

Análise da presença do paternalismo na cultura de uma pequena empresa têxtil bem sucedida

CARLOS AUGUSTO AMARAL MOREIRA (Unisal)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. Análise da presença do paternalismo na cultura de uma pequena empresa têxtil bem sucedida In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 906-917.

Resumo

Recentemente, no Brasil, diversos trabalhos têm procurado demonstrar a influência das culturas nacionais sobre as culturas organizacionais. A idéia que fundamenta tais trabalhos é a de que os traços básicos da cultura de um país estariam presentes no imaginário das organizações situadas neste país, influenciando as teorias e as práticas administrativas. Dentre os aspectos culturais considerados como expressão de nossas raízes culturais nas organizações, o paternalismo é recorrentemente apontado, na maioria das vezes com conotação negativa, sendo tomado como sinônimo de atraso e mau desempenho. Cremos, todavia, que o paternalismo, por ser elemento síntese e gerador da cultura brasileira, possa ser encontrado largamente nas empresas brasileiras, inclusive naquelas de bom desempenho. Neste trabalho, a partir de conceituação e metodologia baseadas nos trabalhos de Edgar Schein, detectamos uma expressão particular do traço do paternalismo em uma pequena empresa têxtil de bom desempenho, onde a face afetiva dos pais prevalece sobre a face violenta.

1. INTRODUÇÃO

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

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

Considerando as culturas das organizações imersas numa lógica cultural mais ampla e recortando os elementos nacionais conforme seus interesses (FREITAS, 2000) podemos descartar também a hipótese de organizações com culturas idênticas dentro de um mesmo país. A idéia de recorte de um

tecido social mais amplo traz esta idéia: muitos recortes são possíveis. Há muitas maneiras das organizações expressarem as raízes culturais dos países onde estão instaladas. Cabe ao analista organizacional revelá-las.

É dentro desta perspectiva que este trabalho se insere, ao procurar detectar, em uma pequena empresa do Pólo Têxtil de Americana, a expressão de um de nossos traços culturais mais significativos: o paternalismo. Elegeu-se para a pesquisa de campo a Estilotex, uma jovem empresa que vem experimentando ótimos resultados em um mercado competitivo, com o objetivo não só de buscar revelar a expressão do paternalismo, mas também de discutir a relação entre paternalismo e desempenho.

A primeira seção deste trabalho traz a conceituação de cultura adotada: a de Edgar Schein. A seguir, discute-se a importância do paternalismo enquanto traço cultural brasileiro e a possibilidade de que seja encontrado largamente na cultura das organizações aqui instaladas. As seções seguintes trazem a metodologia adotada, uma apresentação da empresa pesquisada e os resultados do trabalho de campo. Na conclusão, discute-se a presença do paternalismo na cultura da Estilotex.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONCEITUAÇÃO DE EDGAR SCHEIN

No começo da década de 80, ocorreu um grande aumento no interesse pela abordagem antropológica tanto no meio acadêmico quanto no profissional (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVENATO,1997, p.273), tendo a cultura organizacional se tornado o discurso forte desta década dentro da teoria das organizações. Tal fato parece ter sido motivado pelo declínio da produtividade americana e pelo ganho de competitividade dos japoneses, o que teria levantado a questão da ligação entre as diferenças culturais dos dois países e o desempenho de suas empresas (FREITAS,1991; MORGAN,1996, p. 115; BARBOSA, 2001, p. 126).

O interesse da cultura como fator de sucesso organizacional persiste, e as empresas seguem aplicando as idéias da linha gerencialista da cultura, visando a melhoria de seu desempenho (BARBOSA, 2001). A globalização, as fusões e alianças de empresas também contribuem para manter o tema do gerenciamento da cultura em pauta (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVENATO,1997).

Paralelamente ao interesse gerencialista tem se desenvolvido progressivamente o interesse da utilização da cultura organizacional como instrumento de compreensão, análise e crítica (BERTERO,1992; FREITAS,1991; PRESTES MOTTA,1995). Tais trabalhos têm, por exemplo, focado a cultura como instrumento de controle a serviço das organizações e visto suas conexões com questões de poder e com a psicanálise (PAGÉS ET AL., 1992; PRESTES MOTTA; FREITAS, 2000; FREITAS, 1999; ENRIQUEZ, 1992).

