”, em princípio, pode gerar antagonismos e indisposições com novas proposições e perspectivas eventualmente apresentadas. É provável que a baixa receptividade “aos de fora” posicione “os de dentro” na defensiva, ou seja, não disponíveis às críticas ou idéias que, de algum modo possam colocar em cheque a visão de mundo que é compartilhada no ambiente interno da empresa. Nesse caso, prevalecem as suposições do seguinte tipo: “nós devemos estar certos, eles têm de estar errados” ou “eles não podem nos ensinar nada” (Garvin, 1993, 1997).

Em síntese, o funcionário da empresa deve ser dedicado ao trabalho, primar pela produtividade, compreender que “a empresa é uma grande família e, sobretudo, adotar uma postura calcada no valor denominado de honestidade”.

Os significados conferidos à honestidade na empresa são os seguintes: sinceridade, objetividade e transparência. Além desses sentidos, na ótica do nível gerencial da empresa, ser um funcionário honesto é também consentir que a organização adentre os aspectos mais íntimos da sua privacidade.

Do ponto de vista prático, são consideradas honestas na empresa, as seguintes posturas: não furtar ou utilizar bens pertencentes à empresa para fins particulares, assumir responsabilidade pelos atos praticados nos circuitos da empresa, não transferir culpa ou deixar de fazer algo que foi confiado.

Todavia, o significado atribuído à honestidade enquanto possibilidade de expressão dos reais sentimentos, convicções e opiniões a respeito de diversos temas referentes à empresa não são enfatizados. Em outras palavras, a possibilidade de tecer críticas, de discordar, entre outras condutas do gênero, parecem não se coadunar com a compreensão do que venha a ser honesto no âmbito interno da empresa.

De encontro a essa concepção Morris (1998) concebe a honestidade como uma virtude humana fundamental que implica na possibilidade dos participantes de qualquer organização expressarem o que pensam de acordo com as suas consciências. Contudo, se

os funcionários se sentirem ameaçados, não dirão a verdade, ao contrário, apenas trarão boas notícias e farão de tudo para encobrir os seus erros (Mills, 1996).

Enfim, para que relações sinceras e honestas aconteçam nas organizações é crucial afastar o medo. Isto que dizer, “sem medo de expressar sentimentos, idéias ou de fazer perguntas” (Deming, 1990).

Como argumentam Sashkin e Kiser (1994), “a alta qualidade só pode ser alcançada se os gerentes agirem em uma cultura de abertura, na qual ninguém teme que dizer a verdade, apontar um problema ou tentar aprender a fazer melhor o trabalho possa levar à perda do emprego” (p.27).

### **4.3.3 O processo de tomada de decisão tende à reatividade na solução de problemas (A natureza da realidade ⇔ Resolução Sistemática de Problemas e Experimentação).**

Até o final da década de 80 a empresa possuía uma estrutura alta que se constituía dos seguintes níveis hierárquicos: 1) Presidente; 2) Diretores; 3) Gerentes; 4) Subgerentes; 5) Supervisores; 6) Encarregados; e 7) Operários. Além dos múltiplos níveis hierárquicos, os departamentos da empresa se encontravam focados em si mesmos.

Em virtude dessa configuração, o poder se encontrava retido na pessoa do chefe, que em decorrência, tinha o papel explícito de pensar e controlar o trabalho dos seus subordinados. Ao funcionário, cabia a execução não crítica da tarefa que ao mesmo era designada.

Na segunda metade da década de 90, o modelo de gestão da empresa foi sensivelmente alterado. Os sete níveis hierárquicos existentes diminuíram para quatro (diretor, gerente, supervisor e operário). Além disso, as atividades consideradas periféricas (restaurante, segurança, etc.) foram repassadas para terceiros, tornando a estrutura da empresa mais enxuta e focada na essência do negócio.

A partir daí, teve início a composição de estruturas modulares que passaram a estimular os encontros interfuncionais na empresa. Ou seja, os grupos de trabalho e as forças tarefa proliferaram, de modo que, os funcionários oriundos de diversas áreas funcionais passassem a interagir no plano pessoal e de trabalho.

Em princípio, o renovado modelo de gestão proposto visou modificar as relações de poder dos chefes com os funcionários. A idéia até então preconizada de “controlar os funcionários” foi alterada à concepção de “estimular as iniciativas dos funcionários”. Ou seja, de uma relação onde o chefe determinava e o funcionário executava sem questionar, a nova proposição de gestão passou a incentivar a ampliação do envolvimento dos funcionários no gerenciamento da empresa (Mills, 1996).

Entretanto, a amplitude da participação dos funcionários no processo de tomada de decisão da empresa é percebida com relatividade. Isto porque, a interpretação que as instâncias superiores da empresa têm da participação é que a mesma se constitui numa possibilidade impar de escuta das necessidades e expectativas dos funcionários. Todavia, o entendimento dominante nos níveis intermediários e de “chão de fábrica” é o de que a participação necessita ser mais estimulada, uma vez que, na atualidade, a sua natureza é predominantemente consultiva, de modo a prover a alta administração de subsídios que eventualmente possam contribuir na tomada de decisões.

Na perspectiva dos dirigentes da empresa, tais decisões, uma vez tomadas, devem ser compreendidas em todas as instâncias da empresa como inquestionáveis. A partir daí, de acordo com os mesmos, os funcionários devem providenciar os meios mais apropriados para que as decisões tomadas possam ser coroadas de êxito.

Tal postura é interpretada em Fleury e Fleury (1995) como ancorada no pressuposto básico de cultura de que “a sabedoria e a verdade estão retidas na cúpula da corporação que as repassa aos funcionários de acordo com as circunstâncias”.

As decisões também são percebidas como inconstantes, uma vez que, repentinamente podem ser revogadas, não raro, deixando surpresos e perplexos os funcionários envolvidos com a questão.

Além dos aspectos até aqui arrolados, o processo de decisão na empresa é concebido como de natureza reativa, uma vez que, de modo geral, providências são tomadas em função da ocorrência dos eventos. Tal postura caracteriza a empresa como prioritariamente ancorada em questões imediatas.

Em virtude disso, os assuntos de natureza estratégica são pouco enfatizados. Ou seja, os entrevistados expressaram que a preocupação com o delineamento de cenários futuros à empresa ou com a ruptura de paradigmas no setor é timidamente enfatizada.

Em síntese, o processo de tomada de decisão na empresa é visto como ainda ancorado na tradição (isto sempre foi feito desta maneira), na tentativa e erro (tentaremos

isto e veremos) e na racionalidade (determinado comitê analisa o problema e aceitamos ou não as recomendações). Embora em menor grau, as decisões eventualmente também podem se orientar no teste científico (nossas pesquisas mostram que este é o caminho certo para fazer as coisas) (Schein, 1993).

#### **4.3.4 A concepção de tempo dominante na empresa parece ser restritiva à aprendizagem** (A natureza do tempo ⇔ Resolução Sistemática de Problemas e Experimentação).

Conforme já referido, a possibilidade da existência de tempo livre no ambiente interno da empresa não é desejada. O ideal é que os funcionários desempenhem suas atividades de modo a não gerar ociosidade no trabalho. Em princípio, as atividades são ajustadas e concatenadas nos moldes das engrenagens de uma máquina revisada e lubrificada (Morgan, 1996). Na empresa, tais acertos são realizados pela área de organização e métodos, cujo propósito maior é a racionalização permanente do trabalho. Essa área, segundo o jargão que lá é utilizado, realiza sempre que necessário os “apertos” na empresa. Entre outros aspectos, apertar implica em redefinir fluxos de tarefas, redistribuir e até mesmo demitir funcionários, caso seja avaliado como necessário.

Essa concepção de tempo, além dos relatos, também pode ser observada nas visitas que o entrevistador efetuou no ambiente interno da empresa. Nessas circunstâncias, os funcionários, via de regra, sempre estavam envolvidos com algum tipo de tarefa. Também parece que, ao perceberem que estavam sendo observados, os funcionários invariavelmente procuravam demonstrar que estavam ocupados.

Em geral, a participação dos funcionários administrativos e dos operários de “chão de fábrica” nos Grupos de Estudos e Soluções (GES) e em experimentos na Linha Experimental devem ocorrer em momentos que não coincidam com o horário formal de trabalho cumprido na empresa.

Nesse sentido, o tempo dos funcionários é tão consumido com tarefas e metas estipuladas pela gerência que os momentos disponíveis para atividades de interesse dos funcionários e da empresa no longo prazo são exíguos (Senge et al, 1999).

Em função disso, no “chão de fábrica” e em algumas unidades administrativas onde o trabalho apresenta características eminentemente rotineiras e seriadas prevalece a

concepção de tempo monocrônico. Nesse caso, as atividades são efetuadas uma de cada vez sem grandes superposições.

Contudo, a ênfase recente conferida ao perfil do operário multifuncional, bem como a progressiva inserção dos funcionários nos “Grupos de Estudos e Soluções (GES)”, forças tarefas, comitês, entre outras estruturas do gênero tem estimulado a dimensão policrônica de tempo.

Em síntese, o conceito de tempo na empresa se caracteriza como monocrônico ou policrônico, dependendo do setor e das atividades envolvidas. Ou seja, o tipo de tempo predominante se encontra sujeito às circunstâncias de trabalho na empresa. Em decorrência, a empresa encontra-se focada no presente (aqui e agora), tendendo a se relacionar nos ambientes interno e externo de modo predominantemente reativo. Tal posicionamento sugere a predominância do hábito da aprendizagem de laço único (Argyris e Schon, 1978). Nesse caso específico o que parece prevalecer é a mudança do tipo incremental através da adoção de novos métodos e táticas com o intuito de efetuar ajustamentos e adaptações contínuas (Argyris, 1996).

#### **4.3.5 A distribuição e o acesso aos diferentes espaços físicos e artefatos da empresa podem dificultar a circulação do conhecimento (A natureza do espaço ⇔ Circulação de Conhecimentos).**

O significado atribuído à propriedade nas diversas instâncias da empresa possui origem na relação histórica do fundador com o empreendimento. A idéia difundida e legitimada nos funcionários do fundador enquanto autêntico proprietário da totalidade do patrimônio, também amparada numa estrutura organizacional do tipo burocrática, parece ter contribuído à proliferação do sentimento de posse da parte das chefias em relação as suas jurisdições na empresa.

A medida em que são edificados limites físicos e psíquicos entre áreas com o intuito de preservar interesses individuais, a circulação de novos conhecimentos fica restrita. As “trincheiras funcionais” construídas entre setores de trabalho via de regra inibem a troca de informações. As pessoas e grupos passam a se concentrar mais nos

embates internos do que propriamente nas ameaças oriundas do ambiente externo (Shaw e Perkins, 1994).

Porém, na atualidade, as chefias são percebidas como mais desprovidas do sentimento de sentirem propriedade das suas áreas de trabalho. Tal observação se ancora no fato de que “os funcionários do escritório” são vistos peregrinando nas diversas instâncias da administração de modo mais intenso do que no passado.

Contudo, essa constatação não pode ser ampliada quando nos reportamos às interações dos operários de “chão de fábrica” com os funcionários da área administrativa da empresa. Nesse caso, em geral, cada grupo fica circunscrito aos limites estabelecidos em seus espaços físicos de atuação. Também no restaurante da empresa, os operários de “chão de fábrica” e os funcionários da administração, em geral, ocupam espaços distintos. Esta arquitetura na concepção dos dirigentes é transitória, uma vez que, a tendência é a de criar um espaço único para o almoço.

Já em outras unidades da empresa separadas geograficamente da empresa mãe, a distância entre os operários de “chão de fábrica” e os funcionários administrativos não é tão evidente. As razões apontadas para isso são a de que nestas unidades industriais, a instância administrativa fica junto do espaço físico destinado a fábrica. Entretanto, mesmo nesse caso, os ambientes dos operários e dos gerentes são distintos. Os operários se encontram num espaço físico composto de fornos, esteiras e diversas máquinas, que no conjunto constitui o sistema de produção da empresa. Os gerentes atuam na parte de cima da fábrica de onde é possível observar os operários.

De acordo com Schein (1993, 1994) os múltiplos subgrupos funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos existentes nas organizações são essenciais na produção da multiplicidade cultural. Além disso, um fator decisivo na formação das subculturas é o background ocupacional dos participantes (Schein, 1996). Entretanto, o descompasso cultural entre diferentes grupos gera dificuldades de interlocução que em decorrência pode prejudicar o processo de aprendizagem nas organizações.

Em virtude disso foram adotadas algumas medidas na empresa com o intuito de estimular a interação social entre as diversas áreas de trabalho. Como exemplo, as paredes que delimitavam os espaços físicos das áreas de marketing, comercial e administrativa foram retiradas. No lugar das paredes foram instaladas estruturas modulares factíveis de colocar ou retirar conforme as necessidades. Também em nível de diretoria, os diretores

têm habitado com relativa frequência o mesmo espaço físico. A tendência, segundo o que foi relatado, é a de tornar esse ambiente o mais coletivo possível.

No entanto, apesar das iniciativas de estímulo à transferência de informações na empresa, ainda persistem restrições. Este é caso da situação de isolamento percebido entre os setores de pesquisa e o de desenvolvimento de novos produtos. Outra restrição mencionada se referem às dificuldades que a área de desenvolvimento de novos produtos encontra em obter informações de mercado provenientes da denominada “sala de guerra”. Conforme os entrevistados, tais informações não são disponibilizadas do mesmo modo a todos que das mesmas necessitam. Isto porque, muitas informações ficam retidas em determinadas instâncias.

