

# “Mentira” ou “verdade”? Uma abordagem crítica da conceptualização de organização que faz um grupo de micro, pequenos e médios empresários na cidade de Fortaleza: um estudo exploratório

LUIZ ALCIONE ALBANDES-MOREIRA (UECE)  
ANA CRISTINA BATISTA-DOS-SANTOS (UECE)  
LUCIANA HOLANDA NEPOMUCENO (UECE)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

ALBANDES-MOREIRA, Luiz Alcione; BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina; NEPOMUCENO, Luciana Holanda. “Mentira” ou “verdade”? Uma abordagem crítica da conceptualização de organização que faz um grupo de micro, pequenos e médios empresários na cidade de Fortaleza: um estudo exploratório In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 1184-1198.

## Resumo

O trabalho discute criticamente: (a) as representações de organização construídas por um grupo de micro, pequenos e médios empresários da cidade de Fortaleza; (b) a operacionalização destas representações no cotidiano das organizações. Foi realizado um estudo exploratório tendo como fios condutores duas dimensões dialéticas categóricas: capital/trabalho e emancipação/controle. Foram feitas entrevistas em profundidade com dez proprietários-gerentes de micro, pequenos e médios negócios. As descrições feitas pelos proprietários-gerentes entrevistados resultaram em discursos aparentemente heterogêneos: há narrativas díspares e muitas metáforas envolvidas, com importantes implicações não só no que se refere a teorias pessoais sobre organizações quanto a como gerenciá-las. Três metáforas predominam: organização/grupo-de-amigos, organização/família e organização/escola. As implicações disto são discutidas numa perspectiva interdisciplinar, buscando-se uma compreensão a partir de abordagens sociológica e psicanalítica.

## 1. SITUANDO O TERRITÓRIO: OBJETO DE ESTUDO, DEMARCAÇÕES TEÓRICAS E EPISTEMOLÓGICAS

Uma abordagem crítica das organizações as vê como construções sociais e históricas, complexas, dinâmicas e contraditórias, com autonomia relativa em relação a seus membros, mediadoras dos interesses dos membros e dos objetivos para os quais foram criadas. (FARIA, 2004). Impõe a necessidade de: (a) compreender sobre quais fundamentos as organizações têm construído suas práticas, (b) compreender em que medida essas práticas constituem ações ideologizantes no sentido de evocar uma anterioridade (Cf. CHAUI, 1982), e de representar uma relação imaginária dos indivíduos com suas existências reais (ALTHUSSER, 1971; LARRAIN, 1988).

O trabalho detém-se na compreensão crítica de como micro, pequenos e médios empresários descrevem sua práxis gerencial em representações discursivas de organização. Conceitos e metáforas ancoram este trabalho. A consciência reflexiva sobre discursos oriundos da prática organizacional permite compreender as “metáforas que são usadas inconscientemente como

instrumentos literais” (CLEGG e HARDY, 1998, p. 45), que, retornados à prática organizacional como princípios orientadores, expressam radicalmente o sentido que se atribui às coisas (MORGAN, 1996).

Este trabalho tem as seguintes partes: após esta apresentação, segue-se a parte dois, **Trilhando um Caminho: Demarcações Metodológicas e Incursão Empírica**, com um breve relato do método, técnicas e tecnologias de pesquisa. A seguir, na parte denominada **Refletindo sobre os Percursos: o Discurso é uma Trilha**, estão as reflexões construídas no processo. Na última parte, intitulada **Concluindo Provisoriamente**, são apresentadas algumas proposições, na forma de provocações, lançadas, por um lado, como convite à interlocução, e, por outro lado, como hipóteses para novas pesquisas, novos estudos.

## 2. TRILHANDO UM CAMINHO: DEMARCAÇÕES METODOLÓGICAS E INCURSÃO EMPÍRICA

Enquanto disciplina, organização e administração são objetos de uma ciência social aplicada (AKTOUF, 1992a, 1992b) cujo objeto é qualitativo e histórico (MINAYO, 1994). Metodologicamente, este trabalho afirma que, não só o método não se separa da construção de seu objeto (CIAVATTA, 2001) como, também, há uma íntima relação entre teoria, objeto e método na criação de conhecimento organizacional e administrativo (AKTOUF, 1992a, 1992b, MAANEN, 1983). Ainda, que a abordagem qualitativa, privilegia “o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória” (GOLDENBERG, 1997, p. 14). Este trabalho é um estudo exploratório, um micro-estudo cujos objetos são dimensões humanas impermeáveis à mensuração, inabordáveis em larga escala (conceitos, entre outros), e seus sentidos (DELAURIERS e KÉRISIT, 1997, p. 90). Resultam no que Silverman (1985) chama de teoria de médio alcance [*middle-range theory*] em ciências sociais (isto é, teorias que não tratam da sociedade como um todo), e que Gingras (1993) define como um conjunto de proposições logicamente dispostas que induzem generalizações posteriores a partir de um número mais ou menos pequeno de fatos.

A população de pesquisa consistiu de micro, pequenos e médios empresários da cidade de Fortaleza (CE), identificados na base de dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), unidade Ceará, e com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), que foram sucessivamente selecionados por estarem ativos; serem proprietários e gerentes de seus negócios; e aquiescer em participar da pesquisa. A população de trabalho foi formada por dez proprietários-gerentes de empresas de serviço de contabilidade, serviço de advocacia, locação de vestuário, produção e comercialização de confecção feminina, comércio de acessórios para bicicletas, indústria de panificação, lanchonete, corretagem de seguros, indústria de metalurgia e gráfica, que têm, em média, 30,33 funcionários (ver Apêndice: QUADRO 1). Utilizou-se a entrevista em profundidade como técnica para coleta das informações. Sendo “nas dobras do cotidiano que a história se realiza” (KRAMER, 2001, p. 174), e a memória meio de reconstrução do vivido (HAGUETTE, 2001), o foco das entrevistas foi a práxis narrada dos sujeitos. A fala dos indivíduos é

reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo tem a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas (MINAYO, 2000: p. 109-110).

Nas entrevistas, foi usada uma questão-estímulo. Suficientemente ampla, mas, necessariamente focal, ela serve de fio condutor para a entrevista (ALBANDES-MOREIRA, 2002) (ver Apêndice: QUADRO 2). Ela possibilita ao pesquisador: (1) obter o máximo de informação multidisciplinar; (2) prover condições de exame do tema em termos de práticas e de experiências subjetivas, de

afetos e conhecimentos, de teorias e práticas as mais próximas da realidade; (3) tornar a entrevista histórica (ALBANDES-MOREIRA e BATISTA-DOS-SANTOS, 2004). O Apêndice: QUADRO 3 mostra uma seleção de assertivas (An) dos entrevistados (entrevistado n) feitas pelos autores, que sustentam sua argumentação, a seguir.

