

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Valores Relativos à Competição Organizacional: um estudo de
uma empresa pertencente a uma multinacional americana**

Sandra Ruiz Barbosa Feitosa

São Paulo

2010

Sandra Ruiz Barbosa Feitosa

**Valores Relativos à Competição Organizacional: um estudo de uma empresa
pertencente a uma multinacional americana**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para a
obtenção do título de Mestre em Administração
de Empresas**

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico

São Paulo

2010

F311v Feitosa, Sandra Ruiz Barbosa.

Valores relativos à competição organizacional: um estudo de uma empresa pertencente a uma multinacional americana / Sandra Ruiz Barbosa Feitosa - 2010.

100 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

Bibliografia: f. 94-99.

1. Valores relativos à competição organizacional. 2. Valores da organização. 3. Pesquisa qualitativa. 4. Empresas multinacionais. I. Título.

CDD 658.4

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

*Aos meus pais Madalena e Agostinho
Ao meu marido Francis*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram neste processo de amadurecimento e aprendizado.

Em harmonia com meus valores religiosos, agradeço a Deus pela sabedoria e força durante toda esta caminhada.

Ao Instituto Presbiteriano Mackenzie e ao Mackpesquisa pelo apoio.

Aos professores que analisaram minha dissertação, desde o projeto de qualificação, com valiosos questionamentos e reflexões.

Aos professores do curso de mestrado, que ajudaram a enxergar um mundo antes nunca visto;

Aos colegas da turma de mestrado, em especial, Sueli, Silvia e Jaqueline, que sempre estiveram presentes nos momentos de alegria e angústia.

À Dagmar Dollinger, pela educação e profissionalismo na secretaria de Pós Graduação.

A todos aqueles que me ajudaram nas entrevistas e grupos de foco, em especial à Camila, que me ajudou na condução destes trabalhos.

Aos meus colegas de trabalho, especialmente José Roberto, Pedro e a minha equipe, pela compreensão durante a elaboração da pesquisa.

À organização, aqui anônima, que me permitiu realizar a pesquisa.

Às minhas irmãs Alessandra e Andressa, pelo incentivo e amizade.

Aos meus pais Madalena e Augustinho, por todo carinho e paciência nos momentos de ausência e suporte emocional, e por terem me incentivado a estudar mesmo com as dificuldades que enfrentamos juntos.

Ao meu marido Francis, por todo amor, compreensão e carinho ao me ouvir nos momentos de aflição, com quem dividi cada passo desta caminhada. Seu apoio foi fundamental.

Por fim, agradeço, à Profa. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico, com eterna admiração e carinho, por ter acreditado que seria capaz, e vivenciou comigo cada etapa deste processo, me orientando e ajudando com todos seus questionamentos que fizeram possível a conclusão deste trabalho, sempre esteve presente, intensamente, que com sua paciência e muita competência me ajudou a concluir esta empreitada.

RESUMO

O estudo dos valores no âmbito das organizações tem sido predominantemente abordado sob a ótica da perspectiva social psicológica, a partir de questionários que mensuram a percepção dos empregados sobre os valores existentes nas empresas. Diferentemente, Domenico (2007) propõe o conceito de valores relativos à competição organizacional (VRCO) a partir da perspectiva sociológica da psicologia social, definidos como crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, orientadoras das ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos para organizações que atuam em ambiente competitivo. Este estudo teve por objetivo apreender e descrever os VRCO a partir das práticas relativas a empregados e clientes presentes em uma empresa deficitária pertencente a um grupo multinacional americano. Realizado sob uma abordagem interpretativa, mediante pesquisa qualitativa de tipo etnográfico, empregou entrevistas individuais e em grupo, documentos e observações para coleta de dados e análise interpretativa em seu tratamento. Da análise dos resultados emergiram oito VRCO, a saber: não-atenção aos funcionários, não-atenção aos clientes, não-atenção aos recursos da empresa, não-transparência dos gestores, ‘pessoalidade’ nas relações, proteção de interesses próprios, cumprimento de obrigações legais e obediência às instâncias superiores, sugerindo que a manutenção de uma organização com prejuízo por vários anos, sob condições precárias de trabalho, empregados obedientes em diversos níveis e não questionadores, representava a solução de menor custo para a corporação à qual pertencia, dadas as questões de contexto envolvidas. O estudo dos valores relativos à competição organizacional pode iluminar a discussão sobre o papel das corporações, mostrando uma face, por vezes, escondida.

Palavras-chave: Valores relativos à competição organizacional. Práticas organizacionais. Empresas multinacionais. Pesquisa qualitativa.

ABSTRACT

The study of values related to organizations has been mainly done under the approach of psychological social psychology, using questionnaires that measure employees' perception about values that exist in the organization. Differently Domenico (2007) proposes the concept of values related to organizational competition (VROC) under the approach of sociological social psychology defined as beliefs, socially constructed, that are significant for an individual or group, which consists in principle-goals, that rule the social actions between stakeholders, aiming to obtain resources in a competitive environment. This study seeks to understand and describe VROC related to practices related to employees and customers of a loss-making company part of an American multinational group. This study was made under an interpretative program, through qualitative ethnographic research, using individual and group interviews, documents and observations for data collection and interpretive analysis in their treatment. From the analysis, we have identified eight VROC namely: non-attention to employees, non-attention to customers, no-attention to company resources, non-transparency of managers, 'personhood' in relations, protecting of own interests, fulfillment of legal obligations, and obedience to higher levels, suggesting that maintenance of an organization at a loss for several years under precarious working conditions, obedient employees at various levels and lack of questioning, represented the lowest cost solution for the corporation, given contextual issues involved. The study of values related to organizational competition may enlighten corporate role discussion, showing a face, sometimes hidden.

Key-words: Values related to organizational competition. Organization practices. Multinational Companies. Qualitative Research.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Breve Resgate Histórico de Valores Humanos	13
2.2 Valores na Psicologia Social à luz das perspectivas sociológica e psicológica	14
2.2.1 Valores Sociais	14
2.2.2 Valores Universais	16
2.3 Valores Organizacionais	19
2.3.1 Valores Organizacionais na Psicologia Social à luz da perspectiva psicológica ..	20
2.3.2 Valores Organizacionais na Psicologia Social à luz da perspectiva sociológica ..	22
3 PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA	26
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4.1 Método, Natureza e Tipo de Pesquisa	29
4.1.1 Método	29
4.1.2 Natureza da Pesquisa Qualitativa	30
4.1.3 Tipo de Pesquisa Qualitativa	32
4.2 A Organização e os Sujeitos da Pesquisa.....	32
4.3 Coleta de Materiais Empíricos	35
4.3.1 Entrevistas Individuais	35
4.3.2 Entrevistas em Grupo (Grupos de Foco).....	37
4.3.3 Observações e documentos.....	40
4.4 Tratamento e Análise de Dados	40
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	44
5.1 Algumas reflexões sobre os resultados à luz de Domenico	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXO A - Quadro resumo dos itens abordados nas entrevistas realizadas por Domenico	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Objetivos de Pesquisa.....	31
Quadro 2	Resumo das Escolhas Metodológicas	43
Quadro 3	Resumo dos períodos de análise da Fuji	44
Quadro 4	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período I	46
Quadro 5	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período II	51
Quadro 6	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período III	53
Quadro 7	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período IV	56
Quadro 8	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período V	61
Quadro 9	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período VI	63
Quadro 10	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período VII	66
Quadro 11	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período VIII	72
Quadro 12	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período IX	78
Quadro 13	Valores Relativos à Competição Organizacional – Período X	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil dos Participantes das entrevistas individuais	36
Tabela 2	Perfil dos Participantes do Grupo de Foco 1	38
Tabela 3	Perfil dos Participantes do Grupo de Foco 2	38
Tabela 4	Perfil dos Participantes do Grupo de Foco 3	39
Tabela 5	Perfil dos Participantes do Grupo de Foco 4	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Valores Sociais, Atitudes, Atividades e Contexto	16
Figura 2	Modelo Teórico das Relações entre Tipos de Valor e Dimensões Bipolares	18
Figura 3	Diferentes Perspectivas nos Estudos de Valores Organizacionais	20
Figura 4	Organograma Fuji – Operações	33
Figura 5	Organograma Fuji – Vendas e Engenharia	33
Figura 6	Distribuição Demográfica Fuji	34
Figura 7	Organograma grupo Everest	46
Figura 8	VRCO Fuji à luz das Dimensões Bipolares de Schwartz	87

1 INTRODUÇÃO

O estudo dos valores que se dá em diversas áreas, tais como a sociologia, antropologia, ciência política e psicologia é um dos caminhos nas ciências sociais para entendimento da complexidade da vida humana e, mais recentemente, organizacional.