Dada a variedade de abordagens dentro desse campo, faz-se necessário especificar a conceituação adotada, em nosso caso a de Edgar Schein. Para Schein (1991, p.09), cultura organizacional é:

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

Os problemas de adaptação externa estariam ligados ao ciclo de adaptação que qualquer sistema deve manter com um ambiente em mudança para sobreviver: o estabelecimento de um entendimento partilhado sobre a missão, o desenvolvimento de consenso em relação aos objetivos empresariais derivados da missão, bem como aos meios de se atingir estes objetivos, às medidas de verificação e às correções para o caso em que tais objetivos não sejam atingidos. Já os problemas de

integração interna diriam respeito ao estabelecimento de linguagem e categorias conceituais comuns para uma boa comunicação e entendimento do grupo, ao delineamento das fronteiras do grupo e conseqüentes critérios de inclusão e exclusão, ao estabelecimento de consenso em torno de questões de poder e *status*, ao estabelecimento de regras a respeito de intimidade, amizade e amor entre os membros, a um bom entendimento sobre o que deve ser recompensado e punido e ao desafio de como lidar com o inexplicável e o incontrolável (SCHEIN,1991) .

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

- nível dos artefatos visíveis : englobaria o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira das pessoas se vestirem, a linguagem escrita e verbal, produções artísticas, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos (cartas, mapas). Este nível seria o de mais fácil observação, mas apresentaria dificuldades para ser compreendido;
- nível dos valores: os valores refletem o que as pessoas acham que deveria ser, e não necessariamente o que é. Eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações, não correspondendo ao agir. As razões subjacentes ao comportamento permanecem, escondidas ou inconscientes;
- nível dos pressupostos inconscientes : originam-se das respostas aprendidas grupalmente para os problemas grupais de sobrevivência e integração, passando a determinar como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais tomado como certo (taken for granted), vai passando para o nível do inconsciente.

Para o autor, os pressupostos básicos seriam a essência da cultura, formando em seu conjunto um paradigma cultural, enquanto valores e artefatos seriam manifestações desta essência. Este paradigma possui uma tendência a conter pressupostos com alguma compatibilidade e consistência, desde que tenha havido tempo e estabilidade social suficientes para o grupo poder partilhar um número suficiente de experiências relativas à resolução de problemas de adaptação e integração.

Schein (1991) destaca cinco dimensões principais em torno das quais o paradigma cultural se forma:

- modo de relacionamento da organização com o seu ambiente – como os membros da organização vêem sua postura em relação com o ambiente: de dominação, de submissão, de harmonização, de descoberta de um nicho apropriado, ou outra.
- natureza da realidade e da verdade – as regras lingüísticas e comportamentais que definem o que é real, o que é um fato, como a verdade é determinada, se a verdade é revelada ou aprendida, noções de espaço e tempo.
- natureza da natureza humana – que fatores são considerados intrínsecos ao ser humano - a natureza humana é considerada boa, má ou neutra?
- natureza da atividade humana – qual a postura correta do ser humano em relação aos pressupostos acima – ser ativo, passivo, fatalista, se desenvolver?
- natureza das relações humanas – qual a maneira certa das pessoas se relacionarem umas com as outras? A vida é cooperativa ou competitiva? As pessoas são individualistas, têm postura colaborativa ou comunitária? A autoridade deve estar baseada na tradição, no carisma ou na lei?