No que se refere a ferramenta que viabiliza a circulação de informações no âmbito interno da empresa denominada de intranet, a utilização e o acesso é maior na instância administrativa da do em nível de “chão de fábrica”. Isto em virtude do microcomputador ser de uso mais habitual no âmbito administrativo dada a natureza das atividades ali desenvolvidas. Em decorrência, a relação número de equipamentos disponíveis/funcionários é maior na parte administrativa da empresa.

#### **4.3.6 Os funcionários são estimulados preferencialmente, embora também com restrições, à identificação de problemas e à ação corretiva (Natureza da natureza humana ⇔ Resolução Sistemática de Problemas).**

A relevância atribuída na empresa à resolução sistemática de problemas remonta aos primórdios do empreendimento. Já naquela época o fundador indagava os funcionários da empresa a respeito de possíveis alternativas às questões ambientais. Na atualidade, a inquietação com os problemas gerados no meio ambiente permanece entre as políticas prioritárias.

No que se refere aos produtos e aos serviços que a empresa presta, os usuários dispõem de um canal próprio de comunicação “on line”. Através do mesmo, os clientes podem expressar as dificuldades e as dúvidas eventualmente encontradas. Tais pleitos são registrados e endereçados às fábricas onde os problemas possam ter tido origem. As informações também são repassadas aos funcionários que de algum modo contribuíram à



geração dos problemas, sendo que, as mesmas também são abordadas em reuniões mensais com os funcionários.

A resolução sistemática de problemas na empresa se encontra ancorada no princípio da melhoria contínua que se efetiva na prática dos métodos de gestão da qualidade. A expressão deste princípio no uso das ferramentas de gestão da qualidade estimula a aprendizagem de laço único relativa à mudança incremental através da detecção e correção de erros (Argyris, 1996). Os problemas são tratados a partir de fatos, em especial nos grupos de estudos e soluções (GES), mediante a utilização de métodos formais de solução de problemas (Sashkin e Morris, 1985).

No que se refere à aprendizagem de laço duplo, a mesma encontra amparo para expressão no Colégio Maximiliano Gaidzinski, no Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos e, sobretudo na Linha Experimental.

Entretanto, enquanto a aprendizagem de laço único é mais estimulada no âmbito da empresa, principalmente através da difusão dos Grupos de Estudos e Soluções (GES), o acesso às práticas da aprendizagem de laço duplo parece se circunscrever em menor grau a grupos ou pessoas específicas. Este é o caso de grande parte dos experimentos efetuados na Linha Experimental que ocorrem de modo preferencial através de parcerias com entidades externas a empresa, e do Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos, onde um grupo específico de especialistas, no caso os designers, são encarregados de criar e inovar produtos à empresa.

No entanto, em que pese a maior amplitude de acesso à aprendizagem de laço único quando comparada com a possibilidade do exercício da aprendizagem de laço duplo, as seguintes restrições são encontradas para os dois tipos de práticas de aprendizagem na empresa.

A concessão de “folgas” enquanto ingredientes imprescindíveis à possibilidade de criatividade e de inovação no âmbito interno da empresa não é bem vista (Schein, 1994).

O discurso predominante dos dirigentes é o de “fazer mais com menos”. Também em virtude de tal desejo, enquanto o número de funcionários é cada vez menor, as demandas e as exigências das tarefas tem sido maiores.

Nesse sentido, o desejo de que a empresa seja cada vez mais enxuta tem polarizado o pensamento dos dirigentes (Schein, 1994). Dentro dessa ótica, o propósito de reduzir sistematicamente o quadro funcional concebe os funcionários como custos ou passivos a

serem minimizados. Portanto, a crença subjacente parece ser a de que “os funcionários são considerados um custo a ser reduzido (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999).

Além disso, conforme já comentado, é consistente a crença na empresa de que, “os funcionários recrutados no ambiente externo não dão certo”...As razões apontadas para tal é a de que os mesmos não incorporam o “jeito da empresa” nos seus perfis técnicos e de comportamento, ou seja, não trazem consigo os valores básicos que orientam a cultura da corporação. Tal preceito, entre outros aspectos, pode suscitar a síndrome do “não foi inventado aqui”, “isto não serve para nós” ou, “o nosso caso é diferente” (Garvin, 1993, 1999).

Outro aspecto a ser considerado se refere às contradições que os funcionários experimentam em relação à participação, ao comprometimento e a expressão livre de sentimentos e do pensamento na empresa. Isto porque, simultaneamente aos discursos dos dirigentes professados nessa direção, existe a convivência com as práticas efetivas e às vezes até surpreendentes de demissões. Além disso, os procedimentos adotados na condução do processo de demissões parecem não se coadunar com o discurso que enfatiza o ser humano enquanto principal patrimônio da empresa.

Em sentido oposto, o cuidado em não demitir ou como processar a demissão de funcionários constitui segundo Ryan e Oestreich (1993), estratégia vital às organizações que verdadeiramente desejam eliminar o medo nas relações de trabalho. As tentativas de reduzir custos eliminando pessoas continuam os autores, acabam tendo um efeito inverso. Os funcionários, ao perceberem que os seus empregos se encontram em risco constante, provavelmente não investirão tempo na avaliação de novos modos à redução de custos, identificação de erros e ação corretiva.

### **4.3.7 A organização e a condução do trabalho parecem dificultar a circulação de conhecimentos e a aprendizagem no âmbito interno da empresa (A natureza da atividade humana ⇔ Circulação de Conhecimentos, Resolução Sistemática de Problemas e Experimentação).**

No caso da empresa pesquisada, as tarefas dos operários de “chão de fábrica” são bastante especializadas. Na essência, os indivíduos especializam-se em fazer parte de uma atividade, em vez da atividade inteira (Robbins, 1999).

Os papéis organizacionais que os operários deverão desempenhar são estabelecidos no departamento de engenharia da empresa que, através das gerências e chefias de produção, implanta o modelo no “chão de fábrica”. Desse modo, para os operários, a relevância está em executar, não em pensar.

Em virtude de tal fragmentação, a empresa tem se dedicado às iniciativas via treinamentos técnicos que objetivam proporcionar aos operários o conhecimento da totalidade do processo produtivo, tornando-os multifuncionais (Moller, 1996).

Também com o intuito de propiciar uma visão mais ampla do processo produtivo, os operários têm sido inseridos nos Grupos de Estudos e Soluções (GES). Além dessa finalidade, os GES visam, sobretudo a apropriação das informações e conhecimentos dos funcionários que dos mesmos venham participar.

Além disso, o incentivo e o acesso às informações, sobretudo no “chão de fábrica”, através de reuniões e informações expostas em murais, visam, além de estimular o sentimento de não alienação do funcionário com o processo produtivo, proporcionar ao mesmo a compreensão da empresa como um todo que se compõe de várias partes que interagem entre si. No âmbito administrativo, somada a essas ferramentas, a intranet vem sendo disponibilizada como um instrumento de comunicação e de difusão de informações para os funcionários. Contudo, em função de ser uma ferramenta recente na empresa, o seu uso ainda não é considerado habitual, principalmente no nível de “chão de fábrica”.

Também deve ser levado em conta que essa nova realidade virtual parece gerar um certo grau de desconfiança, uma vez que, dada à natureza familiar do empreendimento, no transcorrer dos anos, os relacionamentos informais do tipo face a face foram historicamente privilegiados nas relações de trabalho.

Todavia, ainda que existam iniciativas desta natureza na empresa, em geral permanece a crença de que o planejamento é um atributo dos níveis de gerência. Em decorrência, a execução é concebida como tarefa inerente dos funcionários de escritório e dos operários de “chão de fábrica” que não ocupam posições de mando na estrutura hierárquica. Assim sendo, ainda parece predominar na empresa, o pressuposto de que “os gerentes são pagos para tomar decisões; os trabalhadores são pagos para trabalhar e não para pensar”. Um pressuposto decorrente é o de que “não confiamos no nosso pessoal” (Heilpern e Nadler, 1994, p.132).

Isto porque o trabalho ainda se encontra dividido e organizado do seguinte modo: A execução cabe aos operários de “chão de fábrica” que lidam diretamente com a produção, enquanto a gestão é incumbência das chefias que monitoram a realização do trabalho nas diversas instâncias da empresa (Volpato, 1984). Tal divisão também existe entre os denominados “funcionários do escritório” e os “operários de chão de fábrica”. Enquanto os primeiros atuam na atividade meio, os segundos realizam a atividade fim da que é a de produzir pisos e revestimentos cerâmicos.

Um outro tipo de separação nas relações de trabalho dentro da empresa é a que se refere à divisão social do trabalho. Essa classificação pressupõe a existência de três segmentos distintos no ambiente interno da empresa. Os proprietários dos meios de produção (a família), os gestores (engenheiros, técnicos como psicólogos e assistentes sociais, administradores, supervisores, gerentes e chefes) e os trabalhadores diretos (os funcionários administrativos e os operários de “chão de fábrica”).

Em virtude disso proliferaram variadas subculturas na empresa, cujas origens residem no background ocupacional dos participantes (Schein, 1996). Porém, de acordo com o autor, em princípio, a cultura dos executivos, dos engenheiros e dos operários em geral não se entendem. Ao não compartilharem ou não compreenderem os modelos mentais uns dos outros, os prejuízos ao diálogo e em decorrência à aprendizagem são inevitáveis.

Em síntese, conforme o que foi observado em termos de rotinas e práticas organizacionais, a empresa se configura no geral como uma organização cuja estrutura é de natureza burocrática. Ou seja, em que pese ostentar características orgânicas em algumas de suas áreas meio, a empresa se pauta via de regra pela realização de “tarefas operacionais altamente rotineiras alcançadas através da especialização, regras e regulamentos muitos formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada,

esferas estreitas de controle e tomada de decisão que segue a cadeia de comando” (Robbins, 1999, p.307).

Uma outra característica forte da empresa é a de que até meados da década de 90, os departamentos atuavam como um fim em si mesmos. Ou seja, eram muito fechados. Cada área funcionava nos moldes de um feudo, que em função disso, tinha um determinado dono. Era tudo muito compartimentado.

Na atualidade ainda podem ser observadas dificuldades de intercâmbio entre instâncias funcionais. Enquanto o Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos da empresa é percebido pelos dirigentes e técnicos que atuam nas fábricas como “lento e abstrato”, os dirigentes e funcionários desse setor percebem os dirigentes e funcionários das fábricas como “pragmáticos e focados no curto prazo”. Além disso, foram mencionados casos de áreas funcionais que retém ou não fornecem informações às instâncias que das mesmas necessitam.

Tal característica conforme preconizam McGill e Slocum Jr. (1995) impede que as organizações tenham ganhado experiências, ao isolar os departamentos e separá-los dos processos de negócios ao invés de unificá-los. O contraponto seria de acordo com os mesmos a construção da “humildade interfuncional”, onde as fronteiras funcionais são ultrapassadas para que a aprendizagem contínua com as experiências dos outros de fato possa ocorrer. Neste tipo de configuração organizacional “grupos isolados identificam problemas e desenvolvem soluções, mas suas abordagens não são compartilhadas por toda a organização” (pp.164-165).

#### **4.3.8 As exigências de dedicação ao trabalho ao invadirem sobremaneira o espaço total da vida do funcionário restringem a possibilidade de aprendizagem na empresa (A natureza da atividade humana ⇔ Resolução Sistemática de Problemas e Experimentação).**

O predomínio dos interesses da empresa em relação às demais dimensões da vida dos funcionários tem origem nas expectativas do fundador e dos seus colaboradores e demais dirigentes que os sucederam ao longo do tempo. A crença ou pensamento básico dominante é o de que “os interesses da empresa devem ser privilegiados em relação às

demais instâncias da vida pessoal dos funcionários”. Isto porque também é forte a crença na empresa que, “os funcionários em geral tem que trabalhar muito”.

Dentro dessa ótica, os depoimentos apresentados mostraram o quanto é evidente para os entrevistados, o descompasso entre as exigências da vida profissional e o tempo que dedicam às suas famílias. O desequilíbrio percebido posiciona a vida no trabalho e na família em sentidos opostos. Ou seja, na percepção dos funcionários, o tempo que dedicam ao trabalho na empresa, invariavelmente invade sobremaneira as demais instâncias das suas vidas pessoais.

Nesse sentido, a expectativa que os dirigentes da empresa nutrem em relação ao trabalho dos funcionários, sinaliza aos mesmos que, para serem “bem vistos”, devem dar demonstrações que estão constantemente “ocupados” ou “atarefados”. A necessidade de tal representação parece se constituir numa defesa que objetiva evitar que os funcionários se insiram num perfil de trabalhador não desejado.

Como mostra Schein (1994), as organizações focadas na resolução de problemas e adequação no curto prazo, ao adotarem uma estrutura composta de um número mínimo possível de funcionários, passam a conceber a idéia de folga como algo inaceitável. Em virtude disso, os espaços destinados à reflexão são estreitados ao máximo, a medida em que, fazer torna-se mais relevante do que pensar.

Dessa forma, a expectativa dos dirigentes de que os funcionários “vistam a camisa da empresa” são permeados pelas angústias e incertezas quanto aos seus futuros no emprego. Tal fato parece ter gerado uma assimilação a princípio aparente ou superficial da preponderância da dedicação máxima ao trabalho em relação às demais instâncias da vida pessoal dos funcionários.