A psicologia social, a cujos pesquisadores recorreremos neste estudo, começou a se consolidar como disciplina independente no início do século XX, destacando-se duas perspectivas que ficaram posteriormente conhecidas como ‘psicológica’ e ‘sociológica’ (ÁLVARO; GARRIDO, 2007; TORREGROSA, 2004; ÁLVARO, 1995). Ainda que ambas possam ser aplicadas ao estudo de valores, observa-se ao longo do tempo, o predomínio da vertente psicológica, inclusive em nível organizacional.

Há vários trabalhos realizados a partir dos estudos de Tamayo e colaboradores no que diz respeito a valores organizacionais (TAMAYO, 2007), desenvolvendo pesquisas a partir da teoria de valores humanos básicos de Schwartz (1992) e de valores culturais (SCHWARTZ, 1999), na perspectiva da psicologia social focada no indivíduo, a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na organização.

Domenico (2008b) aponta uma lacuna no estudo dos valores organizacionais a partir da vertente sociológica e propõe olhar as organizações mediante os valores relativos à competição organizacional (VRCO), definidos como “crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2007, p.71).

Apesar dessa definição apresentar elementos da abordagem psicológica, a autora introduz o elemento de significado, um diferencial na conceituação feita por Domenico com relação a outros autores, na medida em que considera os significados sendo construídos socialmente nas interações entre *stakeholders*, dentro de um contexto organizacional que, por sua vez, faz parte de um contexto sociopolítico, econômico e cultural mais amplo.

Pesquisar valores no âmbito organizacional na perspectiva proposta por Domenico é olhar para a complexidade inerente às organizações que atuam em ambiente competitivo na busca por recursos escassos que se encontram com os *stakeholders*. Essa autora entende que as empresas nascem de relacionamentos entre pessoas (fundadores) e crescem por meio da agregação de

outros ou novos *stakeholders* (empregados, clientes, fornecedores, investidores, governos e comunidades), que irão influenciar e/ou serão influenciados pelo alcance dos objetivos organizacionais.

A importância das interações entre *stakeholders* para a sobrevivência das organizações pôde ser percebida, recentemente, na atual crise econômica mundial iniciada em 2008, intitulada de ‘crise de confiança’ (ANTUNES, 2009). A desconfiança generalizada que se espalhou a partir das empresas financeiras leva-nos à reflexão sobre os tipos de práticas que as organizações, de forma geral, têm adotado ao longo dos anos nas interações com seus públicos de interesse.

Entendemos que os valores relativos à competição organizacional podem iluminar este tipo de discussão na medida em que nos permite olhar para as organizações a partir das práticas construídas nas interações entre pessoas desses diferentes públicos.

Diferentemente dos trabalhos de Tamayo e colaboradores, os VRCO foram estudados apenas em uma organização, ligada ao projeto da Economia de Comunhão na liberdade (EdC), a partir da reconstrução da história da empresa, ressaltando-se a necessidade de ampliar os estudos para outros tipos de organização (DOMENICO, 2007).

Os estudos de valores no âmbito organizacional têm sido predominantemente realizados a partir de métodos quantitativos de pesquisa (MEGLINO; RAVLIN, 1998). No Brasil, também encontramos a preferência por procedimentos de análise quantitativos, conforme um levantamento realizado da produção nacional sobre valores organizacionais durante os anos de 2000 a 2008 por Ferreira et. al. (2009). Os estudos sobre valores organizacionais tiveram maior impulso no Brasil a partir das investigações realizadas por Tamayo e colaboradores (FERREIRA et. al., 2009) que inspiraram vários trabalhos quantitativos que utilizam os instrumentos desenvolvidos por Tamayo e sua equipe (TAMAYO; 2007).

Domenico (2007), no entanto, adotou como caminho a pesquisa qualitativa por ser capaz de focar ‘no que’ e diretamente ‘onde’ a prática social ocorre, olhando como as ações sociais se davam no dia-a-dia. O foco da pesquisa esteve nas práticas entre *stakeholders*, identificadas, principalmente, na resolução de problemas ao longo dos mais de dezessete anos da organização que foi seu objeto de estudo, onde apreendeu os valores relativos à competição organizacional.

O presente estudo visa contribuir para a continuidade de pesquisa em valores relativos à competição organizacional ao ser proposto em outro tipo de empresa, conforme sugerido por Domenico (2007). O objetivo da nossa pesquisa foi apreender e descrever os VRCO de uma empresa pertencente a uma multinacional com capital aberto no exterior, cuja matriz está

localizada nos Estados Unidos, que apresenta resultados financeiros negativos há alguns anos no Brasil.

Empregamos como estratégia de pesquisa o estudo de ‘tipo’ etnográfico, utilizando entrevistas individuais e em grupo, observações e documentos oficiais para coleta de dados, sob uma abordagem interpretativa de pesquisa.

Esta dissertação apresenta, além desta introdução, o referencial teórico que trata dos construtos envolvidos, com destaque ao estudo dos valores relativos à competição organizacional; no terceiro capítulo, contemplados o problema e objetivo de pesquisa; em seguida, no capítulo 4, são apresentados os procedimentos metodológicos, que inclui natureza e sujeitos da pesquisa, método e tipo de pesquisa, coleta e tratamento de dados.

No quinto capítulo, o mais extenso, são apresentadas análise e interpretação dos resultados, incluindo a identificação dos valores relativos à competição organizacional da empresa pesquisada; finalizando, no capítulo sexto, com as considerações finais, incluindo as limitações e sugestões para estudos futuros; seguido do referencial bibliográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breve Regaste Histórico dos Valores Humanos

Os valores são estudados em várias disciplinas: filosofia, antropologia, sociologia, ciência política, psicologia e psicologia social. Rohan (2002) e Ros (2006) já discutiram, sob uma abordagem histórica, as contribuições de diversos autores no estudo dos valores humanos nas ciências sociais e a importância deste tema para a compreensão do comportamento humano.

Neste trabalho, os valores são apresentados a partir da psicologia social. Álvaro e Garrido (2007), Torregrosa (2004), Álvaro (1995) destacam que foi nos primeiros anos do século XX que a psicologia social começou a se consolidar como disciplina científica independente, destacando-se duas perspectivas que ficaram posteriormente conhecidas como ‘psicológica’ e ‘sociológica’.

Na perspectiva psicológica existem vários autores que podem ser citados, porém destaca-se a contribuição de Floyd Allport pela introdução dos princípios do behaviorismo na psicologia social. Para Allport, o grupo não pode ser considerado uma entidade psicológica em si, mas apenas um número de indivíduos independentes que reagem um frente a outros conforme leis fundamentais (ÁLVARO; GARRIDO, 2007). Segundo esse autor, a psicologia social somente pode ser entendida como psicologia individual:

Não há psicologia de grupos que não seja essencial e totalmente uma psicologia de indivíduos. A psicologia social não deve ser colocada em oposição à psicologia do indivíduo; ela é uma parte da psicologia do indivíduo cujo comportamento estuda, considerando o ambiente que compreende seus semelhantes (ALLPORT, 1924, apud ÁLVARO; GARRIDO, 2007, p.59).

A psicologia social de orientação sociológica surge do interesse por analisar os determinantes psicológicos da vida social, na Universidade de Chicago, nos Estados Unidos, fundada em 1890 – um dos principais núcleos de desenvolvimento das ciências sociais americanas à época. No início do século XX, a cidade de Chicago estava mergulhada em rápido processo de industrialização, o que trouxe grande prosperidade, porém por outro lado, vários problemas sociais. Para os membros da Escola de Chicago, a concepção de ciência derivada da filosofia pragmatista alinhada com a idéia de que o método científico tem como objetivo a resolução de problemas sociais, resultou na produção de pesquisa de orientação empírica (ÁLVARO; GARRIDO, 2007).

As duas perspectivas, psicológica e sociológica, da psicologia social podem ser aplicadas para o estudo de valores. A fim de distingui-las, a seguir serão apresentadas as contribuições de Thomas e Znaniecki na vertente sociológica por sua orientação inovadora (ROS, 2006; ÁLVARO; GARRIDO, 2007); e na abordagem psicológica, os trabalhos de Rokeach, por estimular os estudos de valores ao apresentar uma forma diferenciada para medi-los (ROHAN, 2000) e de Schwartz, por ter elaborado uma teoria de valores (ROS, 2006).