### 3. REFLETINDO SOBRE OS PERCURSOS: O DISCURSO É UMA TRILHA

Tomadas como uma totalidade, as metáforas e analogias utilizadas pelos sujeitos são consideradas sob duas perspectivas: (1) uma abordagem de cunho sociológico fundamenta a reflexão, desvelando as inconsistências (“mentiras”) do discurso; (2) uma perspectiva psicanalítica é o fulcro para um aprofundamento sobre as “verdades” presentes no discurso.

#### 3.1. Pra onde o discurso leva: As mentiras da verdade enunciada

Os discursos são metaforicamente heterogêneos: a organização é um grupo social que ora é um grupo de amigos (A2, A3, A9), ora uma escola (A16, A17), ou, ainda, uma família (A29, A30, A31, A33).

**Organizações-grupo de amigos** (A1, A2). Nas organizações capitalistas, as relações sociais se caracterizam pela divisão social do trabalho que evidencia a contradição entre propriedade dos meios de produção e força de trabalho (FARIA, 2004; HARRIS, 2001; MOHUN, 2001). Amigo, substantivo, é, segundo Houaiss (2001): a) que ou aquele que é ligado a outro(s) por laços de amizade; b) que ou aquele que nutre admiração (por alguém ou algo); apreciador, amante; c) que ou o que ampara, defende; d) que ou o que mantém relações amistosas com outro(s) (diz-se especialmente de povo, nação, país); aliado. O grupo de amigos como um grupo social supõe que as pessoas se relacionem por afinidade de idéias ou gostos, em uma forma peculiar de vínculo: o afeto. Este discurso, que trata a todos da organização como iguais (A4), vela o fato de que a organização se constitui de membros não iguais (A3): as questões de poder imanente à propriedade do capital e autoridade são escamoteadas. A dialética capital/trabalho é diluída em outras formas de relação, que não as relações de trabalho (A2, A3, A5, A6). Entretanto, as práticas acabam por confirmar a diferença de papéis e tornam presentes as questões de autoridade (A7, A8, A9). O discurso dos entrevistados instrumentaliza a amizade dentro de uma organização: ela se torna meio de melhoria de desempenho e/ou obtenção de lucro (A10, A11, A12, A13, A14, A15).

**Organizações-escola.** Como escola, a organização repassa informações, valores e comportamentos (A18). Em seu significado dicionarizado, escola define-se como: a) estabelecimento público ou privado onde se ministra ensino coletivo; b) conjunto de professores, alunos e funcionários de uma escola; prédio em que está estabelecida (BUENO, 1984).

Para a sociologia, a escola pode ser funcionalmente entendida como fator de mudança social, instituição transmissora de conhecimentos, disciplinadora do uso do tempo e da transição individual da família para o trabalho (GOUVEIA, 1993; SILVA, 2004). Bourdieu (2003) e Bourdieu e Passeron (1992), porém, a vêem como aparelho ideológico de preservação da ordem vigente que possibilita a interiorização de crenças e valores que legitimam a diferença social; um espaço de difusão da ideologia dominante, de reprodução social, violência simbólica e manutenção das relações de produção capitalista. Como instituição, a definição de escola se afasta substancialmente da definição de empresa, que, forma de organização do trabalho contextualizada historicamente, resulta da organização capitalista dos meios de produção.

As funções escolares apropriadas pelas empresas, legitimadas pelo discurso que as equipara, tornam-se locais onde: a) se transmite cultura tal como julgada importante pela autoridade: o dono do capital (A19); b) estimula-se atitudes consideradas úteis (A20), e a determinação da utilidade em uma empresa é resultante da expectativa de lucro; c) prepara-se o trabalhador para sua carreira

posterior, o que numa organização pode significar promoções, continuidade ou ainda demissão (A21).

A escola é regulada pelo Legislador que define sua finalidade (SILVA, 2004). A conformidade aos fins da escola difere substancialmente da conformidade aos fins da empresa (A22). Se, na escola, a autoridade tem papel institucional, que se evidencia transversalmente na história, tomar a empresa como escola é legitimar o poder conferido pelo capital, tornando-o institucional quando é apenas casual e inscrito historicamente (A23). A analogia organização/escola busca legitimar, via poder simbólico (BOURDIEU, 2003), a expropriação do trabalhador e a divisão do trabalho. O poder simbólico, uma forma transfigurada das outras formas de poder, é aquele capaz de se impor como legítimo, dissimulando as forças que há em seu fundamento. Assim, ocultar o poder do capital via um discurso que chama de professor quem é patrão, de aluno quem é trabalhador e de instituição de ensino o que é organização social que produz mercadorias, é utilização violenta de poder simbólico que transforma, via discurso, o que é circunstância histórica em instituição, cristalizando relações de dominação.

**Organizações-família.** Família, recorrente no discurso dos entrevistados (A29, A30, A31, A32, A33), pode ser entendida como grupo de pessoas sob o mesmo teto, unidas pelo casamento, filiação, especialmente pai, mãe e filhos, que partilham uma ancestralidade comum, (BUENO, 1984; HOUAISS, 2001). A Escola de Frankfurt, diferentemente do marxismo ortodoxo, reconhece nela uma “instituição social e uma ideologia, a despeito de ter um caráter aparentemente privado” (BARRET, 1988, p. 146), que “se define pelas funções sociais que se espera que ela cumpra”: reproduzir-se, socializar os jovens, regular o comportamento social, ser um centro produtivo, proteger e prover apoio emocional aos membros (JOHNSON, 1997, p. 107-108).

A metáfora organizações/família não se sustenta: ignora a relação específica capital/trabalho da organização produtiva capitalistas. Ela tem inconsistências radicais (laços consanguíneos/vínculo empregatício, relações de parentesco/relações de trabalho, transmissão de patrimônio por herança/verbas rescisórias na demissão) a tornam um paradoxo. Na família, a autoridade se estabelece pelos laços de consangüinidade ou adoção; já na empresa, a autoridade deriva da relação capital/trabalho vinculada à propriedade dos meios de produção e aos que atuam em nome dela, os gerentes.

No entanto, o discurso dos entrevistados faz parecer que a metáfora organização/família diz respeito a princípios emocionais, afetivos; referindo-se à boa ambiência (“clima”) no local de trabalho (A31, A32) que remetem à função socializadora da família. A família “apresenta-se como o *locus* de socialização e de sociabilidade privilegiado” (PINHEIRO, 2004, p. 2), privado, de convivência intensa, de expressão de emoções e sentimentos. Nela, ocorre a socialização primária: “processo mediante o qual o infante [...] assimila na e através da convivência social um determinado conjunto de símbolos que se materializam na forma de orientações transmitidas pela fala e através de exemplos concretos” (ROMANELLI, 2004, p. 7). A socialização primária é vista como a mais importante para a pessoa (BERGER E LUCKMANN, 1999), por envolver emotividade além do aprendizado puramente cognitivo. Os conteúdos são muito mais firmemente incrustados na consciência do que conteúdos interiorizados nas socializações secundárias (PINHEIRO, 2004). Ao promover a interiorização de valores, normas culturais e representações, a socialização primária faz com que “o microcosmo em que vive” [seja] “percebido como único” (ROMANELLI, 2004, p. 7).