Isto porque as sistemáticas demissões ocorridas na empresa nos últimos anos, sobretudo as que atingiram os funcionários até então considerados estáveis e portadores da cultura corporativa, serviram entre outras coisas, à proliferação da idéia de que “os interesses pessoais devem se sobrepor aos interesses da empresa”.

Nesse sentido, a medida em que se consolida este tipo de compreensão nos funcionários, a tendência é a de que, a quantidade e a qualidade dos investimentos dos mesmos às questões da empresa sofram retraimento.

### **4.3.9 As interações entre a gerência e os funcionários transitam do paternalismo autocrático para o gerenciamento consultivo** (A natureza dos relacionamentos humanos ⇔ Resolução Sistemática de Problemas, Experimentação, Circulação de Conhecimentos).

De um estilo patriarcal de gerência centrado na figura do fundador da empresa nos anos 60, a relação entre gerentes e funcionários evoluiu ao longo do tempo para tipos considerados mais interativos de convivência. Contudo, a consolidação de uma cultura mais participativa ainda é compreendida como um objetivo ainda não totalmente contemplado.

No presente, a maior acessibilidade dos funcionários às chefias se encontra restrita a resolução de dúvidas ou sugestões. A possibilidade dos funcionários de indagar as decisões e as práticas adotadas nos diversos níveis de gerência da empresa ainda é compreendida como não consolidada nos relacionamentos entre superiores e subordinados. Como exemplos, as decisões em relação às necessidades ou não de demissões, da pertinência de abrir ou não um grupo de estudos e soluções (GES) ou, o que, quanto, e como produzir determinado piso ou revestimento cerâmico são compreendidos como de competência exclusiva dos níveis superiores de gerência.

Nesse sentido, parece não ser usual a prática do empowerment, onde as decisões em geral são tomadas no local da ação e não acima, no topo do organograma (Carlzon, 1989; Mills, 1996).

Além disso, a quantidade e a qualidade das interações entre gerentes e funcionários também não são percebidas como próximas devido à falta de tempo dos gerentes para tal (Senge et al, 1999).

Outro fato a ser levado em conta é que dada à importância histórica atribuída à motivação via incentivos econômicos na empresa, aliado ao fato que na atualidade, as oportunidades no mercado de trabalho estão reduzidas e as recompensas econômicas são os dirigentes que controlam, a tendência é a de perceber o trabalhador como predominantemente passivo, podendo desse modo, ser manipulado, motivado e controlado (Schein, 1984a).

Dentro dessa ótica, as interações entre gerentes e funcionários parecem que ainda se ancoram no paternalismo, cujo pressuposto é o de que “os dirigentes sabem o que é melhor para os funcionários”. Todavia, na atualidade as relações entre gerentes e funcionários

também tem se orientado pela consulta. Nesse caso, o pressuposto dominante é que: “todos os níveis têm informações importantes para contribuir, porém o poder de decisão permanece nas mãos dos líderes e dos proprietários” (Schein, 1987).

Um exemplo típico da prática da consulta nas relações entre gerentes e funcionários é o dos grupos de estudos e soluções (GES), cujo princípio é que os funcionários contribuam com idéias à superação dos problemas encontrados na empresa. Nesse caso, o denominado espaço à participação dos funcionários no âmbito interno da empresa parece se caracterizar numa dissimulação das efetivas relações entre gerentes e funcionários que estão se deslocando do paternalismo à consulta.

#### **4.3.10 A individualidade e a competitividade intrínsecas aos relacionamentos entre os funcionários parecem dificultar a aprendizagem no nível de grupo (A natureza dos relacionamentos humanos ⇔ Resolução Sistemática de Problemas, Experimentação, Circulação de Conhecimentos).**

De acordo com o que relataram os entrevistados, os relacionamentos estabelecidos entre os funcionários parece que se calcam nos valores do individualismo e da competitividade. Tais valores são os que também orientam em geral as relações da empresa com a concorrência no ambiente externo. Em virtude disso, o individualismo e a competitividade existentes no ambiente externo também contribuem para sinalizar aos funcionários como os mesmos devem se relacionar no contexto interno da empresa.

Esses valores também encontram amparo no perfil gerencial do fundador. A capacidade empreendedora e os difíceis desafios enfrentados para erguer e consolidar a empresa ao longo do tempo o caracterizaram como um líder herói (Senge et al, 1999). Em virtude disso, nos anos iniciais do empreendimento, ao selecionar funcionários à empresa, o fundador procurava reconhecer nos candidatos a velocidade de crescimento que possuíam, se tinham ou não ambições e qual era a capacidade empreendedora dos mesmos.

Na atualidade, o ideal preconizado é que o funcionário agregue valor, se diferencie, seja empreendedor, enfim, que se construa de acordo com a imagem de um “homem competitivo”. Enfim, o propalado discurso em prol da empregabilidade dos funcionários também sinaliza à competitividade entre os mesmos no ambiente interno de trabalho.



Em que pese à importância conferida nos discursos dos dirigentes ao aprimoramento dos relacionamentos interpessoais e à importância do trabalho em grupo, os investimentos para tal são dispostos em menor escala dos que os destinados aos treinamentos considerados técnicos. Esse fato foi corroborado no depoimento de um dos dirigentes da empresa quando mencionou que os investimentos no desenvolvimento de habilidades interpessoais e de grupo dos funcionários são menores do que os destinados ao aprimoramento técnico.

A importância atribuída ao interesse individual em detrimento do interesse coletivo também encontra respaldo nas experiências dos funcionários com as sistemáticas demissões procedidas nos últimos tempos na empresa. Ou seja, ao perceberem que nenhum funcionário na atualidade é estável, a tendência é a dos funcionários posicionarem o interesse próprio como prioritário em relação aos interesses de natureza coletiva (Parsons, 1951).

Em situações como essas, onde o valor voltado à competitividade e ao individualismo direciona os relacionamentos dos funcionários, o pressuposto é que "as pessoas devem competir bastante" (Schein 1985, 1987).

Desse modo, as interações que os funcionários mantém no âmbito interno da empresa são em geral lineares, os relacionamentos interpessoais se estruturam pela hierarquia e, a individualidade, a competição, os direitos e o bem estar individual são prioritários em relação à colateralidade, ou seja, a cooperação, ao consenso e ao bem estar do grupo (Schein, 1984a, 1985, 1987).

Em países onde o individualismo é um valor mais arraigado do que o coletivismo é a forte a tendência de falar a respeito de intercâmbio entre grupos, porém, não raro, os resultados são freqüentemente confusos e frustrantes. Isto porque, é difícil que as práticas entre grupos se baseiem na cooperação quando o que prevalece em termos de pressuposto para os relacionamentos entre funcionários e grupos nas organizações é o sucesso competitivo individual. Nessa perspectiva, o indivíduo é a unidade básica da organização, não o grupo, uma vez que, a identidade individual prevalece em relação à identidade do grupo. Em organizações deste tipo, o organograma indica posições de gerência ou colocações individuais e não departamentos ou seções que possuem um sentido coletivo maior (Tomasko, 1994).

Nesse sentido não é suficiente simplesmente criar espaços de incentivo ao trabalho de equipe. É necessário reconhecer a individualidade da organização, encontrando formas

de recompensar os funcionários, ampliando o conceito de competência individual às noções de como 'trabalhar com outras pessoas' (Schein, 1996, p.86). Ou seja, os funcionários necessitam perceber os ganhos pessoais advindos do trabalho coletivo. Caso contrário não investirão esforços nesta direção.

#### **4.3.11 As dificuldades de relacionamento entre diferentes áreas na empresa podem inibir a difusão de informações (A natureza dos relacionamentos humanos ⇔ Circulação de Conhecimentos e Aprendizagem com as Experiências Passadas).**

Ainda que existam estruturas de estímulo à transferência de informações na empresa, o intercâmbio entre as diferentes áreas, em alguns casos, é compreendido como problemático. As áreas são percebidas isoladas umas das outras e os relacionamentos que estabelecem entre si são conflituosos em algumas circunstâncias. Um caso típico nesse sentido é o do conflito percebido entre o Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos e a área de produção da empresa. Enquanto a primeira compreende a segunda como imediatista e pragmática, a segunda concebe a primeira como abstrata e lenta.

Também existem dificuldades na obtenção de informações da área funcional da empresa que se dedica ao estudo das tendências de mercado. Tais informações, segundo os relatos, não são disponibilizadas da mesma forma para as demais áreas que das mesmas necessitam. Na versão dos entrevistados muitas informações acabam ficando retidas em determinados locais e não são disponibilizadas aos que das mesmas necessitam.

Outro aspecto identificado se refere à ausência de informações sistematizadas a respeito dos principais eventos que envolveram o fundador da empresa. Tais histórias em geral se encontram fragmentadas na memória dos funcionários que conviveram com o mesmo na época. Essa observação também é válida à ausência de sistematização dos principais incidentes críticos ocorridos na vida da empresa ao longo da sua história. Por exemplo, os principais eventos protagonizados no departamento de Engenharia, além de pouco sistematizados, acabam ficando restritos aos funcionários que dos mesmos participaram.

Embora considerados mais próximos do que há uma década atrás, o relacionamento dos funcionários administrativos e dos operários de “chão de fábrica” ainda é visto como distante. Um dos argumentos utilizados para tal é que os operários de “chão de fábrica” se sentem inferiorizados em relação aos funcionários administrativos. Aliado a isso, existe uma clara divisão funcional entre atividades meio de natureza administrativa e as atividades fim de produção.

Esses conflitos funcionais de acordo com Katz (1964) são produzidos em virtude dos diversos subsistemas que coexistem nas organizações. Ainda para o autor, “todo subsistema de uma organização com suas funções características desenvolve suas próprias normas e valores e se caracteriza por sua própria dinâmica” (pp.105-106). Essa configuração contribui à formação de subculturas organizacionais que por sua vez dificultam as interações e as elaborações de interpretações compartilhadas que os grupos ou áreas organizacionais adquirem ao longo do tempo. (Schein, 1993, 1996).

Com a finalidade de aproximar as diferentes unidades e áreas de trabalho da empresa, os dirigentes implementaram a “festa do trabalhador”. O motivo preponderante do evento, além do reconhecimento público à importância do trabalhador, também é o de promover uma maior integração entre os funcionários das diferentes unidades e áreas funcionais da empresa.

Contudo, a tentativa frustrada de realizar uma celebração única envolvendo várias fábricas, as divergências de percepções entre funcionários administrativos e operários de “chão de fábrica” quanto à participação ou não nas brincadeiras existentes na festa e o fato dos pares (dirigentes, funcionários administrativos e operários) pouco se “misturarem” no evento, em especial na hora do almoço, de algum modo reproduzem o padrão vigente de distância nas relações entre as unidades fabris, entre áreas ou setores e, sobretudo entre as instâncias administrativa e de “chão de fábrica”. Os comportamentos assumidos num contexto de celebração, embora mais espontâneos ou informais, em essência, reproduzem as relações já configuradas na cultura corporativa.

Desse modo, no caso da empresa pesquisada, as distâncias ou demarcações entre gerentes e funcionários administrativos ou operários de “chão de fábrica”, entre os departamentos funcionais e entre os funcionários administrativos e os operários de “chão de fábrica” foram expressas em relatos e também observadas. Assim, o que prevalece são os territórios ou trincheiras funcionais em níveis de indivíduos e de grupos (Shaw e Perkins, 1994).

Entretanto, em que pese a importância atribuída à afetividade dos trabalhadores em relação a empresa, o empreendimento tem incorporado ao longo do tempo, características que revelam tendências de profissionalização e de atualização contínua do seu modelo de gestão. É o caso da sua política de seleção que procura estabelecer critérios objetivos no processo de escolha dos novos funcionários, sejam os candidatos oriundos da família dos proprietários ou não. E das políticas de gestão da qualidade e ambiental que são amplamente reconhecidas no ambiente externo da empresa dada a modernidade e a eficácia das práticas implementadas.

No que se refere as relações da empresa com o ambiente externo (comunidade, fornecedores, concorrentes e consumidores) o que parece prevalecer é a tendência de estabelecer relacionamentos harmônicos. Ou seja, a busca é a de harmonia no sentido de procurar ir ao encontro das expectativas e das necessidades proclamadas nos diversos segmentos do ambiente externo da empresa. Nesse caso, as demandas preferencialmente supridas são as do “aqui e agora”, cuja orientação de tempo dominante é o presente (Schein, 1987).

A realidade socialmente construída na empresa se encontra ancorada principalmente nos valores referentes ao trabalho (os funcionários tem que trabalhar intensamente), à produtividade (cada vez mais fazer mais com menos), à palavra (cumprir o que é prometido), à igualdade (ninguém é melhor do que ninguém), à educação (a qualificação do funcionário é algo desejado), à confiança (a confiança mútua nas relações interpessoais no trabalho é fundamental) e à honestidade (a honestidade é uma virtude humana fundamental).

No entanto, é preciso ressaltar que alguns dos valores acima apresentados se encontram revestidos no presente de algumas inconsistências que foram amplamente discutidas no decorrer do trabalho. Como ilustração, citamos o caso referente ao valor histórico na empresa atribuído à palavra e que foi difundido pelo fundador através das gerações de funcionários ao longo de quatro décadas. Na atualidade “cumprir o prometido” já não é percebido com o mesmo rigor ostentado nos primórdios do empreendimento. O que é dito ou decidido pode sofrer um revés no momento seguinte. Nesse sentido, os pesquisados comentaram de modo freqüente a volatilidade das decisões tomadas na empresa. Tais inconsistências também puderam ser identificadas a medida em que os significados conferidos à confiança e à igualdade foram de encontro a certas políticas e práticas existentes na empresa. Além disso, o teor do que venha a ser honesto não encontra

ressonância na possibilidade de que sentimentos e pensamentos possam ser livremente expressos nos relacionamentos interpessoais dentro do contexto de trabalho.