2.2 Valores na Psicologia Social à luz das Perspectivas Sociológica e Psicológica

2.2.1 Valores Sociais

Uma das principais contribuições da Escola de Chicago, no início do século XX, para o desenvolvimento da psicologia social foi a obra *El Campesino polaco en Europa y en América*, que foi publicada entre os anos de 1918 e 1920, em decorrência de oito anos de pesquisa realizada na Europa e nos Estados Unidos. Álvaro e Garrido (2007) destacam que o objetivo de Thomas e Znaniecki com essa obra foi formular uma nova teoria social a partir do estudo das transformações das relações interpessoais e familiares dos camponeses poloneses como resultado das mudanças industriais e econômicas que aconteceram no início do século XX.

Esse estudo tornou-se relevante pela diversidade metodológica de fontes de dados (documentos dos imigrantes, cartas, histórias de vida) e pelo caráter empírico do conceito de atitude, fundamental para o desenvolvimento e constituição da psicologia social (ÁLVARO; GARRIDO, 2007), além da conceituação de valores sociais.

Thomas e Znaniecki entendem por valor social “qualquer dado, que tenha conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e significado, que seja ou possa ser objeto de atividade” (THOMAS; ZNANIECKI, 2006, p.110, tradução nossa). Portanto, qualquer objeto físico ou abstrato que tenha significado para membros de um grupo social pode ser um valor social.

O valor social distingue-se do que é ‘natural’, na medida em que requer geração de sentido, ou seja, precisa ter significado para o grupo e incorporar-se à vida social. Quando o natural assume um significado, torna-se valor social de um grupo. Para os autores, uma moeda, um instrumento, uma universidade são todos valores sociais se apresentarem significado para um grupo social.

Segundo Ros (2006), os valores sociais na concepção de Thomas e Znaniecki são percebidos como extrassubjetivos, na medida em que se encontram em objetos e, intersubjetivos, já que

se tornam valores quando adquirem um significado por meio das ações, ou seja, nas interações daqueles que compõem o grupo social.

A contrapartida individual do valor social é a atitude. Toda manifestação da vida consciente pode ser tratada como uma atitude, que Thomas e Znaniecki (2006, p.11) definem da seguinte forma:

[...] um processo da consciência individual que determina a atividade real ou possível do indivíduo no mundo social. Assim, a fome que compele o consumo de alimento, a decisão do trabalhador de usar uma ferramenta; a tendência do extravagante em gastar dinheiro; os sentimentos e as ideias do poeta expressados em um poema, e a simpatia e admiração de quem o lê; as necessidades que tenta satisfazer uma instituição e a resposta que provoca, o temor e a devoção manifestados em um culto a uma divindade; o interesse por criar, compreender ou aplicar uma teoria científica e os modos de pensar implicados nela; todos estes processos são atitudes. (tradução nossa).

Segundo Thomas e Znaniecki (2006), o vínculo que une valores sociais e atitudes são as atividades. A partir destes autores, podemos entender que a atividade seria o ato ou a ação em si e que a atitude seria uma ‘tendência’ para agir. Desta forma, veem a atitude como um processo no qual alguém capta cognitivamente uma situação e depois decide como tem de agir, sugerindo um aspecto cognitivo para atitude (ROS, 2006). Enquanto, sob o ponto de vista da psicologia individual da época, a atitude era entendida como um ‘estado de alguém’, em Thomas e Znaniecki (2006) ela é ‘em direção a’, aludindo que a partir do convívio social as pessoas desenvolvem valores e atitudes que as habilitam a ação.

Valores sociais, atitudes e atividades são conceitos intrinsecamente relacionados: “[...] para explicar o surgimento de um valor social, sabemos que esse valor é um produto da atividade de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos, e, portanto, depende da atitude da qual esta atividade é expressão” (THOMAS e ZNANIECKI, 2006, p.133-134, tradução nossa).

O contexto é fundamental para compreender os resultados das ações sociais que não dependem apenas das atividades em si, mas das condições sociais nas quais ocorrem. Na obra *El campesino polaco en Europa y en América*, verifica-se a preocupação dos autores com o contexto na medida em que buscaram estudar as transformações das relações interpessoais e a interpretar os valores sociais que guiaram a ação dos camponeses poloneses na imigração para os Estados Unidos e países europeus. Desta forma, uma mesma ação pode ter resultados diversos quando observada em contextos diferentes (Figura 1).

Para Thomas e Znaniecki (2006) e já apontado por Ros (2006), os valores sociais têm *locus* externo uma vez que são encontrados em objetos. No entanto, na abordagem psicológica, o entendimento que prevalece para o estudo dos valores humanos é de que os valores estão nos

indivíduos, pois são eles que dão valor aos objetos, conforme será apresentado nos trabalhos de Rokeach e Schwartz.

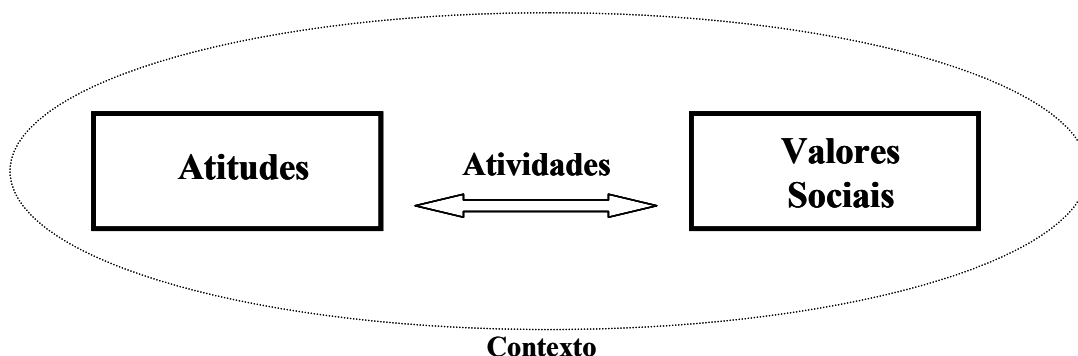


Figura 1: Valores Sociais, Atitudes, Atividades e Contexto.
Fonte: Elaborado pela autora com base em Thomas e Znaniecki (2006)

2.2.2 Valores Universais

Para Rokeach (1973), qualquer definição conceitual de valores deve satisfazer alguns critérios e incluir algum conteúdo operacional. Desse modo, foram contempladas cinco premissas básicas para elaboração do conceito de valores: a) todos os seres humanos possuem valores, porém em diferentes graus; b) a quantidade de valores que um indivíduo possui é relativamente pequena; c) os valores são organizados em sistemas de valores; d) os antecedentes dos valores são culturais, sociais, institucionais e de personalidade; e) as consequências dos valores humanos são manifestadas em todos os fenômenos sociais.

Rokeach em seu livro *The Nature of Human Values* argumenta que o conceito de valores deve ser diferenciado de outros conceitos, e para tanto, define valor como “uma crença duradoura de que um modo de conduta específico ou estado terminal da existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto ou contrário” (ROKEACH, 1973, p.5, tradução nossa) e, apresenta um dos instrumentos mais utilizados para medir valores como um construto legítimo e específico, chamado de *Rokeach Value Survey – RVS* (ROS, 2006).

Além da definição de valores, Rokeach conceitua sistema de valores como “uma organização duradoura de crenças relativa a modos preferíveis de conduta ou estado final de existência em um *continuum* de importância relativa” (1973, p.5, tradução nossa). Tal sistema orienta o comportamento dos indivíduos, que apresentam os mesmos valores, mas com prioridades diferentes.

Para esse autor, os valores são classificados em terminais e instrumentais. Os valores terminais correspondem às necessidades da existência humana e podem ser pessoais, como auto-estima; e sociais, como segurança familiar. Os valores instrumentais representam os meios para alcançar fins da existência humana, e podem ser morais, como ser honesto, responsável, cuja falta provoca sentimento de culpa; e de competência, como ambicioso, capaz, imaginativo, sendo que sua ausência implica em sentimentos de ineficiência pessoal. Rokeach (1973) empregou os dois tipos de valores em seu instrumento de mensuração de valores, o *RVS*, desenvolvido em 1967, contendo dezoito valores instrumentais e dezoito valores terminais.

Uma das críticas a Rokeach é de que esse pesquisador não desenvolveu uma teoria sobre a organização e estruturação dos valores (ROHAN, 2000; TAMAYO, 2007).

O trabalho de Schwartz (2006) começou pelo esforço para resolver o aspecto de classificação e de conteúdo dos valores.