3. O PATERNALISMO COMO ELEMENTO CENTRAL DAS RAÍZES CULTURAIS BRASILEIRAS

Os trabalhos clássicos da antropologia e da sociologia brasileiras, como os de Gilberto Freyre (1996, 2003), Sérgio Buarque de Holanda (1995), Darcy Ribeiro (1995) e Roberto DaMatta (1990, 1991, 1997), bem como os diversos estudos organizacionais brasileiros recentes supracitados

sugerem um conjunto de traços culturais que poderiam ser expressões típicas de nossas raízes nas culturas das organizações aqui instaladas: distância de poder, centralização e autoritarismo; personalismo, cordialidade, lealdade e aversão ao conflito; formalismo, jeitinho, malandragem, flexibilidade; aversão ao trabalho manual; hibridismo e plasticidade; estrangeirismo; dicotomia entre o mundo da casa e o mundo da rua; paternalismo.

O paternalismo no Brasil aponta para a coexistência de uma face afetiva, protetora e supridora do senhor de engenho, latifundiário, dono de minas de ouro, cafeicultor, industrial ou gerente com uma face superior e às vezes violenta destas mesmas figuras, que, metaforicamente, são vistas como um tipo de pai que provê, mas exige obediência absoluta. Para Barros e Spyer Prates (1996), o paternalismo seria um traço síntese entre a concentração de poder - que expressa a desigualdade na distribuição do poder, ou seja, a dominação de muitos por poucos - e o personalismo, que reveste a dominação de um aspecto afetivo.

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

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

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

O paternalismo é necessário, enquanto prática eficaz, ao aventureiro explorador que gosta de empreender, mas vê demérito no esforço físico e no trabalho manual. Quando outros braços são necessários para o trabalho, é preciso controlá-los, pois a mão de obra pode ser a mão de muitas coisas, inclusive da violência contra quem a explora. A afetividade adocica um pouco a dominação, ou ao menos tira um pouco seu amargor.

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

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

Mas Bresler (2000), nos lembra: os pais também têm pais. Os pais dos nossos pais patrões são estrangeiros. Os pais brasileiros são igualmente dependentes e procurarão agradar a seus pais. Tenderão a se comportar com os pais externos de maneira similar àquela que seus filhos se comportam para com eles. A referência da relação também é o paternalismo. Assim, valorizam com submissão o que vem dos pais estrangeiros, procurando agradar e não ser punidos. Ao mesmo tempo, imitando este pai externo, reforçam sua imagem de poder face aos seus filhos.

Como, em nossa gênese, a casa é produtiva, e o pai é empreendedor e gestor, há fortes razões para pensar que todo este quadro cultural completo e complexo, articulado pelo paternalismo, tenha tido excelentes condições de cruzar os séculos deixando suas marcas, a ponto de continuarmos encontrando, hoje, suas formas de expressão na cultura de nossas empresas. Dada a sua importância, não cremos que seja característica de empresas atrasadas e de mal desempenho, mas que possa ser encontrado também naquelas que encontram sucesso em mercados competitivos.

4. METODOLOGIA

Para o levantamento da cultura da empresa estudada, a opção feita foi por uma pesquisa qualitativa, que julgamos mais apropriada quando se faz necessário um aprofundamento no mundo dos significados e das relações humanas (SCHEIN, 1996). Nesse sentido, recorreremos à metodologia indicada por Schein (1991), propondo algumas adaptações.

Sempre destacando a necessidade de ir além dos aspectos visíveis da cultura, que no máximo podem ser tomados como dados a interpretar e como ponto de partida para exploração (SCHEIN, 1994), o autor propõe metodologia qualitativa composta por dez etapas que permitem o decifrar dos pressupostos subjacentes (SCHEIN, 1991). Elas contemplam a observação e o levantamento de aspectos que chamem a atenção do pesquisador (“surpresas”), a definição de um “nativo” (*insider*) que ajude o pesquisador a explorar o significado das “surpresas”, a formulação de hipóteses a serem checadas através de entrevistas, observação e análise de conteúdo, o avanço em direção aos pressupostos, fazendo-se contínua recalibragem através da apresentação dos aspectos levantados a outros *insiders* e encerrando-se o processo através de uma descrição escrita e formal da cultura. O autor advoga pelo uso da triangulação, que, nesse caso, dá-se somente a partir de dados qualitativos.