Ainda a respeito da realidade socialmente construída na empresa, a tomada de decisão se encontra deslocando da tradição (isto sempre foi feito desta maneira) para o ensaio e erro (tentaremos isto e veremos) e a racionalidade (determinado comitê analisa o problema e aceitaremos ou não as recomendações). Também, a tomada de decisão pode se pautar no teste científico da realidade (nossas pesquisas mostram que este é o caminho certo para fazer as coisas) (Schein, 1993a, 1993b).

Em síntese, de acordo com o que foi possível capturar, a tomada de decisão parece que se movimenta de um modelo centrado na figura do chefe (eu sei o que é melhor invariavelmente) para um outro de natureza mais consultiva (é importante ouvir os outros para que eu possa tomar a decisão mais correta).

O tempo na empresa se caracteriza como monocrônico ou policrônico em função da natureza das atividades realizadas. Em nível de “chão de fábrica” e em algumas instâncias administrativas onde predominam a rotina, as tarefas são efetuadas uma a uma, sem superposição. Todavia, a ênfase conferida à construção do operário multifuncional e a inclusão dos funcionários administrativos e dos operários de “chão de fábrica” nos Grupos de Estudos e Soluções (GES) tem estimulado a inserção do tempo policrônico no cotidiano da empresa.

Ainda com referência ao tempo, a empresa se encontra predominantemente orientada no presente (aqui e agora), prevalecendo a postura do tipo reativo. Além disso, a idéia de folga ou de tempo sobrando não é aceita e tão pouco bem vista pelo comando da empresa. Observe-se porém, que a prevalência de tal concepção é compreendida na literatura como não estimulando o exercício da aprendizagem nas organizações (Senge et al, 1999; Schein, 1994).

Em relação a distribuição e a utilização do espaço físico no âmbito interno da empresa devem ser levadas em conta as seguintes considerações: a) Nas áreas funcionais, ainda que em menor escala, são evidenciados sentimentos de propriedade da parte dos gerentes ou chefias que controlam essas unidades; b) Ainda que dispostos num ambiente físico comum, a empresa possui dois restaurantes, um destinado aos dirigentes, funcionários administrativos e convidados, e um outro voltado aos operários de “chão de fábrica”; c) Existem dois estacionamentos na empresa, um menor destinado à diretoria no pátio interno da empresa e um outro bem maior para os demais funcionários.

indiscriminadamente; d) Os funcionários administrativos e os operários de “chão de fábrica” em geral ficam restritos aos espaços físicos onde em princípio as suas atividades são realizadas; e) Nas fábricas é evidente a divisão de espaço físico entre os dirigentes dessas unidades e dos demais operários.

A divisão física e psicossocial existente entre os funcionários administrativos e os operários de “chão de fábrica” parece ocorrer em função das características das tarefas e da distinção cultural oriunda do background ocupacional predominante em cada um dos grupos. Tal circunstância ao restringir o diálogo entre os dois grupos também contribui à diminuição da capacidade de aprendizagem na empresa (Schein, 1996).

Em função de que é forte o mito da empresa enquanto uma “grande família” é amplamente compartilhado o entendimento de que “os que vêm de fora não dão certo”. Tal crença se ancora nas histórias de profissionais recrutados no ambiente externo que não permaneceram muito tempo na empresa. Segundo relatados, tais profissionais ou se encontravam muito além ou muito aquém das necessidades e das expectativas da empresa. Em sentido contrário, a história contada a respeito de um diretor presidente como sendo um dirigente que “veio de baixo” se traduz num elemento da cultura que transmite aos demais funcionários que o “pessoal da casa” têm possibilidades concretas de ascender na hierarquia da empresa.

No entanto, o prolapado discurso de que “o recurso humano é o ativo principal da empresa” não é confirmado em determinadas políticas e práticas organizacionais que acabam posicionando os funcionários como passivos ou custos a serem eliminados sempre que necessário. Tal fato é bastante evidenciado no modo como tem sido processadas as demissões no circuito interno da empresa. De um lado existe o discurso dos dirigentes de incentivo à participação, ao comprometimento e a livre expressão, e de outro, os funcionários vivenciam de modo praticamente passivo as sistemáticas demissões promovidas na empresa.

Além disso, apesar da existência de espaços voltados à expressão dos funcionários como é o caso dos Grupos de Estudos e Soluções de Problemas (GES), os seminários de qualidade e os programas de qualidade do tipo “café com presidente”, ainda é forte a crença de que o pensar é tarefa predominante dos níveis de gerência e o fazer é tarefa que ocupa a maior parte do tempo dos funcionários administrativos e dos operários de “chão de fábrica” destituídos de posições de mando na hierarquia da empresa. Além disso, os espaços de expressão concedidos para os níveis destituídos de posições de mando se

caracterizam em geral como consultivos. Assim, parece prevalecer o pressuposto cultural de que “os gerentes são pagos para tomar decisões, os trabalhadores são pagos para trabalhar e não para pensar”. Um outro pressuposto decorrente é o de que “não confiamos no nosso pessoal” (Heilpern e Nadler, 1994, p.132). Esses pressupostos se posicionam na literatura como sendo hostis ou restritivos à aprendizagem de qualquer tipo nas organizações.

No que se refere à relação entre as demandas da vida no trabalho e o tempo disponível para outras esferas da vida, os pesquisados em geral manifestaram que o tempo dedicado ao trabalho invade sobremaneira o espaço total de vida dos funcionários. A origem desse não alinhamento reside nas expectativas dos dirigentes desde os primórdios do empreendimento que os interesses da empresa devem invariavelmente se sobrepor aos interesses particulares dos funcionários.

Nesse sentido, os discursos propalados na direção de que os funcionários comprometidos “vestem a camisa” tem sido cada vez mais confrontados com as incertezas e as angústias dos funcionários em relação as suas perspectivas de futuro na empresa.

As demissões, sobretudo as que atingiram os funcionários portadores da cultura empresarial até então considerados estáveis, serviu para difundir no âmbito dos funcionários administrativos e dos operários de “chão de fábrica” a reivindicação da necessidade de um maior equilíbrio entre o trabalho na empresa e os demais espaços da vida pessoal.

No que se refere aos relacionamentos entre gerentes e funcionários observamos a migração de um estilo orientado no paternalismo e na autocracia para um outro, cuja base que orienta a interação é a consulta. O propósito de instalar uma cultura verdadeiramente participativa parece representar um desafio que ainda se encontra em estágio embrionário. Conforme expresso em relatos, ainda persistem posturas consideradas despóticas ou autocráticas permeando as interações entre o nível gerencial da empresa e demais funcionários. Nessa ótica, parece ser consistente a crença de que em regra ainda “não é aconselhável indagar as decisões e as práticas do nível gerencial”.

Já as interações protagonizadas entre os funcionários administrativos e dos operários de “chão de fábrica” entre si parecem vir ao encontro do perfil de comportamento desejado de um funcionário ou operário com o “Jeito Eliane”. O “Jeito Eliane” pressupõe entre outros aspectos que os relacionamentos sejam pautados na informalidade, na comunicação de qualidade, na humildade e na confiança.

Contudo, conforme mencionado anteriormente, as interações dos funcionários administrativos com os operários de “chão de fábrica” denotam o exíguo intercâmbio existente entre os dois grupos. A privacidade e a distância dos ambientes físicos de trabalho, a natureza das tarefas e o background ocupacional dos participantes de cada um dos grupos fomentam a formação de subculturas, cuja repercussão mais evidente está na dificuldade de angariar interpretações que possam ser compartilhadas (Schein, 1996).

De modo geral, os relacionamentos protagonizados entre os funcionários no ambiente interno da empresa se caracterizam como verticais, as interações sociais são formatadas pela hierarquia e, a individualidade, a competição, os direitos e o bem estar individual tendem a prevalecer sobre os relacionamentos colaterais, onde a cooperação, o consenso e a preponderância do grupo sobre o indivíduo são típicos (Schein, 1984a, 1985,1987).

Em síntese, os pressupostos básicos de cultura organizacional que orientam as políticas e as práticas na empresa pesquisada são os seguintes: 1) A relação da empresa com o meio externo tende para a harmonia; 2) A realidade e as verdades socialmente construídas têm origem nos dirigentes melhor posicionados na estrutura de poder da empresa; 3) A empresa tende a se orientar no tempo presente; 4) Os funcionários são confiáveis quando obedientes e disciplinados; 5) Os relacionamentos na empresa são preponderantemente lineares e verticais e tendem para o individualismo; 6) Os espaços de cada um via de regra são privados e não podem ser invadidos; 7) A atividade de pensar é uma atribuição preferencial dos níveis gerenciais da empresa; e 8) A empresa é uma grande família.

Dentro desse contexto cultural se encontram inseridas as seguintes estruturas de ação voltadas à aprendizagem na empresa.

A resolução sistemática de problemas se orienta pelo princípio da melhoria contínua que é expresso nos métodos de gestão da qualidade. A utilização de variadas ferramentas da qualidade estimula a aprendizagem no ambiente interno da empresa (Senge et al, 1995). Entretanto, a aprendizagem dominante gerada nesse caso é do tipo reativa ou de circuito simples. As ações via de regra se pautam pela identificação e correção dos problemas (Argyris, 1992). Esse é o caso dos Grupos de Estudos e Soluções de Problemas(GES). Nesse fórum as disfunções são tratadas através de métodos formais de solução de problemas. Entre as ferramentas de gestão da qualidade mais utilizadas na



empresa, destaca-se o ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) (Sashkin & Morris, 1985).

Além disso, a empresa também dispõe de uma estrutura de serviço que visa monitorar as necessidades e as expectativas dos usuários dos seus produtos e serviços. Como menciona Juran (1988), as organizações que dispõem desse tipo de serviço se orientam pelo pressuposto de que a opinião do usuário é importante.

A experimentação na empresa ocorre preferencialmente no Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos, na Linha Experimental e no Colégio Maximiliano Gaidzinski.

No Setor de Desenvolvimento de Novos Produtos a experimentação fica ao encargo de uma equipe de designers. Esses profissionais buscam inspiração à confecção de novos produtos em feiras, viagens de trabalho ou não e também através de insights que os mesmos possam ter.

No entanto, a equipe de designers da empresa se defronta com dificuldades à experimentação em razão da inexistência de um planejamento mais ordenado. Em função disso, os designers ficam absorvidos em atividades consideradas de rotina que grosso modo denominam de “apagar incêndios”. Essas demandas requeridas aos designers diminuem de modo significativo o tempo disponível dos mesmos para que possam se dedicar na tarefa de criar e inovar produtos.

A Linha Experimental se constitui numa estrutura que possibilita aos funcionários a realização de experimentos e simulações não conectadas às pressões do acerto logo na primeira vez, típicas da linha de produção e do exigente mercado consumidor onde opera a empresa. A origem dos trabalhos desenvolvidos nessa estrutura de experimentação encontra amparo na iniciativa de grupos de funcionários interessados na testagem de idéias. Porém, ainda não são muitos os funcionários que utilizam os recursos que a Linha Experimental dispõe. O motivo principal apontado é que aos funcionários vias de regra não são disponibilizadas folgas para tal. Em virtude disso, grandes partes dos experimentos ainda são levados a cabo através de parcerias externas.

No Colégio Maximiliano Gaidzinski também são realizadas experimentações que se configuram como programas contínuos que efetuam uma série ininterrupta de pequenos experimentos endereçados à produção incremental de conhecimento. Os melhores experimentos são apresentados numa feira anual do setor cerâmico organizada pelo

colégio. Nesse evento, aberto ao público em geral, os profissionais de empresas concorrentes comparecem com o intuito de agregar algum tipo de conhecimento.

O culto à aprendizagem com as experiências passadas ou com as próprias experiências têm origem nos conceitos que o fundador atribuía ao trabalho, as pessoas, ao meio ambiente, enfim, ao empreendimento em geral. Esses entendimentos, entremeados de valores, experiências e conhecimentos de diversos tipos foram gradativamente repassados de modo informal às gerações de funcionários que se sucederam na empresa. Ainda que difundidos informalmente, os ensinamentos, exemplos e experiências do fundador, além de outros eventos considerados importantes na história da empresa, de acordo com o que nos foi possível capturar, não são disponibilizados em algum tipo de instância formal de registro da memória corporativa. Entretanto, a difusão e o compartilhamento de experiências passadas nas organizações quando restrita a informalidade e provida pela não sistematização, representa um tipo de socialização de conhecimento considerado limitado e precário em termos de produção do saber (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Nesse sentido, os procedimentos adotados à avaliação da festa do trabalhador ao facilitarem o processo de aprendizagem com as próprias experiências através da migração do conhecimento implícito para o conhecimento do tipo explícito ou tangível (registrado, sistematizado e transferido), constituem um fórum, cujo potencial e características recomenda-o enquanto protótipo de aprendizagem na empresa.

Além disso, o sistema de registro dos problemas e dúvidas do consumidor também se constitui num modelo de sistematização e transferência desse tipo de experiência. O caso relatado pelo consumidor é registrado e, ao se repetir o mesmo problema ou dúvida, os procedimentos anteriormente adotados pode ser recuperados e avaliados quanto à pertinência dos mesmos ou não na situação presente. Essas experiências se encontram disponíveis no sistema Intranet da empresa.