A teoria de valores humanos de Schwartz (2006a) considera características de valores existentes nos estudos de vários pesquisadores, a saber: são crenças; referem-se a metas desejáveis; transcendem situações específicas; servem como padrões ou critérios e são organizados pela importância relativa. Em seus estudos iniciais, a partir dos trabalhos de Rokeach, Schwartz e Bilsky (1987, p.553, tradução nossa) propõem que um valor “é uma concepção individual de uma meta transsituacional que expressa interesses acerca de domínios motivacionais e são avaliados segundo sua ordem de importância como princípios que guiam a vida de uma pessoa”.

Tamayo (2007) destaca que Schwartz foi o primeiro a idealizar uma estrutura de valores baseada na motivação subjacente a cada um deles, e que a diferença entre os tipos de valores (domínios motivacionais), está no tipo de motivação que estes expressam. Segundo Schwartz (2005), os tipos motivacionais tendem a ser universais porque os valores representam respostas a três necessidades pré-existentes em todos os indivíduos: de ordem biológica, de interação social e, de funcionamento e sobrevivência dos grupos.

Os indivíduos ou grupos transformam essas necessidades e as expressam em linguagem de valores específicos pelos quais podem se comunicar, a fim de se adequarem à realidade num contexto social (SCHWARTZ, 2006). Assim, os indivíduos em todos os grupos precisam articular objetivos adequados para satisfazer tais necessidades e para tanto precisam se comunicar e obter cooperação em sua busca (SCHWARTZ, 2005). Segundo Buss (1986, apud SCHWARTZ, 2005, p.24), sob a ótica evolucionista, “esses objetivos e os valores que os expressam têm significação crucial para a sobrevivência” dos indivíduos.

A teoria de valores humanos apresenta dez tipos motivacionais que seriam suficientes para incluir todos os valores específicos, independentemente da sociedade em que esteja o indivíduo (SCHWARTZ, 1992). São eles: Autodeterminação; Estimulação; Hedonismo; Realização; Poder; Conformidade; Tradição; Benevolência; Universalismo e Segurança. A estrutura de valores foi elaborada segundo o pressuposto de que a busca por um tipo de valor tem consequências que podem ser congruentes ou estar em conflito com a busca de outros. A estrutura desenvolvida por Schwartz (Figura 2) permite visualizar tais relações de conflito e compatibilidade entre as prioridades de valores, as quais permitem agrupá-las em duas dimensões bipolares, ou tipos de valores de ordem superior. Uma dimensão contrasta ‘abertura a mudança’ e ‘conservação’, enquanto a outra contrasta ‘autotranscendência’ e ‘autopromoção’. Na primeira dimensão, é capturado o conflito entre a ênfase no pensamento e ações independentes do indivíduo que favorecem a mudança e a manutenção de práticas tradicionais e de estabilidade. Na segunda dimensão estão contrapostas a ênfase na aceitação do outro como igual, na preocupação com seu bem-estar e a busca pelo auto-interesse e domínio sobre o outro (SCHWARTZ, 2005).

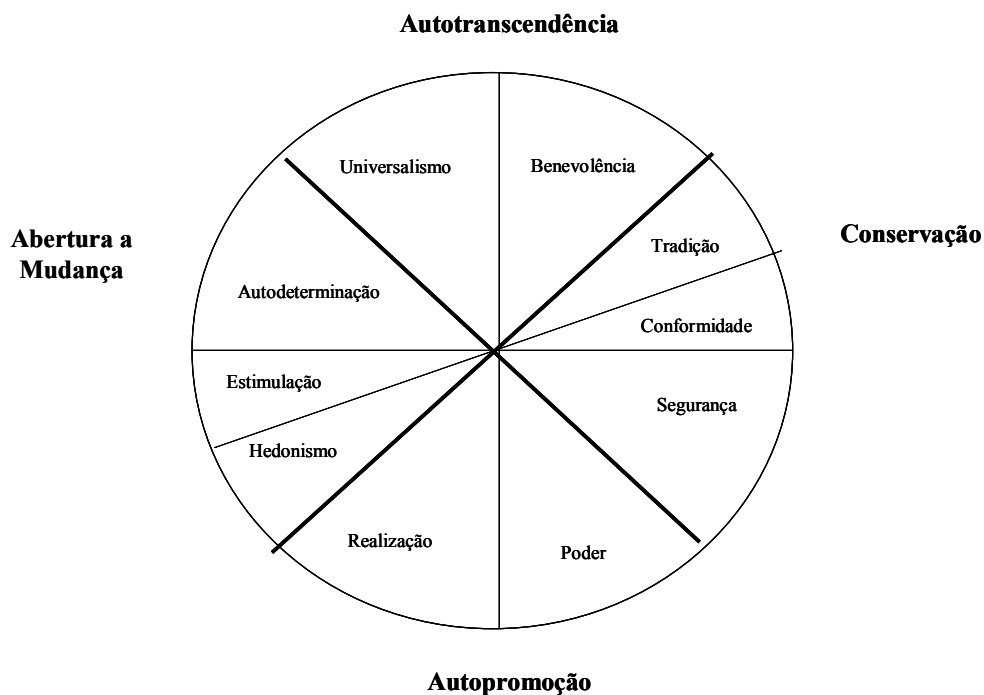


Figura 2: Modelo Teórico das Relações entre Tipos de Valor e Dimensões Bipolares
Fonte: SCHWARTZ (2006, p.62)

A existência dos tipos motivacionais e das duas dimensões bipolares foi estudada em mais de setenta países (SCHWARTZ, 2006b), mediante pesquisa quantitativa, inicialmente a partir do *RVS* aplicado por Schwartz e Bilsky, em 1987, e posteriormente, com a criação do *SVS* - *Schwartz Value Survey* (1992) e de outros questionários que foram elaborados ao longo do tempo, que permitiu inclusive a aplicação com crianças e pessoas com baixa escolaridade, no caso do PQ - Perfil de Valores Pessoais (SCHWARTZ et. al., 2001; SCHWARTZ, 2005).

A partir de suas pesquisas, Schwartz (1992) chegou à universalidade dos quatro tipos de valores de 'ordem superior' e de sua organização em duas dimensões bipolares que sustentam o sistema de tipo de valores em seus conflitos e compatibilidades motivacionais, ainda que haja mudanças sociais, econômicas, de tecnologia nas diferentes sociedades em que vivem os indivíduos.

2.3 Valores Organizacionais

Segundo Tamayo (2005), os valores humanos podem ser classificados quanto ao nível de análise que, por sua vez, expressa os sujeitos que os possuem: indivíduo, grupo, organização, instituição e sociedade.

Os valores em nível organizacional têm sido estudados por diferentes autores. Domenico (2007) destaca as contribuições de Geert Hofstede; Charles O'Reilly, Jennifer Chatman e David Caldwell; Joan Kofodimos e, principalmente no Brasil, Álvaro Tamayo e colaboradores, além de Maria Cristina Ferreira e equipe. As preocupações dos autores citados também são distintas, destacando-se a busca por compreender a relação entre valores organizacionais e cultura; o fenômeno da congruência entre valores individuais e valores organizacionais; o equilíbrio de vida *versus* trabalho e o conhecimento dos valores percebidos pelos empregados como sendo os compartilhados na organização.

Dos autores mencionados, os únicos que se baseiam em uma teoria de valores humanos são Álvaro Tamayo e colaboradores, desenvolvendo pesquisas a partir das teorias de Schwartz, na perspectiva da psicologia social focada no indivíduo.

Domenico (2008b) aponta uma lacuna na literatura no estudo de valores organizacionais a partir da vertente sociológica da psicologia social (Figura 3), propondo então, olhar as organizações a partir dos valores relativos à competição organizacional, traduzindo uma primeira resposta a essa lacuna.