Os discursos sugerem que grupos de socialização secundária (organizações capitalistas) atuem como grupo de socialização primária (A32). A dimensão psicológica, vivência intensa em meio a emoções e sentimentos, elemento constitutivo da socialização (ROMANELLI, 2004) também é enfocada no discurso dos sujeitos (A31, A34, A35). A socialização primária narrada pelos gestores,

sugere-se, constitui-se em colonização do mundo do empregado porque as organizações invadem a esfera privada, familiar (no sentido próprio da palavra) dos trabalhadores (A27, A28):

nas organizações modernas verifica-se a presença dos códigos familiares na implantação de uma cultura corporativa [...] as modalidades gerenciais buscam fortalecer a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho, incorporando o emocional, o afetivo, o sentimento e os valores morais, extrapolando, assim, os parâmetros normativos do contrato de trabalho e os princípios de racionalidade que pautam a organização contemporânea (DAVEL e COLBARI, 2000, p. 49).

A metáfora organizações-família, na práxis, diferente da ‘aura’ evocada, lembra a etimologia do termo família: do latim, *família,ae*, domésticos, servidores, escravos, séquito, comitiva, cortejo, casa, família (HOUAISS, 2001).

### 3.2. Pra onde o discurso vai: as verdades da mentira anunciada

Os discursos tomados como um todo sugerem a criação de uma narrativa ficcional sobre a práxis cotidiana que a situa onde o falante se coloca: como pai, irmão, professor, amigo. Cumpre interrogá-las. Se a organização é uma família, de que família se trata? Quem é o pai e que pai é esse? A escola, como funciona? Quem ensina? O que se aprende? Entre amigos, o que se passa? Que laços agem?

Deter-se nas questões relativas à família, sob a ótica da psicanálise, implica em deter-se na função paterna. É o lugar de pai o reivindicado no discurso (A29, A31, A36), o do pai imaginário (DOR, 1991), que encarna uma autoridade que é mais de natureza política e religiosa que familiar (JULIEN, 1997). O pai imaginário encarna potência, soberania legislativa, responsabilidade sobre aquilo que a criança é e, também, sobre o que a criança não é (DOR, 1991) (A22, A28, A30, A34, A36, A38). Este pai imaginário corresponde ao pai primordial, inseminador e potente, pai da horda primitiva que priva os filhos de todas as mulheres, ou ainda, priva os outros de um gozo que ele goza exclusivamente (JULIEN, 1997). Tal pai não é amado mas temido e suposto ser introjetado (FREUD, 1980) (A19, A23, A27).

Ao enunciar a organização como grupo de amigos o proprietário bascula entre duas posições: a do líder (A2, A5, A7, A8, A15) e a de membro padrão do grupo (A3, A4, A13, A38). O líder ainda é o temido pai primevo, que assume ao extremo a posição de autoridade (FREUD, 1980). O que ainda está em jogo no discurso é o controle (A5, A7, A12, A13, A14, A15). Quando o entrevistado se coloca no lugar de um membro padrão do grupo, o lugar do líder não fica vazio, ele é preenchido por uma idéia que deve ser investida libidinalmente, aprisionando os membros do grupo (A9, A24, A25, A27, A38, A41):

quando um grupo se forma, a totalidade da intolerância se desvanece, temporária ou permanentemente, dentro do grupo. Enquanto uma formação de grupo persiste ou até onde ela se estende, os indivíduos do grupo comportam-se como se fossem uniformes, toleram as peculiaridades de seus outros membros, igualam-se a eles e por eles não sentem aversão (FREUD, 1980, p. 129).

Com a metáfora organização-grupo de amigos pretende-se esta homogeneização de comportamentos. Uma padronização remetida à idéia dominante de servir aos objetivos da organização, idéia esta que ocupa uma posição libidinalmente significativa no discurso. Porém, qualquer grupo social é regido por vínculos de ciúme ou inveja, que originam um laço ambivalente de amor e ódio entre os participantes de um grupo. A ninguém deve ser permitido destacar-se, todos devem ter o mesmo e ser o mesmo (FREUD, 1980). A noção de justiça, a raiz do sentimento de dever e a consciência moral originam-se da necessidade de que todos sejam tratados de maneira igual, e opera como uma compensação parcial das renúncias a que cada um é submetido (FREUD, 1980; JULIEN, 1997). Assim, se justifica que a organização como grupo de amigos opere no limite entre o companheirismo e a mútua fiscalização (A19, A20, A33, A36, A38, A40).

Na metáfora organização-escola, os entrevistados demandam para si o lugar de professor (A17, A18, A22, A23, A24, A27), ou, segundo a psicanálise, de mestre-escola. Lacan (1992) ao falar da relação mestre/escravo aponta para a dinâmica desta relação que implica em saber fazer. O discurso do mestre é suportado pelo campo próprio do saber escravo (LACAN, 1992), que é, por sua vez, uma autoconsciência presa ao ser da coisa que oferece livre satisfação ao senhor por meio do seu trabalho (MUCIDA, 2001).

Na era antiga, ele não era simplesmente, como nosso moderno escravo, uma classe – era uma função inscrita na família. O escravo de que fala Aristóteles está tanto na família quanto no Estado, e ainda mais em uma do que no outro. Está lá porque é aquele que tem um *savoir-faire*, um saber fazer. [...] Ora, o que acontece sob nossos olhos? [...] Isto – o roubo, o rapto, a subtração de seu saber à escravaria, pela operação do senhor. [...] Trata-se de perceber que isso pode ser transmitido, o que quer dizer transmitido do bolso do escravo ao do senhor (LACAN, 1992, p. 19).

O mestre, que faz esta operação de transferência bancária do saber escravo, não tem vontade de saber: “um verdadeiro mestre não deseja saber absolutamente nada, ele deseja que as coisas andem” (LACAN, 1992: p. 21) (A25, A36, A38, A39, A40, A41). O mestre confia no saber-fazer do escravo para a produção de um mais-gozar (MUCIDA, 2001): correspondente da mais-valia de Marx (Cf. LACAN, 1992). O discurso do mestre é o laço civilizador que exige a renúncia pulsional articulando o repelir do gozo que retorna sob a forma de supereu (LACAN, 1992) manifesto no olhar que vigia e na voz que critica (QUINET, 2001).