Apesar da metodologia de Schein ser de vertente clínica, pensamos que seja possível utilizá-la, com alguns ajustes, dentro de uma postura etnográfica, também defendida por ele (SCHEIN, 1994, 1996).

Visando a definição de nossa metodologia, recorreremos também à proposta metodológica apontada por Fleury (1992), que é coerente com a abordagem de Schein. Segundo a autora, o desvendar da cultura de uma organização passaria pela análise de alguns aspectos organizacionais significativos: o histórico, recuperando dados sobre a criação e sobre eventos críticos pelos quais a empresa tenha passado, dirigindo especial atenção à atuação do fundador e/ou lideranças nestes eventos; o processo de socialização de novos membros; as políticas de recursos humanos; o processo de comunicação; a organização do processo de trabalho.

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

Utilizamos, então, um modelo baseado nas seguintes etapas:

1. Observação (não participante) dos artefatos visíveis da cultura.
2. Levantamento do histórico da empresa através de entrevistas e análise documental.
3. Levantamento de políticas e práticas de recursos humanos através de entrevistas e análise documental.
4. Estabelecimento, por nossa parte, de uma lista de aspectos culturais que nos tenham chamado atenção (as “surpresas” de Schein).
5. Exposição das “surpresas” a um *insider* pré-definido, para uma primeira exploração e formulação de hipóteses, amparadas nas categorias teóricas de Schein das dimensões do paradigma cultural.
6. Busca de checagem das hipóteses, realizando-se: levantamento de dados a respeito dos processos de comunicação, através de análise documental; observação do processo de trabalho; levantamento dos padrões de atuação das lideranças em uso e desejado, através de entrevistas e observação; entrevistas, observações sistemáticas e análises documentais adicionais baseadas nas hipóteses formuladas no item 5.
7. Pré-análise, por nossa parte, dos dados colhidos no item 6 contra as hipóteses do item 5 e formulação de uma pré-conclusão sobre o a cultura da empresa.
8. Apresentação e discussão da pré-conclusão com *insiders* visando um último refinamento do paradigma cultural.
9. Redação final do trabalho de pesquisa sobre a cultura da empresa.
10. Encerrado o trabalho de campo, realização de análise dos dados colhidos em função da teorização sobre o paternalismo.

5. A ESTILOTEX – HISTÓRICO E MOMENTOS CRÍTICOS DE MUDANÇA

A Estilotex, empresa situada em Santa Bárbara d’Oeste – SP, foi fundada em 28 julho de 1997 por Florindo Natal Picioli, juntamente com sua esposa, filho e genro, mantendo até hoje seu caráter essencialmente familiar. Antes de tornar-se empresário, o fundador trabalhou durante muitos anos no setor têxtil, exercendo funções dentro da área industrial de tecelagens. Foi tecelão, contra-mestre, mestre e acabou, através de sua experiência prática, tornando-se um *expert* em desenvolvimento de tecidos.

A princípio, a Estilotex comercializava tecidos como crepe mousse e sarja-lycra, entre outros, utilizando o esquema à fação. O que se chama de produção em uma empresa como essa resume-se em revisar, cortar, enfiar e embalar tecidos feitos pelos seus feitores exclusivos e tintos também externamente em tinturarias da região.

O foco da empresa começou a mudar quando um empresário conhecido dos sócios, que vendia artigos para o Pólo de Ibitinga, sugeriu que comessem a trabalhar com um tecido para bordar. Com o sucesso obtido, a empresa passa a explorar progressivamente o nicho de artesanato, até então de pouca expressão na região de Americana. Com seu grande talento para desenvolver tecidos, Florindo Picioli criou diversos novos artigos para este nicho em parceria com duas empresas feitoras, ao passo que sua esposa, filho e genro cuidavam da parte administrativa e comercial da empresa.

Ao final de 1998, a empresa firmou definitivamente sua opção por trabalhar com o nicho de artesanato, consolidando a marca Estilotex como referência regional nestes tipos de artigos. A empresa trabalha hoje com grande gama de tecidos para artesanato, como etamine, micro-etamine, macro-etamine, americano, vagonite, cânhamo, talagarça, tecidos para pintura, bordado e pintura, entre outros, numa grande quantidade de cores e padronagens.