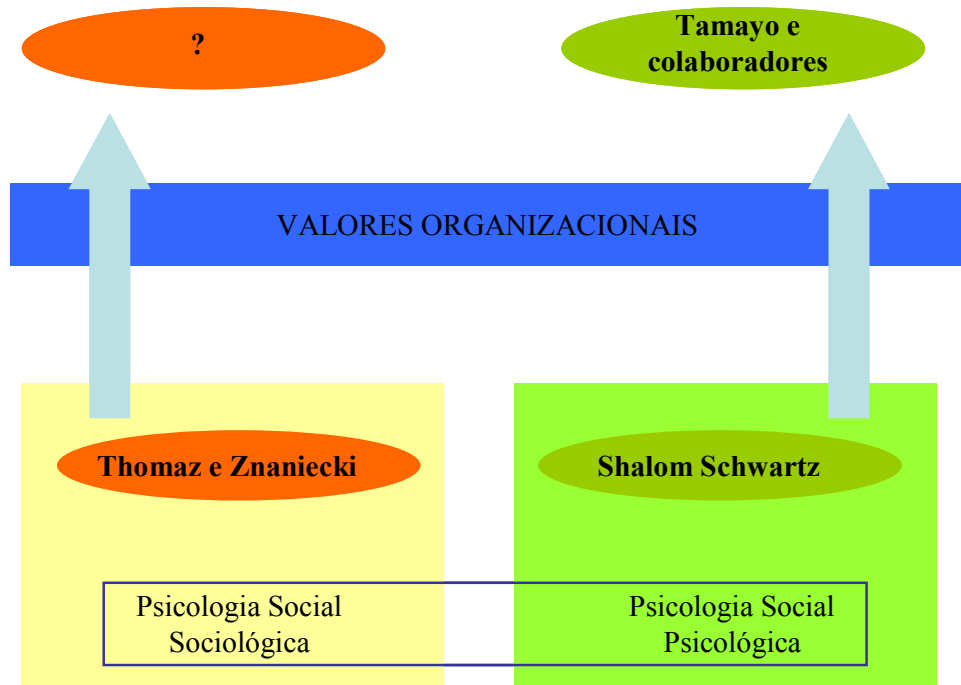


Figura 3: Diferentes Perspectivas nos Estudos de Valores Organizacionais
Fonte: Domenico (2008b)

A fim de distinguir as duas abordagens no estudo dos valores organizacionais, a seguir serão apresentadas as contribuições de Álvaro Tamayo e colaboradores por sua importância no âmbito organizacional (TAMAYO, 2007), tendo como base a teoria de valores humanos de Schwartz e, de Domenico (2007), que traz a perspectiva dos valores relativos à competição organizacional, incorporando elementos da vertente sociológica.

2.3.1 Valores Organizacionais na Psicologia Social à luz da perspectiva psicológica

Para Tamayo e Gondim (1996, p.130), os valores são componentes importantes da cultura organizacional e são definidos “como princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estruturas ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Nesta definição estão inclusos os aspectos cognitivo e motivacional dos valores, a função e a organização hierárquica.

O aspecto cognitivo está presente na medida em que os valores são crenças existentes nas organizações, relativas às formas de conhecer a realidade organizacional e às respostas oferecidas aos problemas organizacionais; o aspecto motivacional relaciona-se aos interesses e desejos de alguém: fundador, dono, gerente ou líder influente da empresa; a função dos valores

é orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos membros e criar modelos mentais semelhantes; a organização hierárquica implica em distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem para a organização (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Uma das principais contribuições de Tamayo e colaboradores foi a construção de três escalas para avaliar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na organização (TAMAYO, 2007). Considera-se que todo empregado é capaz de identificar esses valores na sua organização e até perceber diferenças entre setores da mesma empresa, como se fosse um observador interno (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

O primeiro instrumento foi a Escala de Valores Organizacionais – EVO (TAMAYO; GONDIM, 1996), construído de forma empírica a partir do levantamento de valores com empregados de organizações públicas e privadas. Foi obtida uma lista de 500 valores, que após análise de conteúdo e supressão de sinônimos, ficou reduzida a 48 valores, resultando em 5 fatores após tratamento estatístico.

O segundo foi o Inventário de Valores Organizacionais – IVO (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), integrando abordagens empírica e teórica. Esta última, de acordo com o modelo de valores culturais proposto por Schwartz (1999)¹. Nesse estudo, a organização é considerada como uma cultura (TAMAYO, 2007) e, como tal, precisa solucionar os seguintes problemas visando sua sobrevivência: 1) a relação entre indivíduo e grupo que tende a ser conflituosa, uma vez que é difícil conciliar interesses de ambos; 2) necessidade de estabelecer uma estrutura que assegure o alcance das metas da empresa; 3) a relação da organização com o meio ambiente físico e social (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Por fim, o terceiro instrumento foi o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), desenvolvido a partir do modelo de valores básicos proposto por Schwartz (1992). A organização é vista como um empreendimento composto por metas grupais e pessoais (TAMAYO, 2007). A compreensão dos valores organizacionais apóia-se nos valores pessoais na medida em que estes representam os valores que constituem a base de todos os outros valores. Nesse estudo, considera-se a correspondência de metas entre trabalhador e organização, uma vez que as exigências internas da organização, representam de forma geral as necessidades e as motivações das pessoas que a constituem (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

¹ A teoria de valores culturais de Schwartz (1999) foi desenvolvida a partir da pesquisa original de valores básicos, cujos dados foram agregados a nível societal.

Tamayo entende, assim como Schwartz, no que concerne a valores pessoais e culturais, que existem valores organizacionais universais, sendo que as organizações diferenciam-se apenas na ordem de importância a eles atribuída.

2.3.2 Valores Organizacionais na Psicologia Social à luz da perspectiva sociológica

Para Domenico (2008a, p.147), a organização é compreendida “como uma grande rede, cujos ‘nós’ são as interações entre *stakeholders*, mediadas por linguagem - a ‘linha’ que costura essa rede - em um movimento contínuo e dinâmico em busca da sobrevivência”. O conceito de *stakeholders* adotado pela autora é originado em Freeman (2004) que os entende como entidades sociais – individuais ou coletivas – que influenciam e/ou são influenciadas pelo alcance dos objetivos da organização. Segundo Domenico (2007), os *stakeholders* podem ser tanto internos (sócios-proprietários/acionistas, gestores, empregados sob qualquer tipo de relação contratual formal ou informal), quanto externos (clientes, fornecedores, comunidade, governo, concorrentes) e são possuidores dos recursos necessários para que a organização permaneça em ambiente competitivo.

Domenico (2008a) propõe estudar as organizações a partir das interações de seus membros, entre si e com os *stakeholders* externos, às quais subjazem os valores relativos à competição organizacional – VRCO, que são conceituados como “crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2007, p.71; DOMENICO, 2008a, p.152). Nesta definição estão inclusos os aspectos cognitivo, motivacional e de ‘significado’ dos valores, além de sua função.

O aspecto cognitivo refere-se às crenças dos *stakeholders* sobre como as metas organizacionais podem ser alcançadas; o aspecto motivacional diz respeito às metas da organização relativas à obtenção de recursos, tendo em vista a sobrevivência em ambiente competitivo (DOMENICO, 2008a). Tais aspectos já foram considerados, de alguma forma, por Tamayo e Gondim (1996).

O aspecto de ‘significado’ proposto por Domenico (2007; 2008a) aparece como um diferencial na definição dos VRCO. Inspirada em Thomas e Znaniecki (2006), que veem a pessoa como membro de um grupo social, que por meio de interações nesse grupo, dentro de um contexto, atribui significado às coisas, a autora propõe que no caso dos valores relativos à competição organizacional, os significados construídos são relativos às crenças dos *stakeholders* sobre como as interações devem ocorrer e com quem (DOMENICO, 2008a). As interações são

definidas como ações sociais entre pelo menos dois agentes, mediadas linguisticamente (DOMENICO, 2007).

Ao admitir que os valores relativos à competição organizacional possuem o elemento de significado, além dos aspectos cognitivo e motivacional, Domenico (2008a, p.152) sugere que os “valores se constroem e se reconstroem na dinamicidade do relacionamento com o outro, nas interações que se dão pelas ações sociais, mediadas por linguagem”.

A função dos valores relativos à competição organizacional, por sua vez, é orientar o comportamento dos *stakeholders* em suas interações, visando à obtenção de recursos (DOMENICO, 2008a).

Os VRCO foram investigados inicialmente em uma empresa coligada ao projeto da Economia de Comunhão na liberdade – EdC, parte do Movimento dos Focolares², ligado à Igreja Católica, que visa em última instância, a extinção da miséria da sociedade por meio da partilha do lucro das empresas aderentes. O estudo, transversal, qualitativo, tendo como pano de fundo a tradição do interacionismo simbólico, foi realizado a partir da reconstrução da história da empresa pesquisada, dividida em períodos de crise e de interlúdio (de maior estabilidade), com foco nas práticas que ocorreram no dia-a-dia da organização entre os diversos *stakeholders*.

Domenico (2007) encontrou 17 valores relativos à competição organizacional, sendo 3 destes denominados pela autora como *core* e 2 anti-valores, que foram posicionados nos quatro pólos das duas dimensões axiológicas de Schwartz (1992), que lhe serviu de categorias em sua análise: Autotranscendência-Autopromoção e Abertura à Mudança-Conservação, a partir do conteúdo motivacional que representam.