O discurso do capitalista, que não faz laço social (ALBERTI, 2001), opera atualmente como novo e hegemônico discurso do mestre (QUINET, 2001), ou como corruptela do discurso do mestre (ALBERTI, 2001). O discurso capitalista engendra a abolição completa do sujeito desejante. É, pois, o objeto que age sobre o sujeito e o que opera no lugar da verdade é um imperativo, significante-mestre, o capital, o dinheiro (QUINET, 2001).

Assim, fecha-se o círculo de verdades presentes nos discursos: sim, a organização é uma família, um grupo de amigos e uma escola, quando o que está em foco é o controle, via contradições: poder paterno inseminador *versus* impotência dos filhos, líder com autoridade *versus* grupo homogeneizado, mestre *versus* escravo. Também o discurso é verdadeiro no sentido que, não sendo a organização, evidentemente, nem uma família, nem uma escola e nem um grupo de amigos, o que se obteve foram narrativas ficcionalizantes da realidade. As narrativas são verdades no sentido literário porque são criações dos falantes. Tomar as falas como ficção sugere tratá-las pelo ângulo da literatura. É o que se segue nas conclusões.

#### 4. CONCLUINDO PROVISORIAMENTE

Como foi dito, um estudo exploratório é um micro-estudo (cujo objeto é, entre outros, conceitos e seus sentidos [DELAURIERS e KÉRISIT, 1997]) que induz ao que Silverman (1985) chama de teoria de médio alcance [*middle-range theory*] em ciências sociais, um conjunto de proposições logicamente dispostas que induzem generalizações posteriores a partir de um número mais ou menos pequeno de fatos (GINGRAS, 1993). Humildemente, este trabalho conclui com provisórias proposições teóricas de curto alcance, já que se referem a uma parcela muito pequena da sociedade, os proprietários-gerentes de micro, pequenas e médias organizações. Arrogantemente, porém, elas se pretendem Proposições Provocadoras porque almejam a reação de seu leitor no sentido de provocar uma discussão sobre o tema.

**Primeira Proposição Provocadora.** Tomadas como narrativas de ações, a conceptualização de organização dos entrevistados é uma alegoria sobre Poder do Pai Primevo.

Metáfora, uma “taquigrafia verbal, [...] comparação condensada que afirma uma identidade intuitiva e concreta” (ULLMANN, 1964, p. 443), elemento fundamental para o funcionamento da língua (BARTHES, 1970; ECO, 1980; ULLMANN, 1964), é ao mesmo tempo “origem fecunda de ambigüidade” e “da predicação analógica, causa única do poder simbólico da linguagem” (ULLMANN, 1964, p. 338). É reino das “transgressões criativas” (BARTHES, 1970, p. 88). Mas “não é uma definição”: a clareza não é senão um “atributo retórico” (BARTHES, 1970, p. 102).

Por outro lado, uma narrativa que se constrói retoricamente como uma metáfora continuada e extensiva se torna, como qualquer outra forma de simbolismo, uma fábula como queriam os gramáticos latinos como Quintiliano, isto é, uma narrativa alegórica. Em seu sentido mais amplo, o procedimento alegórico pertence ao domínio do signo. A alegoria é uma ferramenta representacional que materializa sob uma forma em geral, mas não exclusivamente, artística, entidades e ações que pertencem ao mundo das abstrações, das idéias e dos conceitos. Esta materialização se oferece ao entendimento sob duas formas. A primeira é puramente perceptual se fora de seu próprio contexto. A segunda, seu próprio contexto, ao “acordar o impulso para o questionamento das aparências [...] [que] comunicam valores [*impart values*]” (FLETCHER, 1964, p. 133), exige uma interpretação, que a recria com uma outra identidade. O termo o diz: alegoria se origina de *allos* e *agoreuein*, que significam Outro Falante. Alegoria significa a manipulação de símbolos no domínio da concretude, que geralmente se refere ao mito fundador (cf. FLETCHER, 1964; HANSON, 1959; HONIG, 1959; PEPIN, 1976).

A narrativa dos entrevistados pode ser tomada como uma alegoria territorial e social da organização. Nela, habitam pais e filhos, professores e alunos, e amigos, regulamentados por um poder legislativo, o poder do Pai Primevo, tripartite, como aquele do deus monoteísta católico cuja identidade só pode ser atribuída a posteriori. Ele é constituído de três entidades: a Autoridade Legitimada, o Líder Padrão e o Professor Que Sabe. A entidade resultante, o Pai Primevo, é o Outro Falante, que, como uma imagem cifrada, se interpõe entre ele e os membros da organização, como se interpôs entre ele e os pesquisadores, como um obstáculo à visão de seu rosto verdadeiro, a do Dono do Negócio. Na verdade, esta alegoria sugere, como a poderosa *Liberdade guiando o povo*, de Delacroix, a instauração de um novo território de propriedade que, supondo um Novo Dono, promete muito de bom para quem nele habitar. A concretude desta alegoria é instaurada pela dialética empregado-amigo-aluno-filho/patrão-líder-professor-pai. Esta dialética questiona a realidade da organização e, muito especialmente, sua administração. Tomada como literalidade, a realidade desta organização requer uma leitura que escapa à teoria organizacional e administrativa vigente que não está preparada para lidar com ela como um evento alegórico e que a encara como uma alegórica esfinge.

**Segunda Proposição Provocadora.** A organização narrada pelos entrevistados constitui um sistema reificante.

A coerência interna de uma alegoria é dada pela absoluta cristalização da ordem de seus elementos constituintes e das relações entre eles. Uma alegoria é um sistema de signos (ALBANDES-MOREIRA, 2002). Metáforas e analogias sobre a organização atribuem-lhe sentido via conceito. Como transcendententes que são, conceitos mascaram a história. Ao calar sobre as organizações como construtos sociais, históricos (Cf. ASTLEY, 1985; FARIA, 2004), a visão paradigmática subjacente desvela-se: a necessidade de tornar sistêmica uma realidade que é histórica. A concepção sistêmica de organização opera na lógica da harmonia e inter-relações mais ou menos estáveis entre os componentes (pessoas, máquinas, dinheiro) do sistema (A36, A22). O sistema, por definição, é uma coisa que funciona porque acomoda mal a espontaneidade. Tensões e contradições da relação capital/trabalho são tratadas como disfunções (A37, A38) e não como resultantes da construção histórica dessa relação (FARIA, 2004).