O nicho é bastante disputado. Os concorrentes são dos mais variados, indo desde micro-empresas que exploram uma única cor de um único produto, competindo em custos, até gigantes tradicionais

do setor, como Karsten, Büttner e Döller. Não obstante, a empresa tem sido bem sucedida, superando repetidamente suas marcas de faturamento e participação no mercado.

Atualmente, a empresa conta com 43 pessoas, incluindo os proprietários, metade delas ligadas à produção. Desde o final de 2001, atuam em instalações próprias, relativamente espaçosas e muito limpas, o que permite dar atendimento adequado a cerca de 5000 clientes.

Além do deslocamento do foco de atuação, houve dois outros grandes momentos de transição na história da empresa, um ocorrido no final de 2000 e outro mais recente, há cerca de um ano.

Em outubro de 2000, a empresa decidiu trazer o primeiro (e ainda único) diretor de fora da família. Tratava-se de uma pessoa da área comercial, com larga experiência em empresas de maior porte e de certo renome dentro do setor.

A partir de sua grande experiência, o novo diretor reorganizou o setor comercial. Aumentou e distribuiu melhor a equipe de representantes, ao mesmo tempo em que enfatizou que o negócio da empresa era fundamentalmente a comercialização, o que tornava imprescindível que a empresa se preocupasse com a excelência no atendimento aos clientes.

Uma de suas sugestões, que causou enorme polêmica, foi a de valorizar os representantes, dificultando uma antiga prática da empresa de vender “na porta” para revendedores avulsos, ou seja, para pessoas que compravam alguma quantidade de seus artigos para venderem por conta própria, desarticulados do esforço da equipe de representantes. Por buscarem o produto na empresa com veículos próprios, estes conseguiam preços menores, tornando-se concorrentes em condição de vantagem em relação aos representantes da empresa.

O novo diretor comercial sugeriu praticar preços maiores para os que se propusessem a buscar o produto na empresa. Tal inversão não transcorreu de forma tranqüila, dado que esses avulsos eram pessoas que tinham um relacionamento de alguns anos com a empresa e seu fundador, tendo sido parceiros importantes e mesmo fundamentais nos momentos iniciais da vida da empresa. Estes vendedores se sentiram traídos e se queixaram bastante, causando grande desconforto ao fundador e familiares que, de fato, tinham reconhecimento e gratidão àquelas pessoas.

O posicionamento foi mantido, apesar do desconforto, não sem muito questionamento, inclusive em relação à permanência do diretor, que, de certa forma, representava uma ameaça aos relacionamentos baseados na confiança, tão caros ao fundador.

Um segundo momento crítico de mudanças foi o da introdução de um sistema informatizado de gestão, o que se deu em 2003. A transição atualmente está concluída, mas trouxe, segundo os proprietários, muita resistência externa e sobretudo interna.

Externamente, aqueles que mais se queixaram foram novamente os vendedores avulsos remanescentes, que com o novo sistema não podiam mais buscar diretamente o produto na empresa, mas deviam passar inicialmente um pedido para as assistentes de venda. A empresa foi novamente classificada de traidora. Internamente, os funcionários, que até então anotavam tudo o que ocorria de importante em papel, foram treinados para que passassem a usar os computadores, o que gerou resistência.

6. DIMENSÕES DOS PRESSUPOSTOS CULTURAIS NA ESTILOTEX

Natureza da relação com o ambiente

Nesta dimensão, predomina a harmonização através do desenvolvimento do nicho. Ainda que tal nicho tenha surgido na história da empresa um tanto por acaso, hoje a empresa é referência regional,

ocupando posição de real destaque quando se fala de tecidos para artesanato. Há uma visão realmente difundida pela empresa de que o sucesso que eles vêm experimentando ao longo dos anos tem relação direta com a atenção às tendências de mercado, aos clientes e à inovação, fatores que parecem constituir forte liga formada a partir de uma fusão de pressupostos de criatividade e relações de confiança do fundador e de seus familiares, presentes desde o princípio da empresa, com pressupostos importantes relacionados à atenção e relacionamento com o mercado, adicionados pelo diretor comercial.