Alguns dos valores relativos à competição organizacional apreendidos por Domenico (2007) foram construídos e mantidos, ou então, revistos e até descontinuados durante os mais de dezessete anos de existência da empresa pesquisada. Alguns valores que foram continuamente praticados ao longo do tempo com clientes, fornecedores e empregados configuraram-se nos valores denominados pela autora como *core*, ou seja, aqueles que representam os valores centrais relacionados com a sobrevivência da organização e com o diferencial competitivo que a empresa apresentava em relação a seus concorrentes (DOMENICO, 2007).

Em relação aos anti-valores, estes provêm da constatação de que alguns VRCO ‘valem’ para determinados *stakeholders*, mas não para outros. Na pesquisa empírica realizada foi

² Movimento de inspiração cristã fundado em 1943 por Chiara Lubich, baseado na cultura da partilha, na cultura do dar, caracterizado pela comunhão de bens, materiais ou não, entre todos os membros (DOMENICO, 2007).

identificado, por exemplo, que ‘cumprimento de compromissos’ é um VRCO encontrado apenas nas interações com determinados *stakeholders*, no caso estudado, em relação a fornecedores e clientes, levando a autora a nomear como um anti-valor ‘não cumprimento de compromissos com empregados e governo’. Assim, os VRCO que orientam as ações irão depender das partes que interagem (DOMENICO, 2007).

A pesquisa realizada por Domenico (2007) possibilitou encontrar relações entre os valores relativos à competição organizacional e outros construtos, tais como: necessidades organizacionais, visões de mundo e aspectos culturais da sociedade à qual pertence os *stakeholders*, dando indícios à formação de uma teoria.

A investigação revelou como necessidades organizacionais, sobrevivência do negócio, adequação à realidade, além de conciliação de interesses individuais e coletivos (DOMENICO, 2007). No processo de formação dos VRCO da empresa pesquisada, Domenico (2007) verificou que tais necessidades davam o tom da visão do fundador sobre o mundo ‘como ele é’.

Segundo Rohan, as visões de mundo representam “as crenças conscientes das pessoas sobre o mundo” (2000, p.267) ‘como é’ e ‘como deveria ser’. No caso estudado por Domenico (2007), as visões de mundo eram do fundador da empresa, que via o mundo ‘como deveria ser’ (primazia do ser humano) a partir dos ideais cristãos em que foi formado. No entanto, as necessidades organizacionais de sobrevivência e de adequação à realidade fizeram com que o fundador elaborasse uma segunda visão de mundo, a do mundo ‘como ele é’, representada por novas práticas (exemplos: não pagamento de impostos a governo, contratação informal e pagamento ‘por fora’ para empregados) que surgiram ao longo do tempo de forma a adequar o negócio à realidade do setor, garantindo assim, sua sobrevivência (DOMENICO, 2007).

A empresa pesquisada vivia na busca de um equilíbrio dinâmico entre as visões de mundo ‘como ele é’ e ‘como deveria ser’, e as necessidades da organização (DOMENICO, 2007). Foi nessa busca que as práticas organizacionais foram se desenvolvendo entre diferentes *stakeholders*, estando os VRCO subjacentes a elas.

Por sua vez, os valores relativos à competição organizacional reproduzem aspectos culturais da sociedade na qual se localizam a empresa e seus membros. Um dos VRCO identificados, ‘lealdade dos empregados à organização’, estaria ligado a elementos culturais brasileiros da casa-grande e senzala, abordados por Freyre (2006), onde os senhores de engenho demandavam dos escravos lealdade em troca de proteção. No caso estudado, Domenico (2007) tenta mostrar que a influência da gestão familiar levava à submissão dos empregados à figura

autoritária paterna. Para a autora, os aspectos culturais são reproduzidos por meio dos VRCO ao longo do tempo, ficando por trás da permanência de alguns deles.

Portanto, recomenda-se olhar os valores de forma contextualizada, não só em relação à sociedade na qual a organização está localizada, mas também em relação ao setor, onde estão interagindo os *stakeholders* (DOMENICO, 2008b), que poderá exercer pressão sobre a empresa, influenciando suas práticas.

Domenico (2007) entende, assim, que as necessidades organizacionais, visões de mundo e aspectos culturais antecedem os VRCO, que por sua vez, antecedem as práticas.

Pelo que foi exposto neste item sobre valores organizacionais, Tamayo e Domenico apresentam duas abordagens diferenciadas desenvolvidas no Brasil. Tamayo e colaboradores entendem que existem determinados valores que variam apenas em grau de importância de organização para organização; enquanto para Domenico, as organizações possuem valores específicos, cujos significados são construídos nas interações entre *stakeholders*, dentro de um contexto sociopolítico, econômico e cultural, que podem ser mantidos ou alterados (substituídos, modificados, descontinuados) com o tempo.

3 PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

O estudo dos valores tem se mostrado promissor para compreensão do comportamento humano no ambiente organizacional (TEIXEIRA, 2008), realizado a partir de diversas abordagens de pesquisa, duas delas apresentadas neste estudo.

Diferentemente dos valores relativos à competição organizacional (VRCO), que não foram investigados em diversas organizações, várias pesquisas foram desenvolvidas a partir dos instrumentos anteriormente citados, elaborados por Tamayo e colaboradores, numa abordagem psicológica da psicologia social (ex.: COSTA, 2008; LATORRE, 2006; LOUBACK, 2006; MIGUEL, 2005; SILVA, 2007; SOARES, 2006).

Domenico (2007) ressalta a necessidade de desenvolver novas investigações para ampliar a compreensão dos VRCO, realizando estudos similares em outros tipos de organização, que não coligados à Economia de Comunhão.

Diante disso, propomos o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os valores relativos à competição organizacional de uma empresa pertencente a uma multinacional americana?

Neste estudo, entendemos que:

Valores relativos à competição organizacional são “[...] crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2007, p.71; 2008a, p.152).

O objetivo desta pesquisa constitui-se em: **aprender e descrever os valores relativos à competição organizacional de uma empresa pertencente a uma multinacional americana.**

Com a finalidade de aprofundar o conhecimento dos valores relativos à competição organizacional foi escolhida uma empresa localizada no Brasil, que apresenta resultados financeiros negativos há alguns anos e só recentemente tem recebido investimentos da matriz norte-americana a fim de reverter à situação financeira. Esperamos contribuir na busca de indícios que possam iluminar a compreensão da decisão da matriz pela permanência de uma organização com prejuízos ao longo de anos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Flores (1994), há três grandes abordagens de investigação: positivista, interpretativo e crítico, ou paradigmas, como diria Morgan (2007), classificados como: funcionalista, interpretativista, estruturalista radical e humanista radical. No entendimento positivista ou funcionalista, o objetivo da ciência é explicar, predizer e controlar a realidade, destacando a importância do observável e mensurável. Na pesquisa interpretativa é possível entender as ações quando se consideram os significados que as pessoas atribuem às mesmas. Nas abordagens crítica ou humanista radical e estruturalista radical, busca-se a transformação das instituições sociais.

De maneira similar, segundo Marshall e Rossman (2006), as diferentes abordagens de pesquisa refletem várias teorias e ideologias. Assim, o pesquisador deve atentar ao tipo de abordagem ou paradigma escolhido e a seu problema de pesquisa, o que terá influência no método de investigação, no grau de interação do pesquisador com os sujeitos da pesquisa, no processo de coleta de dados e no papel dos sujeitos-participantes na pesquisa.

A pesquisa interpretativa considera que “a realidade social é uma construção dos sujeitos mediante interação com outros membros da sua comunidade” (FLORES, 1994, p.24). Wilson, citado em Flores, (1994) recomenda que é preciso avaliar o que os sujeitos expressam de forma verbal e não verbal, e em modelos tanto de ação como de não ação. Assim, para que uma ação social seja entendida, o investigador deve compreender o significado que constitui a ação em si (SCHWANDT, 2006). Merriam (2002) ainda destaca que na abordagem interpretativa o pesquisador está interessado em entender as interpretações em tempo específico e em um contexto particular apreendendo como indivíduos interagem com seu mundo social e o significado deste.

Portanto, para realização desta pesquisa, a abordagem interpretativa é a mais adequada, uma vez que trata a realidade como múltipla e subjetiva procurando entender os fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos mediante contato do pesquisador com a situação estudada, abordagem esta pertinente ao estudo dos valores relativos à competição organizacional que são construídos socialmente nas interações entre *stakeholders*, no contexto da organização-objeto de estudo.