Organização como sistema implica em indivíduo como elemento do sistema. Evacuado de sua subjetividade, reduz-se à sua função. Isto o reifica (PETROVIC, 2001). O trabalhador reificado transforma-se em um ser semelhante a coisas, submetido às leis do mundo das coisas e não às condições de existência humana (PETROVIC, 2001). Quem constitui a organização não é relevante neste discurso, pois, independente de quem esteja lá, espera-se sempre a mesma resposta do ponto de vista funcional (A39, A40, A41). O trabalhador, uma vez entendido como regido pelas leis de competitividade que regem as empresas, tem sua subjetividade limitada à esfera da racionalidade instrumental (Cf. HORKHEIMER, 1947) que procura apontar uma lógica causal entre os fenômenos (A24, A25, A26). Nisto, dimensões subjetivas constituintes do ser humano são esquecidas (Cf. CHANLAT, 1996). Equiparado aos demais recursos produtivos da organização, o indivíduo é impelido a instituir-se um tipo específico de humano. A racionalidade presente na pretensa valorização da subjetividade do indivíduo, baseada em critérios como produtividade, padronização e adaptação das ações, comporta um padrão de normalidade: o sujeito aceito como saudável é aquele que extrapola seus limites físicos e mentais em direção ao melhor desempenho no trabalho (MARCUSE, 1972).

**Terceira Proposição Provocadora.** As três metáforas utilizadas operam uma dupla mistificação.

Do ponto de vista administrativo, mistificam a autoridade e, do ponto de vista político, mistificam o poder. Trata-se, nos discursos, da organização como *locus* político. É de controle que se trata. A pequena empresa é chamada de família, escola, grupo de amigos não porque é pequena, mas porque, sendo pequena, não pode ser controlada burocraticamente. Recorre-se, pois, a uma autoridade que não é da alçada da administração, mas que opera de outro lugar e por outra lógica. A autoridade é reclamada por deferência ou afeto e o poder é garantido via violência simbólica.

Mistificando a questão da autoridade vela-se uma relação de fato: a relação entre os donos do capital e os donos da força de trabalho. A organização é uma configuração histórica das relações contraditórias entre capital e trabalho. O discurso que metaforiza empresa como grupo social omite aspectos dessa contradição como: divisão do trabalho, criação de mais valia, acumulação de capital.

O uso dessas metáforas encobre as novas formas de dominação do capital sobre o trabalho, nos tempos do capitalismo flexível (Cf. GURGEL, 2003; SENNETT, 2002). Os proprietários do capital e seus representantes, os gerentes, tentam ocultar as relações assimétricas de poder nas organizações. Assim, novas formas de agenciamento do poder e controle se instalam (BERNARDO, 2004; FARIA, 2004). Uma crítica ideológica das formas atuais de gestão remete a uma análise dos processos sistemáticos que têm produzido consentimento ativo: “as críticas à ideologia [...] ampliam seu horizonte de atuação e estudam como o controle cultural-ideológico opera em relação a todos os empregados” (ALVENSSON e DEETZ, 1998, p. 239).

**Concluindo, mesmo.** A crítica das representações de organização, exemplificada, nesta pesquisa, pelas metáforas utilizadas, faz desvelar seu caráter ideológico. Os discursos exemplificam a prática da política cognitiva: “uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção” (RAMOS, 1989, p. 87).

Adorno (1995, p. 84-85) diz ser o tabu “uma sedimentação coletiva de representações que [...] perderam em grande medida sua base real, [...] mas que se conservam tenazmente e reagem, [...] sobre a realidade, transformando-se em forças reais”. É curioso notar o parentesco desta definição de Adorno com o conceito de ideologia como representação de uma relação imaginária com as reais condições da existência (ALTHUSSER, 1971; LARRAIN, 1988) “que interpela os indivíduos e os constitui como sujeitos que aceitam seu papel dentro do sistema de relações de produção”



(LARRAIN, 1988, p. 186), e com a noção de organização como campo de força onde agem os interesses dos indivíduos (FARIA, 2004) enquanto poder e violência ambos simbólicos, porque consentidos e, conseqüentemente, legitimados (BOURDIEU, 2003). É como se a materialidade da empresa capitalista devesse ser dissolvida na organização alegórica descrita pelos entrevistados, tornando-a, pretendidamente, um tabu; como se a concretude da dialética capital/trabalho devesse ser soterrada sob o discurso metafórico que criaria, então, uma alegoria absoluta, impermeável à decodificação. De certo, as bases reais de compreensão das organizações como grupo social dos tipos amigos, escola ou família, inexistem. Todavia, o uso e reprodução de um discurso que privilegia tais representações, agem, dialeticamente, como forças reais, no interior das organizações, configurando assim formas de dominação e controles mais primitivas em seu amálgama de afetos e interesses, necessidades e motivos, e sentidos imaginários. Tomar consciência de tais movimentos, constitui, em si mesmo, um ato emancipatório. Mas serão eles administráveis?

Os autores agradecem à Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, FUNCAP, pelo apoio dado à pesquisa que deu origem ao presente trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

- ADORNO, T. W. Tabus que pairam sobre a profissão de ensinar. In: ADORNO, T. W. *Palavras e Sinais: modelos críticos 2*. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 83-103.
- AKTOUF, O. La méthode de cas en gestion: apprentissage ou cercle vicieux, *Organisation*. p. 53-64, 1992a.
- AKTOUF, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1992b.
- ALBANDES-MOREIRA, L.A.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. *Qualidade, Subalternidade, Subjetividade e Organização: O Testemunho de um Trabalhador e a Compreensão Crítica de um Sistema de Gestão pela Qualidade*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD.
- ALBANDES-MOREIRA, L. A. *An Exploratory Study on the Nature of the Representations of Organization, Manager and Management within a Group of Teachers of a Business School*. Ecole des Hautes Etudes Commerciales – HEC, Montreal, Quebec, Canadá, 2002. Tese.
- ALBERTI, S. O discurso do capitalista e o mal-estar na cultura. In: *Heteridade: revista de psicanálise*. Belo Horizonte, v.1, nº 1, p. 131-142, mai-out. 2001.
- ALTHUSSER, L. *Lenin and philosophy and other essays*. Londres: New Left, 1971.
- ALVENSON, M.; DEETZ, S. Teoria Crítica e Abordagens Pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.), *Handbook de estudos organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 227-266.
- ASTLEY, W. G. Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p.497-513, Dec., 1985.
- BARRET, M. Família. In: BOTTOMORE, T. (ed.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988, p. 146-147.
- BARTHES, Roland. *Writing Degree Zero and Elements of Semiology*. Boston: Beacon Press, 1970.