Natureza da realidade e da verdade

O que é real e verdadeiro emerge na empresa a partir de uma validação de mercado. O caminho correto é o que é capaz de passar por uma prova mercadológica consistente. É igualmente verdadeiro o papel do dogma revelado pela pessoa de maior experiência ou conhecimento, porém o dogma, longe de ser encarado como verdade absoluta, fica sempre sujeito à prova de um teste bem pragmático. O pragmatismo não deixa de reservar espaço para a preservação do grupo, uma vez que o aspecto familiar da empresa é cuidadosa e conscientemente preservado.

Parece haver alguma relação entre espaço e *status*, ainda que o *status* seja mais funcional do que hierárquico. O presidente possui uma sala individual, não muito grande e bastante despojada. Ele parece não valorizar demasiadamente este espaço. Quando foi preciso fazer entrevistas individuais, mesmo com os funcionários, utilizou-se sua sala, já que a empresa não possui sala reservada ou de reuniões. Os três outros sócios-diretores da família ocupam uma mesma sala de tamanho médio ao lado da sala da presidência, igualmente despojada de símbolos de poder. O departamento comercial ocupa uma ampla sala, compartilhada pelo diretor comercial e seu pessoal. Inevitável sentir este último espaço como privilegiado, o que parece ratificar a importância dada pela empresa à comercialização.

Natureza da natureza humana

O pressuposto sobre a natureza humana parece ser de que seja neutra a boa. Quando se recruta e seleciona um funcionário, parece haver uma crença inicial positiva em relação ao candidato enquanto pessoa. Não se faz grandes investigações quanto ao passado do postulante, contando mais aspectos bem concretos como local de moradia, escolaridade e experiência, quando for o caso, e se mostra desembaraço e interesse.

O período de experiência, todavia, parece ser importante, pois este período vai sendo marcado por sinais de aceitação e de integração ao grupo, que, neste caso, parece ser uma espécie de rito de passagem de fora para dentro da família. Depois de um mês (em que tenha se mostrado digno) o funcionário faz jus ao benefício da cesta básica, que é montada artesanalmente pela diretora da empresa com itens de qualidade superior. Depois de completada a experiência de noventa dias, ou em menos tempo que isso, quando se sente que o funcionário de fato já faz parte do grupo, são concedidos novos benefícios: uniforme e convênio médico.

Há um pressuposto muito forte na capacidade de crescimento profissional das pessoas. Ele se revela tanto nos discursos da direção e dos funcionários quanto na prática da empresa. Em várias decisões, se pressupõe que as pessoas serão capazes de dar um passo a mais. Entre outras situações, parece fortemente significativo que no setor comercial, considerado o coração da empresa, várias das funcionárias que lá estão tenham começado como “guardinhas”, sendo sempre incentivadas a aprender um pouco mais.

Natureza da atividade humana

O imperativo em inovar para se diferenciar dos concorrentes coloca a empresa numa corrida em que sempre é preciso um novo esforço para manter a dianteira. O pressuposto sobre a atividade humana

é, portanto, caracterizado pelo fazer. Há uma visão partilhada de que os problemas têm solução, de que os desafios podem ser vencidos, de que, enfim, sempre é possível fazer algo de melhor.

Natureza dos relacionamentos

O trabalho em família é bastante valorizado pelos sócios proprietários. Várias vezes me foi apontado que uma das fontes de prazer que eles têm em trabalhar neste tipo de empresa é a maior possibilidade de convívio.

A valorização dos relacionamentos próximos entre os membros da família certamente pode ser observada na relação destes com os funcionários e na dos funcionários entre si. Tais relações são difusas e multidimensionais, transcendendo em muito as relações estritamente profissionais, além de carregadas emocionalmente. É nítido como os funcionários valorizam o relacionamento com superiores e colegas, ainda que não pintem o quadro com cores de perfeição e que enxerguem alguns problemas.