O início das práticas de aprendizagem com as experiências dos outros também está alocada nas origens do empreendimento. Já naquela época, o fundador se assessorou de um experto no setor cerâmico para que o mesmo pudesse orientar o início do processo produtivo. Na atualidade, entre outros modos também praticados (alianças estratégicas, apropriação das experiências do consumidor, etc.), o benchmarking é visto como um instrumento importante de captação das experiências de outras organizações. Tal estratégia de aprendizagem se encontra preferencialmente dirigida às empresas italianas e espanholas do setor cerâmico.

Finalmente, ainda no que se refere as estruturas de ação à aprendizagem na empresa puderam ser identificadas as seguintes ferramentas de facilitação do fluxo de informações e conhecimentos no ambiente interno: a) Os murais nas instâncias administrativa e de “chão de fábrica”; b) As reuniões informativas e a de estudos e soluções (GES); c) Os programas de treinamento de variados tipos; d) O programa de integração do novo funcionário; e) O sistema de apropriação e de difusão de informações denominado de intranet, e.f) A prática comum de apresentar ao público interno os conteúdos e as experiências adquiridas quando da participação em cursos realizados fora da empresa.

Conforme foi possível identificar no estudo, os princípios básicos das estruturas de ação à aprendizagem foram postos nos primórdios do empreendimento a partir da visão de mundo do fundador. Os conceitos e os exemplos proporcionados pelo fundador influenciaram de modo decisivo a difusão da prática do aprendizado na empresa.

Em razão disso, na atualidade se encontram instaladas na empresa as cinco estruturas de ação à aprendizagem apontadas em Garvin (1993, 1999). Todavia, quando passamos a considerar as interfaces entre essas estruturas e a cultura da empresa identificamos os seguintes fatores de restrição às aprendizagens de circuito simples (conservadora) e de circuito duplo (transformacional) (Argyris, 1999).

Apesar de existirem estruturas ou instrumentos que visam a captura das necessidades e das expectativas dos usuários, tal prática ainda não é interpretada como uma convicção na empresa. Assim sendo, um dos desafios atuais enfrentados está em progressivamente alterar a crença há muito tempo dominante de que “sabemos o que é melhor para os nossos clientes”, para “os nossos clientes é que sabem o que é melhor para eles”. A sintonia almejada com o ambiente externo da empresa se dá de modo preferencial via as estruturas de ação à aprendizagem elencadas de resolução sistemática de problemas e aprendizagem com as experiências dos outros (Garvin, 1999, 1993).

Em princípio, os significados conferidos ao “trabalho”, “produtividade”, “família”, “honestidade” e “educação” na empresa, os colocam como fontes de crenças, cujos teores podem ser considerados pelo menos em parte, inibidores tanto da aprendizagem conservadora ou corretiva como também da aprendizagem do tipo transformacional (Argyris e Schon, 1996). Os significados atribuídos para esses valores, entre outros, proliferaram a crença de que “A idéia de folga é inaceitável” (Schein, 1994) e de que “o acerto deve ocorrer já na primeira vez”. Ou seja, de outro modo, “os erros não são tolerados” ou “não são bem vistos”.

Além disso também é compartilhado o propósito de que “os que vêm de fora não dão certo”. Em princípio tal premissa parece gerar preconceitos com novas proposições e perspectivas. A diminuta receptividade “aos de fora” parece colocar “os de dentro” em posições defensivas, ou seja, com um baixo nível de tolerância às críticas ou idéias que possam desafiar a visão de mundo partilhada no ambiente interno da empresa. Dentro dessa ótica, parece ganhar força as suposições do seguinte tipo: “nós devemos estar certos, eles devem estar errados” ou “eles não podem nos ensinar nada” (Garvin, 1993).

A tomada de decisão na empresa ainda se ancora na tradição (isto sempre foi feito desta maneira), também na tentativa e erro (tentaremos isto e veremos) e de modo mais recente na racionalidade (determinado comitê analisa o problema e aceitamos ou não as recomendações). De modo ainda um pouco acanhado, as decisões também podem se pautar no teste científico (nossas pesquisas mostram que este é o caminho certo para fazer as coisas) (Schein, 1993). Em decorrência, a participação é concebida com relatividade. O entendimento nos níveis intermediários e de “chão de fábrica” é o que o processo participativo necessita ser estimulado dada a dominância da consulta na tomada de decisão.

O tempo livre no ambiente interno da empresa é restringido ao máximo. As tarefas são planejadas de modo a não gerar tempo ocioso no trabalho. O tempo dos funcionários é consumido com as tarefas e as metas impostas pelo nível de gerência, fazendo com que a disponibilidade de tempo às atividades que interessam os funcionários e a empresa no longo prazo são poucos (Senge et al, 1999). A empresa se encontra centrada no tempo presente, interagindo com os ambientes interno e externo de maneira predominantemente reativa. Esse tipo de interação parece motivar a prática da aprendizagem de laço único (Argyris e Schon, 1978). Em virtude disso, a mudança do tipo incremental é dominante via adoção métodos e táticas que objetivam realizar ajustes e adaptações contínuas (Argyris, 1996).

Entre as áreas de trabalho ainda persistem alguns limites físicos que, ao conservarem interesses específicos, inibem a circulação de informações. Assim, criam-se “trincheiras funcionais” entre setores que via de regra passam a não estimular o intercâmbio de informações. Isso porque, os funcionários e os grupos de trabalho passam a conceber os demais como ameaças em potencial (Shaw e Perkins, 1994). Essa configuração, aliado ao background ocupacional dos participantes contribui na formação de múltiplos subgrupos funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos. O desalinhamento cultural entre os diferentes grupos não raro geram problemas de

interlocução prejudiciais ao diálogo, instrumento esse, essencial ao processo de aprendizagem nas organizações.(1993, 1994).

Enquanto a aprendizagem de laço único é mais incentivada no ambiente interno da empresa através dos espaços existentes à resolução sistemática de problemas, o exercício da aprendizagem de laço duplo é mais restrito. No entanto, as restrições às folgas, os medos e os ressentimentos em relação às demissões e a idéia de que “os que vêm de fora não dão certo” parece que restringem a aprendizagem dos dois tipos na empresa.

O descompasso existente entre o espaço total de vida dos funcionários e as exigências do trabalho remete à concepção de restrição máxima das folgas. Os focos na resolução sistemática de problemas e no curto prazo, a partir de um número mínimo de funcionários estreitam os espaços para reflexão, tornando o “fazer” mais relevante do que o “pensar”.

Para finalizar, apesar dos esforços na empresa de construir estruturas de estímulo à transferência de informações, à interlocução entre as diferentes áreas, em alguns casos, é percebida como imbricada. As áreas ainda são concebidas de modo fragmentado e com relacionamentos truncados em algumas circunstâncias. As distâncias identificadas entre gerentes e funcionários administrativos ou operários de “chão de fábrica”, entre os departamentos funcionais e entre os funcionários administrativos e os operários de “chão de fábrica” denotam a persistência de territórios ou trincheiras funcionais em níveis de indivíduos e de grupos (Perkins e Shaw, 1994).

## 6. RECOMENDAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA E PARA A ACADEMIA

A natureza complexa dos estudos de cultura bem como as suas repercussões nos processos de aprendizagem, em princípio, não recomendam a adoção de fórmulas, receituários ou modelos previamente estabelecidos com o intuito de promover possíveis adaptações desses conceitos às demandas oriundas dos ambientes interno e externo das organizações.

Contudo, a partir dos conteúdos extraídos das variadas fontes de coleta (entrevistas, observações e análise de documentos) e que, posteriormente foram interpretados a luz do quadro teórico de referência eleito para nortear o presente estudo, parece ser possível tecer as seguintes considerações com o intuito de promover na entidade pesquisada reflexões e indagações a respeito da sua cultura e dos seus processos de aprendizagem.

a) Realizar seminários internos nos moldes de fóruns de aprendizado com o intuito de reconhecer e avaliar a cultura corporativa, as estruturas de aprendizagem, bem como as principais interfaces entre a cultura da empresa e as suas estruturas de ação direcionadas para o aprendizado;

b) Estimular o uso do sistema intranet como ferramenta à solução de problemas também no nível de “chão de fábrica”;

c) Incentivar via construção de estruturas condizentes, o intercâmbio e a troca de informações entre os funcionários administrativos, técnicos (engenheiros, psicólogos, assistentes sociais, etc.), operários de “chão de fábrica e os diversos níveis de gerência”;

d) Estimular os funcionários em geral (administrativos, técnicos, “chão de fábrica” e níveis de gerência) à participação em experimentos na Linha Experimental;

e) Reduzir as pressões rotineiras exercidas sobre os designers para que os mesmos possam se dedicar de modo mais autônomo à criatividade e inovação de produtos;

f) Registrar de modo sistemático e tornar acessível para todos os funcionários, os eventos preponderantes protagonizados pelo fundador na edificação do empreendimento;

g) Efetuar e disponibilizar os registros sistemáticos dos principais incidentes críticos ocorridos na história da empresa;

h) Elaborar e consolidar políticas na empresa que visem o equilíbrio entre tempo de dedicação dos funcionários ao trabalho e os demais espaços de suas vidas pessoais; e

i) Incentivar os funcionários à participação em programas de treinamento e de desenvolvimento que visem a qualificação em habilidades sociais.

Além dessas recomendações também são pertinentes as seguintes proposições a respeito da possibilidade de futuros estudos sobre cultura e aprendizado organizacional.

a) Realizar um estudo comparativo entre as diversas empresas do setor cerâmico de Santa Catarina a respeito das estruturas de aprendizado priorizadas em cada uma delas;

b) Levar a cabo estudos versando sobre as experiências de aprendizado com base na ocorrência de incidentes críticos;

c) Dar continuidade aos estudos de cultura corporativa no setor cerâmico focalizando os pressupostos de cultura hostis e os favoráveis ao aprendizado; e

d) Comparar as trajetórias de vida dos diferentes fundadores das empresas do setor cerâmico em Santa Catarina com o intuito de avaliar como as mesmas repercutiram na consolidação desses empreendimentos.

## 7. REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J. **International Dimensions of Organizational Behavior.** [ s. l. ] Kent Publishing Company, 1986.
- AGOR, W. H. **Intuition in Organizations.** Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.
- AGUAYO, R. **Dr. Deming, the american who taught the japanese about quality.** New York:: Carol Publishing Group, 1990.
- ALARCON, O. **Uma empresa comprometida com a educação.** Cerâmica informação: inovação tecnológica para a indústria cerâmica. Florianópolis: Coan gráfica Editora Fotolito. Ano II, set./out. 1999.
- ALFREDO, A. O negócio é copiar rápido. **Revista Exame.** Ano 33, n. 18, p. 162-165. 8 set. 1999.
- ALVESSON, M & BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism.** Berlim: Walter de Gruyter, 1992.
- ALVESSON, M. **Organization Theory and Technocratic Consciousness-Rationality, Ideology and Quality of Work.** New York, Walter de Gruyter, 1987.
- AMBONI, N. **O caso CECRISA: uma aprendizagem que deu certo.** Florianópolis: 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- ANDRIANI, C. S. **Liderança para a qualidade.** Vídeo business: o vt dos negócios. Série como implantar a qualidade. Vol. 1. São Paulo: Commit, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- \_\_\_\_\_. **Organizational learning II.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Personality and Organization.** New York: Harper & Row, Publishers, 1957
- \_\_\_\_\_. **Integrating the individual and the organization.** New York: Wiley, 1964a.
- \_\_\_\_\_. **Double-Loop Learning in Organizations. Integrating the individual and the organization.** New York: Wiley, 1964b.
- \_\_\_\_\_. **Double-Loop Learning in Organizations.** **Harvard Business Review,** Boston: Set./Out. de 1977, p. 118-119.



- \_\_\_\_\_. **Reasoning, Learning and Action: individual and organizational.** San Francisco: Jossey-Bass, 1982a.
- \_\_\_\_\_. The executive mind and double-loop. **Organizational Dynamics**, [s. l.], Autumn, 1982b, p. 52-64.
- \_\_\_\_\_. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, Boston: maio/junho de 1991, p. 99-109.
- \_\_\_\_\_. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. Unrecognized defenses of scholars – impact on theory and research. **Organization Science**, [s. l.], [s. n.] 7 (1): 79-87, 1996.
- \_\_\_\_\_. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**. Nov /Dez. de 1999, p. 12-20.
- BACKMAN, J. **Entrepreneurship and the outlook for America.** New York: Free Press, 1983.
- BAILEY, R. É permitido voar alto. In: FONTANA, A. **Você S.A.** São Paulo: n. 36, v. 4, Jun. 2001.
- BAILYN, L. **Accommodation of Work to Family.** In: RAPPORT, R. and RAPPORT, R. N. (Eds.), **Working Couples.** London: Routledge & Kegan Paul, 1978.
- \_\_\_\_\_. **The apprenticeship Model of Organizational Careers: A response to Changes in the Relationship Between Work and Family.** In: WALLACE, P. A. (Ed.), **Women in the Workplace.** Boston: Auburn House, 1982.
- \_\_\_\_\_. **Breaking the mold: Women, Men and Time in the New Corporate World.** Nova York: The Free Press, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Integrando o trabalho e a vida pessoal na prática.** In: SENGE et al. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BALANÇO SOCIAL de 1998. Eliane Revestimento Cerâmicos. Cocal do Sul: Documento de circulação interna, 1998.
- BARKER, R. **Discovering the future: the business of paradigms (video).** New York: Warner, 1986.
- BARNARD, C. **The functions of executive.** Cambridge, Ma, Harvard University Press, Boston: 1938.
- BEER, S. **Platform for Change,** Chichester: John Wiley, 1975
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality.** Nova York: Anchor Books, 1967.