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de Sociologia do conhecimento*. 17ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BERNARDO, J. *Democracia Totalitária: Teoria e Prática da Empresa Soberana*. São Paulo: Cortez, 2004.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. *A reprodução*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- BUENO, F. S. Escola. In: *Dicionário Escolar da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro. FAE, 1984.
- BUENO, F. S. Família. In: *Dicionário Escolar da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro. FAE, 1984.
- CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, vol. I, São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAUÍ, M. S. *O que é ideologia*. 9ª ed. Col. Primeiros Passos. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1982.
- CIAVATTA, M. O conhecimento histórico e o problema teórico-metodológico das mediações. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. (orgs). *Teoria e educação no labirinto do capital*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001, p. 130-155.
- CLEGG, S.R., HARDY, C., Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W. (org.), *Handbook de estudos organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 27-57.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organização e Sociedade*, Salvador, v. 7, n.18, p. 45-63, Maio/Ago., 2000.
- DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. Le devis de recherche qualitative. In: POUPART, J. et al. *La recherche qualitative. Vol. I: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin, 1997.
- DOR, J. *O pai e sua função em psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.
- ECO, Umberto. *Tratado Geral de Semiótica*. São Paulo: Perspectiva, 1980.
- FARIA, J. H. *Economia política do poder*. Vol 1: Fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004.
- FLETCHER, A. *Allegory: The Theory of Symbolic Mode*. Ithaca: Cornell University Pres, 1964.
- FREUD, S. Psicologia de grupo e análise do eu. In: *Obras Completas de Sigmund Freud*. Vol. XVIII Rio de Janeiro: Imago Editora, 1980.
- GINGRAS, F. P. La théorie et le sens de la recherche. In: GAUTHIER, B. *Recherche sociale. de la problématique à la collecte de donnés*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1993.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. São Paulo: Ed. Record, 1997.

- GOUVEIA, A. J. A escola, objeto de controvérsia. In: PATTO, M.H. de S. *Introdução à Psicologia Escolar*. São Paulo: T.A. Queiroz Editor. 1993.
- GURGEL, C. *A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo: Cortez, 2003.
- HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 8ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.
- HANSON, R. P. C. *Allegory and Event*. Londres: SCM Press Ltd., 1959.
- HARRIS, L. Forças produtivas e relações de produção. In: BOTTOMORE, T. (ed.). *Dicionário do Pensamento Marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001, p. 157-159.
- HONIG, E. *Dark Conceit: The Making of Allegory*. Evanston: The Northwestern University Press, 1959.
- HORKHEIMER, Max. *The eclipse of reason*. New York: Seabury Press, 1947.
- HOUAISS, A. Amigo. In: *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. Versão 1.0. Editora Objetiva Ltda, 2001. 1 CD.
- HOUAISS, A. Família. In: *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. Versão 1.0. Editora Objetiva Ltda, 2001. 1 CD.
- JOHNSON, A. G. Família. In: *Dicionário de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
- JULIEN, P. *O manto de Noé: ensaio sobre a paternidade*. Rio de Janeiro: Editora Revinter, 1997.
- KRAMER, S. Linguagem e História. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. (orgs.). *Teoria e educação no labirinto do capital*. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 169-193.
- LACAN, J. *Seminário 17: O avesso da psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.
- LARRAIN, J. Ideologia. In: BOTTOMORE, T. (ed.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988, p. 183-187.
- MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A Preface. In: MAANEN, J. V. (ed.). *Qualitative methodology*. Beverly Hills, SAGE, 1983.
- MARCUSE, H. *Eros e Civilização*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora. 1972.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. Pesquisa Qualitativa em Saúde. 7ª ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.
- MOHUN, S. Divisão do trabalho. In: BOTTOMORE, T. (ed.). *Dicionário do Pensamento Marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001, p. 112-114.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MUCIDA, A. Do amo hegeliano ao amo moderno: o feminino como laço social. In: *Heteridade: revista de psicanálise*. Belo Horizonte, v. 1, nº 1, p. 129-139, maio/outubro 2001.

PEPIN, J. *Mythe et Allégorie*. Paris: Études Augustiniennes, 1976.

PETROVIC, G. Reificação. In: BOTTOMORE, T. (ed.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001, p. 314-316.

PINHEIRO, V. *Silêncio e violência: a educação de crianças vítimas de abuso sexual na família*. Disponível em: <<http://168.96.200.17/ar/libros/anped/1415T.PDF>>. Acesso: em 01 jun. 2004.

POIRION, D. Allégorie. *Encyclopædia Universalis*. v. 16, Paris: Encyclopædia Universalis France SA, 1985, p. 350 et passim.

QUINET, A. O campo do gozo e o campo da linguagem. In: *Heteridade: revista de psicanálise*. Belo Horizonte, v. 1, nº 1, p. 91-103, maio/outubro 2001.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROMANELLI, G. *Escola e Família de Classes Populares: notas para discussão*. Disponível em: <[http://www.educacaoonline.pro.br/escola\\_e\\_familia.asp](http://www.educacaoonline.pro.br/escola_e_familia.asp)>. Acesso em: 01 jun. 2004.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SILVA, J. *Princípios Teórico-Metodológicos da Prática Docente*. Disponível em: <[www.assessoriajs.hpg.ig.com.br](http://www.assessoriajs.hpg.ig.com.br)>. Acesso em: 01 jun. 2004.

SILVERMAN, D. *Qualitative methodology and sociology: describing the social world*. Aldershot: Gower Publishing Company, 1985.

ULLMAN, S. *Semântica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1964.

## APÊNDICE

QUADRO 1 – Caracterização da amostra: por sexo, idade, estado de origem, escolaridade, estado civil, nº de filhos.

Entrevistado	Sexo	Idade	UF Origem	Escolaridade	Estado Civil	Filhos
1	M	62	CE	Superior	Casado	4
2	M	60	CE	Superior	Casado	4
3	F	46	CE	Médio	Casado	2
4	M	35	PB	Médio	Casado	3
5	F	30	CE	Superior	Solteira	0
6	F	42	CE	Médio	Solteira	0
7	M	60	BA	Médio	Casado	3
8	M	60	CE	Médio	Casado	3
9	M	38	CE	Médio	Casado	3
10	M	54	CE	Superior	Casado	3

Fonte: os autores, 2004

QUADRO 2 - Instrumento de pesquisa

<b>Questão estímulo</b>	Qual a missão da sua empresa?
<b>Questões de apoio</b>	Como funciona a sua empresa?
	Como o sr(a). vê o futuro da sua empresa?
	Como o sr(a). vê a relação da sua empresa com o mundo lá fora?

Fonte: os autores, 2004.