Os diretores em geral, e o fundador em particular, são valorizados pelos funcionários por “serem humildes, simples, respeitosos, conviverem com proximidade, procurarem saber como o funcionário está passando, darem sempre um bom dia, tratarem de maneira humana”. Junto com estes comentários vem uma percepção de que este tipo de tratamento não é comum, baseada no que conhecem de outras empresas em que trabalharam ou em que trabalham parentes e amigos. Foi citado um caso de um funcionário que passou mal e foi levado ao hospital no carro de um dos sócios. Mensalmente, se canta parabéns aos aniversariantes. Uma das funcionárias resume sua visão: “isto não é empresa, é casa de mãe.”

A idéia sobre o que é ser um bom funcionário é largamente partilhada entre os próprios e pela direção: é aquele “responsável, honesto, de confiança, que cumpre as regras, que contribui, que é comprometido, tem vontade, procura sempre aprender e é amigo”.

Enfim, os pressupostos parecem ser que o bom chefe é o bom pai, que zela pela casa e pelos filhos, e que o bom funcionário, por seu lado, é o bom filho e o bom irmão. Tudo isso faz o “ambiente excelente”.

O ambiente de trabalho não é, todavia, paradisíaco. Há problemas e todos apontam para isso de uma maneira ou de outra. Com frequência aparecem citações sobre medo. O medo ali não é relativo à empresa, ou seja, não é o medo de se perder o emprego, pois “esta empresa não manda embora”. O medo é pessoal, relacional. É o medo de ser surpreendido pelo diretor quando uma peça ou material está fora de lugar. É o medo de levar uma bronca por ter feito uma coisa errada. É o medo de passar por antipático ao apontar um problema na produção, ainda que a intenção seja a de sugerir uma melhoria. É o medo de parecer abusado ao fazer um pedido de caráter mais pessoal. É o medo de “levar um gelo do chefe”. Parece ser o medo de ser o responsável por quebrar o bom ambiente reinante. Até certo ponto, este medo parece ser compartilhado pela direção, que, sempre que possível, evita os conflitos. Surge, então, mais recentemente, a figura da funcionária de recursos humanos como a amortecedora de situações desagradáveis. Nas situações em que os funcionários se sentem pouco à vontade para falar com a direção, recorrem a ela. Em algumas vezes em que é preciso “puxar a orelha” do funcionário, ela faz o serviço. Ela sente que não é bem quista pelos demais funcionários, o que não pode confirmar, mas certamente sua atuação ajuda a acentuar a face simpática (ainda que inspiradora de certo temor) dos diretores.

Outro aspecto repetidamente citado é o do pior relacionamento no departamento comercial, que seria bem mais competitivo em relação ao que se desenvolve entre o pessoal da produção. De uma maneira ou outra, o diretor comercial deixa claro quem mais o agrada e desagrada, estabelecendo

alguma espécie de recompensa e punição baseadas na proximidade relacional (não necessariamente física). A competição seria, então, por atenção e carinho, típica, portanto, das relações entre irmãos.

7. CONCLUSÃO

Na Estilotex, empresa jovem e de pequeno porte, encontramos o paternalismo expresso de maneira clássica, mas com colorido próprio. Os pais são figuras de autoridade bem definida: os proprietários mais um único diretor de fora da família. Eles comandam a empresa como uma casa, valorizando explicitamente o aspecto familiar do empreendimento e tratando os funcionários como filhos.

Podem ser observadas as faces afetiva e violenta, ainda que a primeira seja bastante preponderante em relação à segunda. Os diretores se relacionam com os funcionários com humildade, proximidade, respeito e carinho. Não deixam de dar um bom dia e de mostrar atenção e preocupação para com eles. Celebram as conquistas do grupo e os aniversários. Um funcionário doente vai ser levado por eles ao hospital. A face severa se apresenta em broncas e “gelos”, mas muito raramente em demissões.