- \_\_\_\_\_. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERGSON, H. **L'Evolution Créatrice**. In: FRIEDMANN, Georges. *Tratado de Sociologia do trabalho*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- BERNE, E. **A layman's guide to psychiatry and psychoanalysis**. Middlesex: Penguin Books, 1975.
- BETTENHAUSEN, K.; MURNINGHAN, J. K. The emergence of norms in competitive decision-making groups. **Administrative Science Quarterly**, 30, [s. l.] 1985, p. 350-372.
- BEYER, J.; TRICE, H. **How an organization's rites reveal it's culture**. *Organizational Dynamics*, [s. l. ], [s. n.] 1986.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **A estrutura de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento gerencial do tipo GRID**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOCK, A. M.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva. 8ª ed., 1995.
- \_\_\_\_\_. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva. ed, 13, 1999.
- BOYETT, J.; BOYETT, J. **O guia dos gurus: Os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo, 1992.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- BRECKELER, S. J. Empirical validation of affect, Behavior, and Cognition as distinct components of attitude. **Journal of Personality and Social Psychology**, [s. l.] May 1984, p. 1191-1205.
- BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRIEF, A. P.; SCHULER, R. S.; SELL, M. V. **Managing Job Estresse**. Boston: Little, Brown, 1981.
- BRIM, O. G. **Adult socialization**. In: CLAUSEN, J. (ed) *Socialization and society*. Boston: Little, Brown and Company, 1968.

- BRUYNE, P. de.; HERMAN, J. & SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- BURRELL, G; GARTH, Morgan. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1982.
- CAIXETA, N. **A verdadeira virada de mesa**. Exame. São Paulo: ed 747, v. 35, n.17, 22 ago. 2001, p. 41-50.
- CALDAS, M. P. **Demissão: alguns significados da perda de emprego para o indivíduo**. In: CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMP, R. C. **Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989, p. 12.
- CARR, D. K.; LITTMAN, I. D. **Excelência nos Serviços Públicos: Gestão da Qualidade Total na década de 90**. São Paulo: Qualitymark, 1992.
- CARDOSO, C. **O papel social das empresas**. Revista Pólo Cerâmico. Criciúma: v 4, n. 40, 1999.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1989.
- CARNALL, C. A. **Toward a Theory for the Evaluation of Organizational Change**. **Human Relations**, [s. l.] Ago. de 1986, p. 745-766.
- CASTORIANA, J. A.; et al. **Piaget-Vygotsky: Novas contribuições para o debate**. São Paulo: Ática, 1995.
- CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. ed. 3. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, I. D. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHARAN, R. I. **A guerra contra a indecisão**. **Harvard Business Review**. In: Exame. Edição 741, v. 35, n.11, Maio de 2001. p. 90-100.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.
- CLARK, B. **The organizational saga in higher education**. **Administrative Science Quartely**. [s. l.] vol. 17, 1972.
- CLAUS, M. **Employeehip: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

- COHEN, D. **A empresa do novo milênio**. São Paulo: Exame. Editora Abril, 2000.
- COLE, J. B. **Antropology for the Eighties**. New York, Free Press, 1982.
- COLÉGIO MAXIMILIANO GAIDZINSKI. Curso Técnico de Cerâmica, **Plano Político Pedagógico**, 1998.
- COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COLSON, M. **Objeto da Sociologia do Trabalho**. In: FRIEDMANN, Georges. Tratado de Sociologia do Trabalho. São Paulo: Colares, 1973.
- COOK, S. D. N., YANOW, D. Culture and organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**, [s. l.], v. 2, n. 4, Dec. 1993.
- COOPEY, J. **Lacunas cruciais na 'Organizações que Aprendem' Poder, política e ideologia**. In: STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem, São Paulo, Futura, 1997.
- COWHERD, D. M.; LEVINE, D. I. Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.] v.37, 1 de Jun. de 1992, p.302-320.
- CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo: Futura, 2000.
- CROSSAN, M. M. ; GUATTO, T. **The evolution of organizational learning**. Western Business School The University of Western Ontario, Canada: 1995.
- DAVIDOFF, L. L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: ed. 3., Makron Books, 2001.
- DAVIS, K. **The meaning and scope of social responsibility**. In: McGUIRE, J. W. (Ed.). Contemporary Management. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. V. 2, São Paulo: Pioneira, 1996.
- DEAL, T. & KENNEDY, A. **Corporate culture: The hard-to-change values that spell success or failure**. Reading, Ma. Addison-Wesley, 1982.
- DE MARI, J. Minha mesa sumiu. **Você S.A.**, ed. 33, v. 4, Mar 2001.
- DEMING, E. Report to Management. **Quality Progress**, Julho, 1972, p.2.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- \_\_\_\_\_. **O método Deming na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- DENISON, D. R.; HART, S. L.; KHAN, J.A. From Chimneys to Cross Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model. **Academy Of management Journal**, August, 1996, p. 1005-1023.

- DE PREE, M. **Liderança: saiba despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização.** São Paulo: Futura, 1998.
- DESS, G. G.; et al. The new corporate architecture. **Academy of management executive.** [s. l.] n. 9, 1995, p. 7-20.
- DEWAR, D. L. **The Quality Circle Handbook** Red Bluff, CA: Quality Circle Institute, 1980, p. 17-104.
- DOGDSON, M. Organizational Learning: A review of some literatures. **Organizations Studies.** [s. l.] v. 14, n. 3, 1993, p. 375-394.
- DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship.** New York: Harper & Row, 1986.
- \_\_\_\_\_. **A nova era da administração.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- \_\_\_\_\_. The new productivity challenge. **Harvard Business review.** Boston: Nov./Dec. 1991.
- \_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUMAINE, B. The new non-manager managers. **Fortune,** Feb. 22, 1993, p. 80-84.
- DYER, W. G. Culture in Organizations: A Case Study and Analysis. **Unpublished paper, School of Sloan Management, MIT,** 1982
- ELIANE homenageia fornecedores. **Folha De Cocal, Cocal do Sul:** 06 out. 1999.
- ELIANE NEWS. Departamento de Marketing da Eliane, Cocal do Sul: n.1, 1999.
- ELLINOR, L.; GERARD, G. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa-criando e mantendo a colaboração no trabalho.** São Paulo: Futura, 1998.
- ERNST, D.; BLEEKE, J. **Collaborating to Compete.** New York: John Wiley and Sons, 1993.
- ETZIONI, A. **A comparative Analysis of Complex organizations.** New York: Free Press, 1975.
- EVAN, W. M. **Organization theory-Structures, Systems, and Environments.** New York: John Wiley & Sons,, 1976.
- EVANS, R.; RUSSEL, P. **The Creative Manager.** London: Harper Collins Publishers, 1989.
- EVERED, R.; LOUIS, M. R. Alternative perspectives in the Organizational Sciences: Inquiry from the inside and Inquiry from the outside. **Academy of management Review,** [s. l.], 1981, p. 385-395.
- FELDMAN, D. C. The development and enforcement of groups norms. **Academy of Management Review,** [s. l.], n. 2, 1984.

- \_\_\_\_\_. Careers in organizations: recent trends and future directions. **Journal of Management**. [s. l.] vol. 15. Jun. 1989, p.135-156.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FERRO, J. R. **Decifrando Culturas Organizacionais**. São Paulo: Tese (Doutorado em administração), Fundação Getúlio Vargas, , 1991.
- FLEURY, M. T. L. **O simbólico nas relações de trabalho**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. **O desvendar a Cultura de uma Organização: uma discussão metodológica**. In: Fleury, M. T. L. & Fischer, Rosa Maria (coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizado e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas. 1995.
- FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. **Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FONTANA, A. **É permitido voar alto**. **Você S/A**, São Paulo: n. 36. v. 4. Jun. 2001.
- FORD, R. C.; FOTTLER, M. D. **Empowerment: A matter of degree**. **The academy of management executive**, August, 1995, pp. 21-31.
- FRANCO, M. L. P. B. **O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986.
- FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora da F.G.V, 1999.

- FREUD, S. **Cinco lições de psicanálise**. Pronunciadas por ocasião das comemorações do vigésimo aniversário da fundação da Clark University, Worcester, Massachusetts, setembro de 1909. In: Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, n. XXXIX, 1974.
- FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago press, 1963.
- FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1997.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Jul/Aug, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Criando organizações que aprendem**. In: BOYETT, J.; BOYETT, J. O guia dos gurus: Os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GARVIN, D. A. et al. Aprender a Aprender. São Paulo: **HSM Management**. v.2, n.8, p.58-64, jul/ago, 1998.
- GEERTZ, C. **A transição para a humanidade**. In: Sol Tax (org.). Panorama da antropologia. Rio: Fundo de Cultura, 1966.
- \_\_\_\_\_. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- \_\_\_\_\_. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1989.
- GEUS, A. de. A. de. Planning as Learning. **Harvard Business Review**, mar /abril de 1988, pp. 71-81.
- \_\_\_\_\_. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GOLDING, W. **The lord of the flies**. London: Faber&Faber, 1958.
- GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.3, pp.20-29, maio/jun. 1995.
- GOULART, N. **FETEC colabora com o crescimento do setor. Cerâmica informação: inovação tecnológica para a indústria cerâmica**. Florianópolis: Coan gráfica Editora Fotolito. Ano II, setembro/outubro de 1999.
- GUROVITZ, H. Gestão digital. **Exame**. ed. 694. v 33 n.16, 11 ago. 1999.
- HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, [s. l.], 1971, p. 259-286.

- HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], 1975, 60, p.159-170.
- \_\_\_\_\_. **Work redesign**. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1979.
- HAGE, J.; AIKEN, M. Relationship of centralization to other structural properties. **American Journal of Sociology**, [s. l.], 72, n.5, March, p. 503-519.
- HALBERSTAM, D. **The reckoning**. New York: William Morrow and company, Inc, 1986.
- HALL, R. H. **Organizações e Processos**, Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- HAMILTON, J. O. C. The new workplace. **Business Week**, New York: April 29, 1996, p. 108.
- HANAKA, M. E.; HAWKINS, B. **Organizando para a vitória contínua**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- HANDY, C. **Understanding Organizations**. Harmondsworth (England): Penguin Book, 1976.
- \_\_\_\_\_. **The age of unreason**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HARRISON, R. Understanding your organization's character. Boston: **Harvard Business review**, Boston: mai/jun. 1972.
- HEILPERN, J. D., NADLER, D. **Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos**. In: NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HELLER, T. Changing authority patterns: A cultural perspective. **Academy of Management Review**, [s. l.], vol.10, n.3, 1985.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HERZBERG, F. Managers or animal trainers? **Management Review**, Julho, 1971.
- HOMANS, G. **The human group**. New York: Harcourt, Brace, 1950.
- \_\_\_\_\_. **Social behavior: Its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace, 1961.
- HOME PAGE. [www.eliane.com.br](http://www.eliane.com.br). consulta realizada em 14/04/2001
- HOOFSTED G. **Culture's consequences – international differences in work related values**. Beverly Hills, Sage, 1980.



- \_\_\_\_\_. The Usefulness of Organizational Culture Concept. **Journal of Management Review**, [s. l.], vol. 23, n.3, mai. 1986.
- \_\_\_\_\_. A cultura da empresa. **O correio da UNESCO**. Edição portuguesa. Rio de Janeiro: n.6, jun. 1994.
- HUGHES, E. C. **Men and their work**. Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.
- ISAACS, W. N., **Taking flight: dialogue, collective thinking and organizational learning**. **Organizational Dynamics**. [s. l.], [s. n.], 22 (2): 24-39, 1993
- IVANCEVICH, J. M.; MATTESON, M. I. **Organizational Behavior and Management**. 2 ed. Homewood, IL: Irwin, 1990, p. 621-622.
- JACOB, R. **Beyond Quality and Value**. **Fortune**. Outono/Inverno de 1993, 11.
- JANIS, I. **Victims of groupthink**. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- JANIS, I.; WHEELER, D. **Thinking clearly about career choices**. **Psychology Today**. Maio de 1978, p.67.
- JAQUES, E. **The Changing Culture of a Factory**. Londres: Tavistock, 1951.
- JENSEN, B. **Simplicidade: Vivendo com inteligência em um mundo cada vez mais estressante**. Rio de Janeiro, 2001.
- JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.] v.24, p.602-611, Dec. 1979.
- JOBA, C.; MAYNARD, H.; RAY, M. **Competição, cooperação e co-criação: subsídios da World Business Academy**. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (orgs). O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo, Cultrix, 1993.
- JONGEWARD, D.; SEYER, P. C. **Choosing Success: Transactional Analysis on the job**. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- JORNAL DA FEIRA. **Credibilidade e sucesso: marcas da ELIANE**. Cocal do Sul: 22 de novembro de 1995, p.12.
- JURAN, J. M. **Juran on planning for quality**. New York: Free Press, 1988.
- KANTER, R. M. **The change masters**. New York: Pantheon, 1997.
- KATZ, D. **Approaches to managing conflict**. In: KAHN, R. L; BOULDING, E. Power and conflict in organizations. New York: Basic Books, 1964.
- \_\_\_\_\_. Skillsof an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, Boston: Sep-Oct, 1974, p.90-102.