QUADRO 3 - Assertivas dos entrevistados, por identificação, por conteúdo

<b>Item</b>	<b>Assertiva</b>
A1	Para que haja assim uma satisfação entre o funcionário e o patrão o diálogo é algo indispensável (entrevistado 04)
A2	Somos muito abertos, tratamos todos pelo nome, conhecemos todos. Procuramos ter uma amizade com eles, uma amizade... (entrevistado 07)
A3	Aqui, nenhum funcionário é tratado como um empregado nós somos tratados como companheiros de trabalho. Eles são, nós primeiro procuramos ser amigos deles né? (entrevistado 04)
A4	Nós descontraímos muito os funcionários, ele passa a nos ver como um deles, e que tem que ser assim. (entrevistado 07).
A5	O exemplo do pessoal aqui, eles têm muita liberdade. Eu quando faço uma coisa aqui eu até sugiro pra eles e não dou ordem. (entrevistado 08)
A6	Todo dia eu peço a Deus que me motive pra eu continuar, sabe, na luta. Eu procuro motivar a todos. Faço o aniversário de todos. (entrevistado 10)
A7	Somos muito abertos, tratamos todos pelo nome, conhecemos todos. Procuramos ter uma amizade com eles, uma amizade..... separando aí a parte de disciplina, a disciplina tem que ser mantida. (entrevistado 07)
A8	Eu me considero assim bastante acessível, até simpática demais pra eles, por isso que às vezes eles confundem [...] E o meu noivo também é do mesmo jeito. E, às vezes a gente peca exatamente por isso e foi por isso que foi necessário um coordenador pra desempenhar a função de um gerente, pra poder manter a ponte, funcionário... tal, algumas vezes (entrevistado 05).
A9	A gente tem uma relação de amizade tão antiga e tão grande, como se fôssemos irmãs, então, é como...eu trabalho aqui como se estivesse trabalhando pra minha própria empresa. Gostaria que a chefe aumentasse o salário por causa disso mas... é um trabalho que eu faço com muito amor, como se fosse minha mesmo (entrevistado 06)
A10	O cliente muitas vezes está precisando conversar com alguém [...] você tenta ajudar ali, dá alguma sugestão baseada na experiência [...] a gente faz muito esse trabalho né de amizade [...] a gente trabalha sempre nesse aspecto de mostrar um certo interesse pessoal no cliente (entrevistado 04).
A11	Diálogo eu acho que tem que ter com todo mundo: com o funcionário, cliente, com as pessoas, com a equipe que trabalha com isso, né? Porque sem diálogo, a gente tem que... poxa, eu acho que sem diálogo, você não chega a nada. Às vezes, a pessoa chega: “ah, porque ali é assim, porque o atendimento dali não foi bom, não sei o que, não gostei das roupas, não gostei do atendimento” aí a gente começa a conversar, que é assim, deixa a pessoa bem à vontade, explica como é que a gente trabalha, e vai conversando e familiarizando aquela pessoa até a gente chegar em um acordo, um negócio (entrevistado 03)
A12	Para que haja assim uma satisfação entre o funcionário e o patrão o diálogo é algo indispensável [...] A gente vai detectar alguma falha na parte da produtividade e aí chegamos até o funcionário com boas maneiras né? Sempre naquele, naquela estratégia do diálogo e aí tentamos dialogar com ele e melhorar naquilo que é possível. (entrevistado 04)
A13	Eles são, nós primeiro procuramos ser amigos deles né? Pra que assim haja uma motivação da parte deles em querer também nos agradar, retribuir aquilo que eles recebem da nossa parte. E assim a gente sempre procura lhe dar, lhe pagar o que é devido. Às vezes a semana é mais puxada a gente dá alguma gratificação por fora, pra assim eles ficarem motivados e sentirem alegria no trabalho, né? [...] pra eles se sentirem pessoas amadas, né? Eles se sentirem assim que nós temos uma consideração para com eles. (entrevistado 04)
A14	Aqui a gente tem um bom relacionamento com eles, porque é importante, é vital. Um funcionário de bem faz um produto bom. Uma pessoa amargurada não vai fazer um bolo bom. Com certeza, não. Então nós procuramos ter esse dia a dia junto com eles, fazendo com eles (entrevistado 07).
A15	A relação com os funcionários é excelente. Se eu precisar de um funcionário pra ele vir trabalhar... Sábado à tarde ele vem, sem nenhum problema. Todos são meus amigos particulares, freqüentam a minha casa e eu a deles. (entrevistado 10)
A16	Se você não tem um professor dentro da sala de aula, quem vai ensinar? Então, nós temos um professor aqui dentro que é a pessoa da técnica passando pra aqueles que não têm técnica. Mas aqueles que não têm técnica mas têm boa vontade de aprender aprendem rapidamente. Principalmente aqui, eu digo sempre pra eles: aqui é uma escola (entrevistado 08).