4.1 Método, Natureza e Tipo de Pesquisa

4.1.1 Método

Günther (2006) destaca que, frequentemente, a pesquisa qualitativa é definida em contraponto à pesquisa quantitativa. O autor ressalta que entender as similaridades e as diferenciações entre os dois tipos de pesquisa permite ao pesquisador, a partir de seu problema de pesquisa, encontrar a abordagem metodológica que melhor levará à compreensão do fenômeno a ser estudado.

Godoy (1995) aponta que as duas abordagens de pesquisa se caracterizam pela descoberta de novas informações, relações e pela ampliação do conhecimento, porém seguindo caminhos distintos. Os pesquisadores qualitativos enfatizam a natureza socialmente construída da realidade e da íntima relação entre o pesquisador e o objeto estudado, enquanto os estudos quantitativos colocam luz no ato de medir e analisar relações, preferencialmente causais entre variáveis (DENZIN; LINCOLN; 2006).

O estudo dos valores relativos à competição organizacional foi realizado a partir do método qualitativo de pesquisa (DOMENICO, 2007). Acredita-se que esta escolha tenha sido a mais adequada uma vez que os VRCO são construídos socialmente nas interações entre os *stakeholders* internos e externos da organização, sendo, portanto, um fenômeno predominantemente social.

Segundo Marshall e Rossman (2006), de maneira geral, independentemente do tipo de pesquisa, os pesquisadores do método qualitativo estão intrigados pela complexidade das interações sociais expressas na vida diária e nos significados que os participantes atribuem a tais interações. Assim, o pesquisador deve identificar-se com as pessoas que estuda a fim de entender como os indivíduos enxergam as coisas (BOGDAN; TAYLOR; 1998).

Entendemos que tais características são encontradas nos estudos de VRCO, cujo foco está na apreensão dos valores mediante as práticas estabelecidas a partir das experiências vividas pelos *stakeholders* nas interações uns com os outros, nas quais estão refletidas as práticas organizacionais.

Outra característica da pesquisa qualitativa apontada por Godoy (1995), Marshall e Rossman (2006) e Bogdan e Taylor (1998) é que a pesquisa qualitativa é naturalística, ou seja, tem o ambiente natural como fonte de coleta de dados e o pesquisador como instrumento essencial.

Na abordagem qualitativa, defende-se que o pesquisador tenha contato direto com o campo. O contato entre pesquisador e o objeto pesquisado permite ao primeiro experimentar o que as

peças sentem e suas dificuldades diárias. Assim, a competência da pesquisa qualitativa é o mundo da experiência vivida (DENZIN; LINCOLN; 2006). Nesse sentido, a autora deste trabalho buscou investigar o fenômeno no local onde ocorria, realizando as entrevistas individuais e em grupo e também observações não participantes nos ambientes da empresa estudada, por exemplo, na fábrica, no escritório, bem como no cliente.

O investigador vê o ambiente e as pessoas sob uma perspectiva holística, ou seja, vê os indivíduos inseridos em um contexto a partir das situações das quais falam (BOGDAN; TAYLOR; 2000), no que acontece no 'mundo real' (MARSHALL; ROSSMAN, 2006), como no caso do presente estudo.

Na pesquisa qualitativa, todas as perspectivas e pontos de vistas são importantes para o estudo. Godoy (1995) e Bogdan e Taylor (1998) ressaltam que considerar os diferentes significados que as pessoas dão às coisas permite emergir pontos comumente invisíveis a observadores externos sendo, portanto, de preocupação essencial do pesquisador.

Um último ponto a ser colocado é que a observação não é neutra, aceitando-se a influência dos valores e crenças do pesquisador (GÜNTHER, 2006) e sua relação com a empresa. Nesse sentido, faz-se necessário dizer que a pesquisadora era empregada do grupo Everest à época, porém em outra fábrica.

4.1.2 Natureza da Pesquisa Qualitativa

Miles e Huberman (1994) classificam os estudos qualitativos em descritivos e explicativos. Na pesquisa descritiva tem-se como objetivo reduzir o fenômeno em suas partes componentes, enquanto na pesquisa explicativa busca-se mostrar como as partes componentes se ajustam a algumas regras.

Marshall e Rossman (2006) destacam além dos propósitos de explicar/explanar e descrever, dois outros, de explorar e, de buscar a emancipação dos grupos, identificando quatro tipos de estudos qualitativos: exploratório, explanatório/explicativo, descritivo e emancipatório (Quadro 1).

Quadro 1: Objetivos de Pesquisa

Objetivos da Pesquisa	Tipos Gerais de Perguntas de Pesquisa
Exploratório	
Investigar fenômenos pouco estudados	O que está acontecendo neste programa social?
Identificar ou descobrir categorias de significado	Quais são os temas salientes, padrões ou categorias de significados para os participantes?
Gerar hipóteses para pesquisas futuras	Como os padrões estão ligados a outros?
Explanatório/Explicativos	
Explicar os padrões relacionados com o fenômeno em questão	Quais eventos, crenças e atitudes ou políticas definem o fenômeno?
Identificar relações entre fenômenos	Como as forças interagem para resultar em tal fenômeno?
Descritivo	
Documentar e descrever o fenômeno de interesse	Quais são as ações, eventos, crenças, atitudes e estruturas sociais e processos que ocorrem neste fenômeno?
Emancipatório	
Criar oportunidades para engajamento nas ações sociais	Como os participantes problematizam as circunstâncias e tomam ações sociais positivas?

Fonte: Marshall e Rossman (2006, p.34)

Uma vez que buscamos apreender e descrever quais são os VRCO de uma empresa com resultados financeiros negativos, este estudo se apresenta como de natureza descritiva.

Na pesquisa descritiva, os pesquisadores procuram saber o que está acontecendo e como as coisas acontecem, descrevendo eventos, decisões e processos (MILES; HUBERMAN, 1994).

Preocupa-se com o entendimento do fenômeno com um todo, na sua complexidade, considerando que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. Assim o ambiente e as pessoas devem ser estudados, a fim de verificar se o fenômeno estudado se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias (GODOY, 1995).

Além de descritivo, observam-se no presente estudo também características de uma pesquisa exploratória utilizada para fenômenos pouco conhecidos ou inexplorados (MARSHALL; ROSSMAN; 2006), pois os VRCO foram investigados, até o momento, em apenas um tipo de organização, particularmente da Economia de Comunhão na liberdade (DOMENICO, 2007).

4.1.3 Tipo de Pesquisa Qualitativa

É difícil encontrar unanimidade entre os autores na classificação de diferentes tipos de pesquisa qualitativa (GODOY, 1995). Denzin e Lincoln (2000) identificam algumas estratégias de pesquisa, dentre as quais destacamos etnografia, estudo de caso, *grounded theory*, história de vida, pesquisa-ação e modelos clínicos. Além destas estratégias, Merriam (2002) apresenta outros tipos comumente usados, são eles: o estudo qualitativo básico ou genérico, a fenomenologia, análise da narrativa, análise crítica, pós-moderna ou pós-estrutural.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, foi realizado o estudo de ‘tipo’ etnográfico, termo mais apropriado, pois não se trata de etnografia em seu sentido clássico (ANDRÉ, 2007). Segundo André (2007), a etnografia é um esquema de pesquisa desenvolvido pelos antropólogos para estudar cultura e sociedade, enquanto o que caracteriza um estudo como de tipo etnográfico é o uso de técnicas tradicionalmente associadas à etnografia, tais como observação participante, entrevistas e análise de documentos, além do princípio de interação entre pesquisador e objeto pesquisado. Essa autora sugere tal nomenclatura, haja vista que dependendo do campo de pesquisa tal abordagem pode sofrer algumas adaptações, aproximando-se mais ou menos do seu sentido clássico. Por sua vez, em alguns casos, ao invés de se conviver vários anos com um grupo, faz-se a investigação em períodos muito mais curtos (ANDRÉ; LUDKE, 1986), como no presente estudo, realizado em quatro meses de pesquisa de campo, detalhada a seguir.

4.2 A Organização e os Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa empírica foi realizada em uma organização que, neste estudo, foi denominada de Fuji, tendo em vista resguardar seu nome verdadeiro³.

A Fuji é uma empresa industrial do setor de autopeças, localizada no interior de São Paulo, que iniciou suas atividades no Brasil, em 1967, contando com cerca de 200 funcionários desde 2004. A empresa Fuji faz parte do grupo multinacional Everest (nome fictício), com capital aberto no exterior, cuja matriz está localizada nos Estados Unidos.

O grupo Everest está presente em mais de 95 países, ultrapassando o número de 180.000 funcionários globalmente. No Brasil, atua em quatro frentes de negócio, com duas fábricas e dois escritórios de vendas, totalizando cerca de 500 funcionários.