- KATZ, D. & KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KIECHEL III, W. **How we will work in the year 2000**. New York: Fortune. Mai. de 1993, p.38-52.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Boston: Fall, 1993.
- KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. et al. **Variations in value orientations**. Evanston, III: Row, Peterson and company, 1961.
- KLUCKHOHN, F. R. **Orientações de valor dominantes e variantes**. In: Kluckhohn, Clyde & Murray, Henry. *A personalidade, na Natureza, na Sociedade e na Cultura*. Belo Horizonte: Livraria Itatiaia, 1965.
- KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.
- KOLB, D. A. **Experimental learning: Experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change. **Harvard Business Review**, Boston: n. 57, 1979, p. 102-121.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- KROEBER, A. L. & KLUCKHOHN, C. Culture: a critical review of concepts as definitions. **Harvard University**, Cambridge, v. XLVII, n. 1, 1952.
- LAFARGE, V.; NURICK, A. Issues of separation and loss in the organizational exit. **Journal of management Inquiry**, [s. l.], 2(4), p.356-365, Dec. 1993.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, E. M. **Sociologia Geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. ed. 11<sup>a</sup>, Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991
- LAYRARGUES, P. P. **Sistemas de Gerenciamento Ambiental, Tecnologia Limpa e Consumidor Verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo**.

- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 40, n. 2, p. 80-88. Abr/Jun.2000.
- LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, Susan A. Quality circles: after the Honeymoon. **Organizational Dynamics**, [s. l.], Vol. 15, No. 4, 1987, p. 42-54.
- LEI, D.; Slocum J. Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. **California Management Review**, California: outono de 1992, p. 81-97.
- LEI, D.; SLOCUM JR, J. W. Global Strategic Alliances, Pay-offs and Pitfalls. **Organizational Dynamics**, [s. l.], outono de 1991, p. 44-62.
- LEWIN, K. **Princípios de Psicologia Topológica**, São Paulo, Cultrix, 1973.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Dinâmica da Personalidade**. São Paulo, Cultrix, 1975.
- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 2<sup>a</sup> ed., 1974.
- LIONÇO, V. **Pressupostos Culturais e Aprendizagem**: Um estudo nos programas de interação do CEFET-PR Unidade de Pato Branco. Florianópolis: Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- LUDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- McGILL, M.; SLOCUM, J. W. **A Empresa mais inteligente**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MAIDIQUE, M. A.; ZIRGER, B. J. The new product learning cycle. **Research Policy**, [s. l.], vol. 14, n. 6, 1985, p. 299-309.
- MALVEZZI, S. **Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recurso humanos**. In: BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MANDELLI, P. **A realização incomoda**. In: ROCHA, M. O segredo do sucesso. São Paulo: Editora Abril. Você S. A, Julho de 2001, p.40-47.
- MANDIQUE, M. A.; ZIRGER, B. J. The new product learning cycle. **Research Policy**, [s. l.], v. 14, n. 6, 1985, p. 299-3099.
- MARCH, J. **Decisions and organizations**. Oxford, Brasil Blackwell, 1988.
- MARSING, David. **Como "agir conforme o discurso" sem cair do penhasco**. In: SENGE et al. A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MARTIN, J & SIEHL, C. Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. **Organizational Dynamics**, Autumn 1983, p. 52-64.

- MARTIN, J. **Cultures in Organization: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.
- \_\_\_\_\_. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.
- MEAD, G. H. **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago, 1934.
- MICHAELIS. **Minidicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia melhoramentos, 2000.
- MILLS, D. Q. **Empowerment: um imperativo**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MINAYO, C. S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MITROFF, I. I. **Stakeholders of the Organizational Mind: Toward a new View of Organizational Policy Making**. San Francisco: Jossey bass, 1983.
- MOHRMAN, Jr. et al. **Large scale organizational change**. San Francisco, Jossey Bass, 1990.
- MOLLER, C. **Employeeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MOREIRA, M. A.; MASINI, E. F. S. **Aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. São Paulo, Moraes, 1982.
- MORGAN, G. **Images of organization**. Califórnia: Sage Publications, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRIS, T. **A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Organizadores). **Cultura organizacional e Cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MUNDO CERÂMICO. **Pelo Mundo**. Ano VII, n. 59, Menasce Publicações, S. Paulo, out. 1999.
- MYERS, R. C. **Myth and Status Systems in Industry**. *Social Forces*, [s. l.], vol. 26, p.331-337, 1948.
- NADLER, D. **Consulting with labor and management: some learning from the quality of work life projects**. In: BURKE, W. W. *The cutting edge: Current Theory and practice in organization development*. La Jolla: University Assoc., 1978, p. 262-277.

- \_\_\_\_\_. **Even failures can be productive.** in New York Times, Business forum, 23 de abr. de 1989.
- NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NAYAK, P. R.; KETTERINGHAM, J. M. **Break-throughs!** Nova York: Rawson Associates, 1986, p. 55-56.
- NEUBORNE, E. **Key Businesses Boost Earnings.** USA Today, 9 Fev. 1994, 2B
- NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. Boston: **Harvard Business Review**, 69(6), 1991, p. 96-104.
- \_\_\_\_\_. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, [s. l.], 5, 1, 1994, pp. 14-37.
- \_\_\_\_\_. **A empresa criadora de conhecimento.** In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company.** New York: Oxford University Press, 1995.
- OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos disconfiômetros avariados.** Rio de Janeiro: Nobel, 1995.
- ORR, J. E. **Sharing Knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture.** In MIDDLETON, D.; EDWARDS, D. (Eds.). Collective remembering. Londres: Sage, 1990
- OUCHI, W. G. **Theory Z.** Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Z.** São Paulo: Nobel, 1985.
- PACKARD, D. **Industry's new challenge: the management of creativity.** Western Electronic manufacturer's Association. San Diego: 23 de set. de 1964.
- PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos.** São Paulo: Atlas, 1987.
- PARSONS, T. **The Social System.** New York: Free Press, 1951.
- PASCALE, R. T. & ATHOS, A. G. **The art of Japanese management.** New York: Simon & Schuster, 1981.
- PEDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGOYNE, J. Towards the learning company. **Management Education and Development.** [s. l.], v.20, n.1. 1989. p.1-8
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1981.

- PETERS, T. e WATERMAN, R. **In search of excellence**. New York, Harper and Row, 1982.
- PESQUISA de Clima Organizacional. Empresas Eliane, Departamento de Recursos Humanos. Cocal do Sul: **Documento de circulação interna**, 1998.
- PETTIGREW, A. M. On Studyng Organizational Cultures. **Administrative Science Quartely**, [s. l.] v. 24, p. 570-581, Dec. 1979
- PIAGET, J. **Structuralism**. New York: Basic Books, 1970.
- \_\_\_\_\_. **A epistemologia genética: sabedoria e ilusões da Filosofia; problemas de Psicologia genética**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Seis estudos de Psicologia**, Rio de Janeiro, Forense, 1985.
- PIGNON, D.; QUERZOLA, J. **Ditadura e democracia na produção**. In: GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- PINCHOT, G.; PINCHOT E. **O Poder das Pessoas**, Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- PLATT, L. E. **O equilíbrio entre vida profissional e pessoal do funcionário**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. **A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- PÓLO CERÂMICO. **8ª Fetec inicia dia 16**. Criciúma: Gráfica e Editora Coan. v. 4, n. 40, Nov, 1999.
- PORRAS, J. COLLINS, J. **Built to last**. New York: Harper Business, 1995.
- POTTER, C. C. What is culture: can it be useful for organizational change agents?. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v.10, n.3, 1989.
- QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes: Como integrar recursos intelectuais, produtos e serviços de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores a seus clientes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RAFAELLI, A.; PRATT, M. G. Tailored Meanings: On the meaning and impact of organizational dress. **Academy of Management Review**. [s. l.], Jan., 1993, p. 32-55.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- \_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RAPPORT, R.; BAILYN, et al. **Relinking Life and Work: Towards a Better Future**. Nova York. Ford Foundation, 1996.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

- ROBERTS, Charlotte. **Lista de verificação de valores pessoais**. In: SENGE et al. *A Quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.
- ROBINNS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos Editora S. A, 1998.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- ROSEN, C.; KLINE, K. J.; YOUNG, K. M. **Employee Ownership in America: The equity solution**. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
- ROUX, G. **Recursos Humanos e Treinamento**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- RYAN, K. D.; OESTREICH, D. K. **Eliminando o medo no ambiente de trabalho**. São Paulo: Makroom Books, 1993.
- RUBIN, H.J. e RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 1980.
- SAHLINS, M. **Cosmologias do Capitalismo: O setor Trans-Pacífico do Sistema Mundial**. In: XVI REUNIÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA. Campinas, 1988.
- SASHKIN, M. **Participative Management is an Ethical Imperative**. *Organizational Dynamics*, [s. l.], Spring, 1984, p. 5-22.
- SASHKIN, M.; KISER, K. J. **Gestão da qualidade total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- SASHKIN, M.; MORRIS, W. C. **Phases of integrated problem solving**. King of Prussia, PA: Organization and Design and Development, 1985.
- SCHALL, M. S. **A communication-rules approach to organizational culture**. *Administrative Science Quarterly*, [s. l.] v. 28, p. 557-581, dec. 1983.
- SCHANK, R.; CHILDRES, P. **The creative attitude**. New York: Macmillan, 1988.
- SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1975.
- \_\_\_\_\_. **Career dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Psychology**, 3 ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1980.

- \_\_\_\_\_. Does Japanese management style have a message for American managers? **Sloan Management Review**, Fall 1981, p. 55-68.
- \_\_\_\_\_. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, [s. 1.] Summer 1983, pp. 13-28.
- \_\_\_\_\_. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, [s. 1.] Winter 1984a, p. 03-16.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984b.
- \_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Culture**. *American Psychologist*. Feb. 1990.
- \_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- \_\_\_\_\_. How can organizations learn faster? The challenge entering the green room. **Sloan Management Review**, Boston: Winter, 1993a.
- \_\_\_\_\_. On dialogue, Culture and Organizational Learning. **Organizational Dynamics**. [s. 1.], v. 22, n. 2, 1993b. p. 40-51.
- \_\_\_\_\_. Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning. Boston: **MIT Organizational Learning Working Paper 10.004** 19 de May. 1994: p.7.
- \_\_\_\_\_. **Building the learning consortium**. Discurso apresentado no MIT Sloan School of Management, Boston: Cambridge, Mass., 30 de mar. 1995.
- \_\_\_\_\_. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, Boston: Fall, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Liderança e Cultura Organizacional**. In: HESSELBEIN, Frances & GOLDSMITH, Marshal & BECKHARD, Richard. *O líder do Futuro*. São Paulo: Futura, 1997.
- SCHEIN, E. H.; OTT, J. S. The legitimacy of organizational influence. **American Journal of Sociology**, [s. 1.], 1962, 67, p.682-689.
- SCHEIN, E. H.; SCHNEIER, L. BARKER, C. H. **Coercive persuasion**. New York: Norton, 1961.
- SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHIFFMANN, H. R. **Sensation and perception: Na integrated Approach**. 3 ed. New York: John Wiley, 1990.



- SCHINDLER, P. L.; THOMAS, C. C. The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. *Psychological Reports*, October, 1993, p. 563-573.
- SCHIRATO, M. A. R. **Empresa não é mãe**. São Paulo: Veja. Abr. 1999.
- SCHMIDT, W. H.; POSNER, B. Z. **Managerial values and Expectations: The silent power in personal and organizational life**. New York: American management Association, 1982.
- \_\_\_\_\_. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCULLY, J.; BYRNE, J. A. **Odyssey**. New York: Harper & Row, 1987.
- SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/EDUSP, 1987.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. New York: Harper & Row, 1957.
- SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. S. Paulo: Best Seller, 1988.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990a.
- \_\_\_\_\_. The leader's New York: Building Learning Organizations. **Sloan management Review**, Boston: outono, 1990b, p.7-23.
- \_\_\_\_\_. **The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization**., Londres, Century Business, 1991.
- SENGE, P. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- SENGE, P. et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gerando a mudança profunda: Estabelecendo um grupo piloto**. In: SENGE, P. et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Repensando o tempo**. In: SENGE, P. et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SHAW, R. B.; PERKINS, D. N. T. **Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos**. In: NADLER, David. A & GERSTEIN, Marc S. & SHAW, Robert B. & ASSOCIADOS. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- SHINYASHIKI, G. T. **Uma abordagem quantitativa para o estudo da cultura organizacional e seus antecedentes**. São Paulo: 1995 Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. - Universidade de São Paulo.