A17	As outras empresas não tem isso como objetivo, levar um conhecimento ao funcionário (entrevistado 07)
A18	A nossa dedicação, a dedicação da família, conseqüentemente isso atinge o funcionário. Eles são atingidos por isso. Você faça e ensine, faça e ensine. Tem que manter isso todo o tempo (entrevistado 07).
A19	Nós procuramos manter os funcionários próximos de nós, fazemos reuniões periódica, temos um programa de metas, onde os funcionários são avaliados pelo próprio funcionário, nós temos uma premiação pra aquele que tiver mais pontos nós é... aquele que tiver mais pontos também será destaque do mês, vai ter uma foto na entrada da loja, uma foto no refeitório e caminhamos pra um funcionário do ano e aí haverá um presente maior para aquele funcionário do ano. Mas o objetivo maior é que eles tenham um bom relacionamento e que passem a se respeitar e que não haja discórdias, fofocas, conversas assim paralelas. Nós procuramos objetivar as atenções deles para o nosso negócio, para o comércio. E pro atendimento ao cliente, porque ele tem que estar bem pra ele atender bem. Tanto o cliente interno como o cliente produção ele tem que estar bem ele tem que estar interagindo com todos os setores para que a loja se sinta fortalecida, se sinta bem nesse caminhar que é vendas (entrevistado 07).
A20	Então você vai dar nota pro seu colega: participação, solidariedade, como é que... a disciplina dele, a higiene, o setor, enfim, são vários quesitos que ele tem que cumprir. [...] O que eu vejo que isso é muito bom porque você consegue passar pro funcionário que ele pode melhorar em tal situação, em tal comportamento (entrevistado 07)
A21	A disciplina tem que ser mantida. Se precisar a gente dispensa na hora. Se precisar, damos várias oportunidades, dependendo do caso. Cada caso é um caso. (entrevistado 07).
A22	(A gente) procura colocar os componentes, o pessoal nos cursos que a gente acha que são compatíveis e direcionados pra cada mudança. (entrevistado 01).
A23	Temos que ter uma liderança efetiva pra que eles nos acompanhem, a melhor maneira de ensinar é fazendo. (entrevistado 07)
A24	Quando a gente passa filme a gente pede pra eles fazerem um resumo do filme, o que que eles acharam do filme, a cena, o que é que mais tocou, o que mais tinha no filme que ele pode trazer para a empresa, tipo assim aquela ação. Isto nós temos feito, tem dado resultado (entrevistado 07).
A25	A produtividade eu encaro assim como o principal fator para uma empresa crescer, porque se você não tem produtividade você não tem negócio (entrevistado 04)
A26	Aqui a gente tem um bom relacionamento com eles, porque é importante, é vital. Um funcionário de bem faz um produto bom. Uma pessoa amargurada não vai fazer um bolo bom. (entrevistado 07)
A27	Hoje você tem que trabalhar em cima de missão, de desafios. Então, nós passamos isso pro pessoal. Nós fazemos com que ele saia daquele dia a dia. Nós apresentamos um mundo novo para ele. As outras empresas não tem isso como objetivo, levar um conhecimento ao funcionário. Citamos filmes que eles devem assistir em casa, damos algumas dicas, falamos de alguns livros (entrevistado 07).
A28	Nós damos treinamento da seguinte forma: nós trazemos filmes e dividimos as equipes, nós temos sala de reunião e eles assistem filmes tipo Coração Valente, tipo O resgate do soldado Rian, e vai afora, filmes que despertam nele o companheirismo, outro filme que eu posso citar é o Duelo de Titãs que é um filme muito bom, ele retrata a discriminação, ele retrata a vontade de vencer, o companheirismo, o trabalho em grupo e assim nós vamos em busca, muitos filmes, filmes do dia a dia, não usamos muito filmes de consultorias. Usamos mais esses filmes do dia a dia para passar pra eles necessidades da vida. Trabalhamos também o lado pessoal falamos muito de Deus pra eles, procuramos transmitir que eles sejam bons pais, bons maridos, conversamos sobre bebida alcoólica, sobre AIDS, sobre drogas (entrevistado 07).
A29	O interesse, eu acho que o interesse na situação particular de cada um... assumir um pouco o drama dos outros, eu acho que isso seria um pouco família neste sentido a gente não faz nada naquele sentido de empresa, de estourar e tal porque eu acho que isso também é um erro, eu acho que pode conciliar as duas coisas e eu estou tentando praticar, aprender eu já aprendi, que a gente pode pensar família e, ao mesmo tempo, marketing, crescimento, resultado etc. Porque isso está muito ligado a genterismo. Porque a gente vive num capitalismo e tem que ter muito cuidado, eu tenho um cuidado muito grande de não exarcerbar, quer dizer, eu sei o que é capitalismo, eu sei o que é resultado, eu sei o que é lucro, eu sei o que é... de uma idéia fazer 1 milhão, 50 milhões, mas eu tenho alguma barreira que me faz com que eu não pratique isso. (entrevistado 02)
A30	O relacionamento é bom porque a gente tem uma preocupação muito grande, em primeiro lugar a gente seleciona pessoa gente, quer dizer profissional gente antes de qualquer coisa. Pessoas – dizer honesto é feio, mas pessoas equilibradas na família, no lar, na vida pessoal e tal, de modo que nesse trabalho a gente não tem, por exemplo, brigas por dinheiro, brigas por relação de emprego, a gente é muito família, né? (entrevistado 02)
A31	A gente procura fazer o máximo pra também ter os funcionários como uma família. Aqui, nenhum funcionário é tratado como um empregado nós somos tratados como companheiros de trabalho. Eles são, nós primeiro procuramos ser amigos deles né? Pra que assim haja uma motivação da parte deles em querer também nos agradar, retribuir aquilo que eles recebem da nossa parte. E assim a gente sempre procura lhe dar, lhe pagar o que é devido. Às vezes a semana é mais puxada a gente dá alguma

	gratificação por fora, pra assim eles ficarem motivados e sentirem alegria no trabalho, né? A gente sempre procura compreender os problemas de cada um, né? Às vezes Quando está doente a gente tenta... não, vá pra casa, você não está bem? Quer ir no médico? Eu lhe levo no médico, né? Procura, muitas vezes a gente faz remédio aqui em casa, um chá, um comprimido, assim... pra eles se sentirem pessoas amadas, né? Eles se sentirem assim que nós temos uma consideração para com eles. (entrevistado 04)
A32	E a gente também tenta passar para os funcionários isso, que a função que eles estão fazendo é importante. Ah, eu sou um simples chapeiro, eu sou um simples garçom, não, é muito importante, porque a gente quer que eles sintam a empresa como um lar, o segundo lar deles também. É o que eu sempre falo: vocês passam mais tempo aqui do que em casa, o resto vocês passam dormindo, então vamos fazer um ambiente tranqüilo, agradável, amigo (entrevistado 05).
A33	Somos uma grande família. Tem disciplina, tem momentos agradáveis, tem afeto demonstrado em público, elogios, críticas, enfim, o que nós estamos fazendo quando você cria metas, você é avaliado pelo outro funcionário, você já faz com que essa relação fique melhor entre eles, as críticas passam a observações. (entrevistado 07)
A34	Nós procuramos sempre assim mexer com a consciência deles (entrevistado 05)
A35	O que está na cabeça da gente é o que está no coração também (entrevista 08)
A36	Mas o objetivo maior é que eles tenham um bom relacionamento e que passem a se respeitar e que não haja discórdias, fofocas, conversas assim paralelas. Nós procuramos objetivar as atenções deles para o nosso negócio, para o comércio. E pro atendimento ao cliente, porque ele tem que estar bem pra ele atender bem. Tanto o cliente interno como o cliente produção ele tem que estar bem ele tem que estar interagindo com todos os setores para que a loja se sinta fortalecida, se sinta bem nesse caminhar que é vendas (entrevista 07)
A37	Se você está deficiente numa parte e se você não é comunicado sobre essa deficiência e não dá assim talvez margem pra... (entrevista 04)
A38	Então aqui é uma equipe, é um conjunto, cada um tem sua função, se alguém não executar direito sua função vai causar uma deficiência então não vai funcionar direito o cliente vai ficar insatisfeito e poderá gerar problemas mais sérios no futuro. Então cada um deve estar cômico da sua obrigação de produzir corretamente o que lhe é cobrado. (entrevista 04)
A39	Você tem que estar constantemente reciclando todo mundo, em treinamento, comprando material novo, comprando equipamento novo, pra ir se adaptando às novas situações (entrevista 01).
A40	O computador quebrou... tinha um trabalho pra entregar. Então, a gente ficou trabalhando só na conversa. Então vem aí aquela noção de equipe, de solidariedade, não sei o quê e, principalmente, agilidade [...] o gerenciamento dessa situação foi no grito. Os outros já conhecem isso, já sabem, eles não se dão mal não. Já sabem, eles consideram esse grito, faz assim e não dá pra discutir, eles entendem que isso aí é um desafio e é um compromisso (entrevista 02).
A41	Nós procuramos objetivar as atenções deles para o nosso negócio, para o comércio. E pro atendimento ao cliente, porque ele tem que estar bem pra ele atender bem.(entrevista 07)

Fonte: os autores (2004)