O olhar dos funcionários sobre os diretores e sobre a empresa completa o quadro do paternalismo: eles mostram gratidão e satisfação com o ambiente, mas revelam medo das broncas e mesmo de desagradar os superiores com uma sugestão mal colocada.

Portanto, estabelece-se, na empresa, a troca típica do paternalismo: proteção e afeição por obediência e coesão. Espera-se do chefe que seja próximo e firme, ou seja, que mostre condição de proteger. Do funcionário, espera-se a contrapartida: que seja responsável, comprometido e cumpra as regras. Ambos os lados procuram evitar os conflitos para a manutenção da harmonia desejada.

Há alguma queixa de que o amor não seja distribuído por igual pelos diretores, mas não se queixa da falta de amor. Percebe-se que a face afetiva é mais forte que a severa. Desta forma, cremos que a Estilotex seja uma empresa que expresse o paternalismo de maneira típica, mas singular. Ela é observada por seus funcionários como tendo um ambiente diferenciado. É possível que parte de seu sucesso advinha do fato de seus “pais” amarem mais do que ocorre em outras empresas similares do setor, mostrando genuína preocupação com o desenvolvimento dos filhos.

É interessante como o paternalismo é capaz de acomodar o pragmatismo, na medida em que torna a face amorosa preponderante à ameaçadora, sem, entretanto, perder a segunda. O pragmatismo atenua o autoritarismo e a violência convidando à participação e à proximidade. Como deve prevalecer o que funciona no mercado, boas idéias que levem a melhorias e a inovações são bem vindas e necessárias, mas dentro de certos limites, pois o bom ambiente não deve ser estragado e a ordem hierárquica não deve ser posta em cheque.

Poderíamos, então, supor que o paternalismo com predomínio da face afetiva possa ser favorecedor de um bom desempenho, mesmo em ambientes competitivos e complexos, ao contrário do que ocorre com o paternalismo tradicional em que predomina a face violenta. Pensamos que tal suposição mereça a atenção de novos estudos de caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, M. M. et al. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr., T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia – a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 3^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 215 p.

BARROS, B. T.; SPYER PRATES, M. A. *O Estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996. 148p.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992, p.29-44.

BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 2, p. 38-54.

BRESLER, R. R. B. A Administração e o Brasil – as figuras do gestor, do colonizador, e a imagem paterna. 2000. 231f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis : para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara,1990. 287p.

_____ *A Casa & a rua*. 4ªed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991. 177p.

_____ *O que faz o brasil, Brasil ?* 8ª. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 126 p.

ENRIQUEZ, E. *L'Organisation en analyse*. Paris: Presse Universitaire de France, 1992. 334 p.

FLEURY , M. T. L; SHINYASHIKI, G. T.; STEVENATO, L. A. Arqueologia Teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre pesquisa organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 16, p. 273-292.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional - formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron ,1991. 140 p.

_____ *Cultura organizacional – identidade, sedução, carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV,1999. 178p.

_____ A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M .E. (org.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. cap. 3, p. 41-73.

FREYRE,G. *Casa-grande e senzala*. 36ª ed. Rio de Janeiro: Record,1996. 569 p.

_____ *Sobrados e Mocambos*. 14ª ed. São Paulo: Global, 2003. 968 p.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220 p.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas,1996. 421 p.

PAGÈS, M. et al. *L'Emprise des organisations*. 4eme. ed. Paris : PUF, 1992. 261p.

PRESTES MOTTA, F. C. Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista da ESPM* , São Paulo , n. 2 , p.19-23 , ago./1995.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. ; BRESLER, R. R. B. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 10, p. 265-286.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. 325 p.

PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (org.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. 150 p.

RIBEIRO, D. *O Povo brasileiro – a formação e o sentido do Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 476 p.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1991. 358 p.

_____ Culture in Organizations: Three Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol. 39, num. 2, p. 339, 4p., jun. 1994.

_____ Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol. 41, num. 2, p.229, 12p., jun. 1996.

VASCONCELOS, J. G. M. O Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária. In: DAVEL, E. ; VASCONCELOS, J. G. M. *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. 3a. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 220-231.