- SIFF, Lord. **On management: Marks & Spencer Way.** [s. l.], Wiedenfeld & Nicolson, 1990.
- SILVA, N. As repercussões de uma cultura de aprendizado nos ambientes físico e psicossocial de trabalho. **Revista de Administração.** Chapecó: UNOESC, v. 3, p. 04-10, mar. 1998.
- \_\_\_\_\_. A cultura como elemento das estratégias de uma organização do ramo hoteleiro. **Revista de Ciências Humanas. Psicologia e Reestruturação Produtiva,** Florianópolis, Edição Especial Temática, p. 95-105, Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, UFSC, 2000.
- SILVA, N.; LIMA, M. A edificação de rotinas defensiva: Um estudo das deficiências de aprendizagem de uma escola de idiomas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho,** UFSC, v. 1 n. 2, Jul.-Dez. 2001
- SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano.** 2. ed, São Paulo, FUNBEC, 1970
- \_\_\_\_\_. **Sobre o Behaviorismo.** São Paulo, Cultrix/EDUSP, 1982
- SMIRCH, L. Concepts of Culture and organizational Analysis. **Administrative Science Quartely,** [s. l.] vol. 28. n.3. 1983a.
- \_\_\_\_\_. The Concepts of Corporate Culture. **Administrative Science Quartely,** [s. l.] vol. 28, n.3, 1983b.
- SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem,** São Paulo: Atlas, 2001.
- SOARES, F. Furacão de argila. **Expressão.** Out. 1993, p.46-49.
- SONNENBERG, F. K. **Trust Me...Trust Me Not.** Industry Week. Aug. 16, 1993.
- SPROUT, A. L. The Internet inside your company. New York: **Fortune,** 27 nov. 1995, p. 161-168.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SROUR, R. H.; FIGUEREDO, L.C.M. **O Grupo Gaidzinski: Radiografia Organizacional e Inserção no distrito de Cocal.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, FAPEU, Projeto 166, 1980.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem,** São Paulo, Futura, 1997.
- STEINER, I. D. **Group Processes and Productivity.** New York: Academic Press, 1972.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

- STONER, J. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- STATA, R. **Organizational Learning-The Key to Management of innovation**. *Sloan Management Review*. Boston: 1989, 30 (3), pp. 63-74.
- SUCHMAN, L. A.; TRIGG, R. H. **Artificial Intelligence as craftwork**. In: CHAIKLIN, ; LAVE J. (Eds.). *Understanding practice: perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TAYLOR, C. **Interpretation and the sciences of man**. In: P. Rabinow & W.M. Sullivan (Eds). *Interpretive social science: A reader* (pp. 33-81). Berkeley: University of California Press, 1979.
- TAYLOR, F. W. **Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Row, 1911.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- THÉVENET, M. **Cultura de empresa – Auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. Nova York: McGraw-Hill Book Company, 1967, pp. 1-2.
- TOFFLER, A. **Powershift: As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TOMASKO, R. M. **Rethinking: repensando as corporações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TRICE, H. M. e BEYER, J. M. **Studying organizational Culture Through Rites and Cerimonials**. [s. l.], *Academy of management review*, vol. 9, n.4, 1984.
- \_\_\_\_\_. **The cultures of work organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.
- URIS, A. **Eighty-eight mistakes iterviewers make and how to avoid them**. New York: Ama Publications, 1988.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organizational socialization**. In: STAW, B. M. (ed) *Research in organizational behavior*, vol. 1, p. 209-264. Jay Press, 1979.
- VASSALO, C. **O futuro mora aqui**. São Paulo: **Exame**. 21 fev. 2001.
- \_\_\_\_\_. **Quem vai liderar a sua empresa no futuro?** São Paulo: **Exame**. 17 out. 2001.
- VIDIGAL, A C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- VIGOTSKI, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo, Martins Fontes, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

- VOLPATO, E. **Administração e controle da produção: um estudo de caso.** Florianópolis: 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- WALTON, M. **O Método Deming de Administração.** Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1989.
- WALTON, R. Quality if working life: What is it? **Sloan Management Review.** v.15, n.1, p.11-21, 1973.
- WATSON JR., T. **A business and its beliefs-The ideas that helped built IBM.** New York: Columbia University Press, 1983.
- WICK, C. W.; LÉON, L. S. **Os desafios do aprendizado.** São Paulo: Nobel, 1997.
- WILKINS, A. The Creation of Company Cultures: The roles of Stories and Human Resource Systems. [s. l.], **Human Resource Management**, vol. 23, n.1, 1984.
- WILSON, L. S. Managing in the competitive environment. [s. l.], **Long Range Planning** 17, n. 1, feb. 1983, p. 59-64.
- WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração.** São Paulo: Atlas, 1995.
- WRIGHTSMAN, L. S. Measurement of philosophies of human nature. [s. l.] **Psychological Reports**, 1964, 14, 743-751
- \_\_\_\_\_. **Assumptions about human nature.** Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1974.
- \_\_\_\_\_. **Social psychology.** Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1977.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Programa de Preparação para Aposentadoria.** Florianópolis: Insular, 1996.
- ZELL, D. **Projetado para mudar: inovação organizacional na Hewlett-Packard.** Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

**ANEXOS**

## ROTEIRO DE ENTREVISTA II

Fale um pouco da sua trajetória na empresa. (sua passagem pela ELIANE minas).

Qual é a missão maior da ELIANE na sociedade, “razão de ser” ou sua justificativa para sobrevivência?

Como avalia o ambiente externo da ELIANE em termos de oportunidades e ameaças? (Econômico, Político, Tecnológico, Sociocultural ou outro).

A relação da ELIANE com o seu meio ambiente é de dominação, harmonia ou submissão?

Como é o processo das tomadas de decisão consideradas estratégicas? (levam em conta o que foi feito no passado, o que está sendo feito no presente ou pensando no futuro?) E nos outros níveis? (fábrica e escritório).

A empresa se encontra orientada com base no passado, presente ou futuro?

As atividades são realizadas cada uma de uma vez ou várias ao mesmo tempo?

A ELIANE utiliza relógios de ponto, folhas de ponto ou outros registros de ponto?

Como é a distribuição do espaço (disponível/restrito/sofisticado/simples)?

Como avalia os funcionários do chão de fábrica e do escritório (bons/ruins/misturados)?

\*O que é preciso fazer para ser punido ou recompensado na ELIANE?

\*As pessoas se antecipam aos problemas, reagem a eles ou agem de acordo com as necessidades das tarefas?

Avalie a relação trabalho/família/lazer.

\*Como são os relacionamentos (paternais, autocráticos ou democráticos) na ELIANE?

\*Prevalece o individualismo ou a cooperação? (entre pares, diferentes níveis).

Fale um pouco da sua trajetória na empresa.

Comente a respeito do processo de informatização da empresa.

Como é o sistema intranet da empresa?

Quais são os benefícios da internet para a empresa?

Fale um pouco da sua trajetória na empresa.

Como é o planejamento na empresa?

Quais são as outras atividades desenvolvidas pelo seu setor?

## ROTEIRO DE ENTREVISTA III

### VISÃO DE MUNDO DE CADA ÉPOCA HISTÓRICA NA ELIANE

#### HISTÓRIA DE VIDA DO FUNDADOR

Informações a respeito da vida do fundador: Onde nasceu; como foi sua infância (o que os seus pais e demais familiares procuravam lhe passar em termos de ensinamentos de vida, quais as principais influências recebidas); adolescência (era contestador ou passivo?; como atravessou essa fase), grandes etapas de sua vida quando adulto (o que realizou em termos de trabalho, participação política, religiosa, etc.).

Existem histórias a respeito de sua vida pessoal (na infância, adolescência e quando adulto).

Como se relacionava com as pessoas? Quando operário como se comportava?

Como era o fundador? (seus ideais, principais valores, objetivos iniciais para com a ELIANE, em que acreditava?).

O que pensava a respeito do trabalho, pessoas (operários e outros funcionários), equipamentos e conhecimento (tecnologia), produção, relação empresa-meio ambiente e sociedade, fornecedores e clientes?

#### AQUISIÇÃO (1959)

- 1) Quando e como veio para a ELIANE?
- 2) Quais foram suas principais realizações?
- 3) Lembranças que tem do fundador? Como era a convivência com ele? Como agia?
- 4) Momentos que mais marcaram sua vida na empresa?
- 5) Até quando ficou e o que motivou sua saída da empresa?

O que motivou o fundador a adquirir a Cerâmica Cocal Ltda?

Por que o setor cerâmico?

Qual a razão do nome ELIANE?

Como foi o início? (o que de importante aconteceu neste momento, principais dificuldades e como foram resolvidas; aspectos favoráveis do novo empreendimento e como foram utilizados)

Quais foram os objetivos iniciais traçados?

Como inicialmente organizou a empresa em termos de tecnologia, produção, comercialização, estrutura e pessoas. Promoveu mudanças? Quais?

Além do fundador haviam outras pessoas envolvidas na aquisição? Quem eram? Por que foram escolhidas? O que pensavam a respeito do negócio? Como contribuíram?

Como os valores: a busca incessante do aumento da produção (produtividade); a utilização do melhor processo produtivo (melhoria contínua); seriedade e assiduidade (responsabilidade); respeito para com o fornecedor e cliente (respeito); zelo pela palavra (garantia), relacionamento pessoal com a comunidade interna (informalidade); e crescimento à base de solidez de caixa (solidez) foram sendo colocados pelo fundador em todos os setores da empresa?

Que evidências no dia a dia da empresa apontavam para a presença desses valores a partir dos primeiros cinco anos?

## **REESTRUTURAÇÃO (1968)**

Como foi a chegada da segunda geração a empresa? Que inovações proporcionaram? Como foi o processo de transformação da empresa em sociedade anônima? (foi tranquilo ou houveram traumas?). Como ocorreu o processo de inovação tecnológica na empresa? (houveram resistências? de que tipo? como foram manejadas? O que aconteceu neste momento que pode ser considerado como significativo? Quais foram as principais medidas adotadas?

## **INÍCIO DA EXPANSÃO (Década de 70)**

Como foi o processo de aquisição de duas novas empresas? (INPISA, 1975 e INCOPISO, 1978). O que motivou as aquisições? Como se encontravam estas empresas em termos de tecnologia, produtividade e qualidade, qualificação dos operários, atendimento aos clientes, relação com fornecedores, preocupação com o meio ambiente, saúde financeira, etc.? Quais foram as principais dificuldades encontradas? Quais as principais medidas adotadas? Como era a filosofia de trabalho das empresas adquiridas? (houveram problemas nesse sentido?). O que motivou a construção de uma nova fábrica ao lado da empresa mãe? Que fatos importantes marcaram a construção e o início das operações? Havia diferenças entre a unidade mãe e esta? Quais? De que tipo? Houveram dificuldades? De que tipo? Como foram tratadas?

## **INÍCIO DA PROFISSIONALIZAÇÃO E CONTINUIDADE DA EXPANSÃO (Década de 80)**

- 1) Quando veio para a ELIANE?
- 2) Quais foram suas principais realizações?
- 3) Que comparações pode estabelecer entre as experiências vividas na ELIANE Minas e as unidades no sul do estado?
- 4) O que motivou sua saída da empresa

Como foi a passagem do cargo de presidente para um dos filhos? (houveram traumas?, disputas, como se sentiram os funcionários (pessoal do escritório e funcionários com a passagem?). O que aconteceu de especial neste momento? O novo modo de administrar e gerir os negócios se alterou? Como se deu a implantação dos processos racionais de administração, controle da produção, finanças e negócios? Quais foram as repercussões? Como foram administradas? A aquisição de novas empresas nesse período (ORNATO, Grande Vitória, 1983; PALMASA, Várzea da Palma, 1984 e FLORÂMICA, Londrina, 1989) apresentaram dificuldades iniciais? Como foram tratadas? Existem diferenças na maneira de operar dessas empresas em relação as de Criciúma, em especial a empresa mãe? Quais? Como são tratadas as diferenças culturais diante do desafio de construir nestas unidades o "Jeito ELIANE"?



## **CONSOLIDAÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO, CRISE, CONTINUIDADE DA EXPANSÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS (Década de 90)**

O que motivou o processo de profissionalização do mais alto cargo executivo da empresa? Quais foram os critérios adotados para a escolha? (Por que ocorreu, o que modificou?). Quais as principais medidas adotadas? Como repercutiram? O que foi feito para administrar as principais dificuldades geradas? Como as principais dificuldades encontradas na década de 90 (diminuição vertiginosa da atividade do setor de revestimentos cerâmicos) foram gerenciadas? Como ocorreu a venda de ativos não produtivos, redução e eliminação de atividades meio (transportes, embalagem, equipamentos industriais, etc.) e o processo de terceirização? Quem deu a idéia? Como foi feita? Como se sentiram os operários e pessoal do escritório neste momento? Quais foram os resultados obtidos? Outras medidas adotadas?

O que motivou a aquisição de duas novas unidades cerâmicas (IASA e CÉRAMUS, Bahia; e uma unidade em São Paulo). Como ocorreram as aquisições? Quais as principais dificuldades encontradas no período das aquisições? Como foram tratadas? Quais as principais medidas adotadas em relação a estas unidades a partir da aquisição? O que tem sido feito para consolidar o "Jeito Eliane" nestas unidades?

O que as Empresas Eliane são hoje? Para onde estão indo? O que tem sido feito neste sentido? Quais os passos até agora dados? Como todas estas mudanças tem repercutido nas pessoas (pessoal do escritório e operários), tecnologia, produtividade, qualidade, atendimento ao consumidor, saúde financeira, meio ambiente e sociedade? Quais são suas perspectivas para o futuro?

- 1) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 2) Comente sua trajetória aqui dentro.
- 3) Lembra de momentos bons? E os ruins?
- 4) Como é suas relação com os funcionários? E deles entre eles?
- 5) Qual a participação dos mesmos nas questões (problemas) da fábrica?
- 6) Comente a respeito da tecnologia aqui utilizada.
- 7) Comente sobre as condições de trabalho (ambiente físico e ergonomia)
- 8) Como é a relação da empresa com a comunidade, consumidores, fornecedores, etc.?
- 9) Como avalia o posicionamento da Empresa no mercado.