³ A autorização para realização da pesquisa foi obtida junto à gerência da organização.

O grupo Everest implementou mundialmente, em 2006, um modelo de gestão matricial, dividindo a Fuji em duas funções principais, uma denominada de Operações (Figura 4) e a outra de Vendas e Engenharia (Figura 5). A Fuji não possui um presidente no Brasil e os dois gestores principais respondem para vice-presidentes que ficam no exterior.

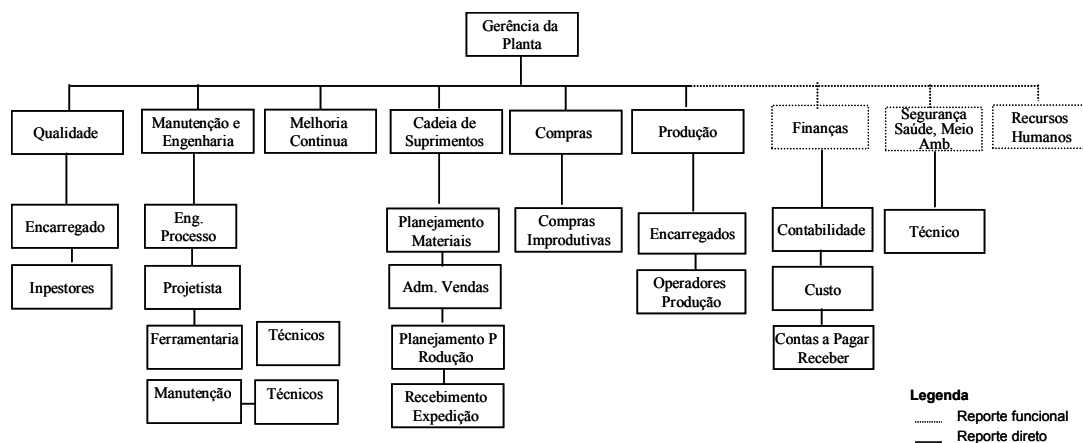


Figura 4: Organograma Fuji – Operações.

Fonte: Fuji – Manual ISO TS 14001:2002

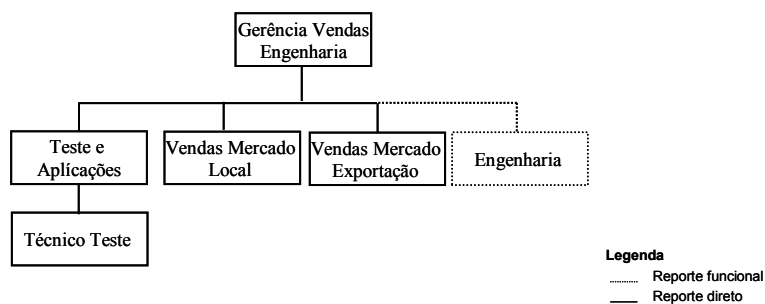


Figura 5: Organograma Fuji – Vendas e Engenharia.

Fonte: Fuji – Manual ISO TS 14001:2002

A Fuji está no Brasil há mais de 40 anos. A partir da distribuição demográfica apresentada na Figura 6, verifica-se que 92% dos funcionários são do sexo masculino, acima de 53% dos funcionários tem mais de 35 anos de idade e, do total de funcionários, 47% tem mais de dez anos trabalhando na empresa; destes 40% estão há mais de dez anos na mesma função.

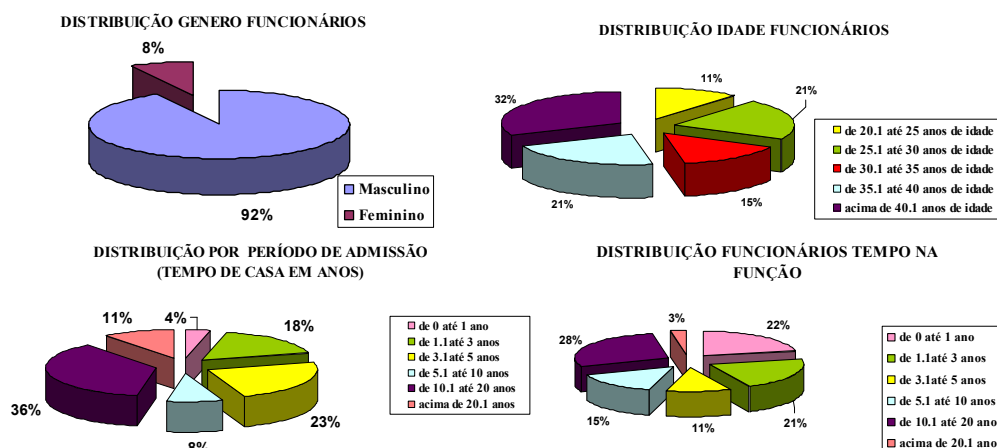


Figura 6: Distribuição Demográfica Fuji

Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, é uma empresa na qual os funcionários permanecem por muito tempo trabalhando e desempenhando as mesmas tarefas.

A fábrica da Fuji é localizada em terreno próprio, com área total aproximada de 138.000 m² e, construída, estimada em 16.000 m².

Com base em pesquisa realizada no site institucional da empresa, são apresentados a seguir missão, visão e valores da organização-objeto de estudo.

Missão:

Buscar melhorar continuamente processos, produtos e serviços para atender as expectativas dos clientes com segurança, qualidade, respeito ao meio ambiente e valorização das pessoas.

Visão:

Ser uma empresa lucrativa através de crescimento sustentável com expressiva participação no mercado através de aperfeiçoamento tecnológico, competitividade e desenvolvimento das pessoas.

Valores (Declarados)⁴:

Disciplina, Perseverança, Coragem, Lealdade e Excelência.

Escolhemos a organização Fuji pela sua complexidade com os mais de quarenta anos de história em território nacional e sua particularidade em comparação às demais divisões

⁴ Locais onde foram “declarados”: crachá dos funcionários, comunicações institucionais como relatório anual, página da internet. Os valores foram definidos em 2009 durante uma reunião entre os gestores da Fuji, conforme determinação do grupo.

existentes no Brasil, ao operar com resultados financeiros negativos há alguns anos, apesar de pertencer a um grupo americano reconhecido no mercado pela forte cobrança junto aos seus empregados por resultados financeiros.

Em relação aos sujeitos desta pesquisa, contemplaram-se tanto *stakeholders* internos como externos da organização, tais como funcionários da fábrica, da administração, da supervisão e gerência média, com mais tempo de casa; os dois gestores principais da empresa Fuji no Brasil; e, por fim, clientes.

4.3 Coleta de Materiais Empíricos

André (2002) destaca que nos estudos de tipo etnográfico os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e documentos. Neste estudo, tendo em vista o foco na apreensão de VRCO, os materiais empíricos foram coletados a partir de documentos oficiais, observações, entrevistas individuais e em grupo (*focus groups*), esta última uma diferenciação frente ao estudo realizado por Domenico (2007).

4.3.1 Entrevistas Individuais

Kvale (1996) ressalta que a entrevista é método poderoso para capturar as experiências e significados vividos pelos sujeitos no dia-a-dia. Segundo Flick (2004), as entrevistas têm sido amplamente utilizadas devido à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos sejam expressos em uma situação de entrevista relativamente aberta do que em uma entrevista padronizada ou questionário.

Assim como Domenico (2007), nosso objetivo com as entrevistas foi conhecer as práticas organizacionais, ou seja, as ações e procedimentos que foram empregados ao longo do tempo na empresa, nas interações entre *stakeholders*, principalmente em situações de resolução de problemas.

A Tabela 1 apresenta um resumo do perfil dos participantes. Buscaram-se pessoas com mais tempo de casa que conhecessem a história da Fuji para relatar as práticas organizacionais ao longo de sua história, com exceção a dois gestores, que apresentavam um período de tempo de casa menor em anos, uma vez que saíram e voltaram à Fuji algum tempo depois.

Da mesma forma que Domenico (2007), nosso objetivo com as entrevistas foi conhecer as práticas organizacionais, ou seja, as ações e procedimentos que foram empregados ao longo do

tempo na empresa, nas interações entre *stakeholders*, principalmente em situações de resolução de problemas.

Tabela 1 – Perfil dos Participantes das entrevistas individuais

<i>Stakeholder</i>		Participante / Área	Tempo de casa (anos)	Tempo na função (anos)	Idade (anos)	Sexo
Empregados Supervisão	Entrevistado	Atendimento ao Cliente	25	2	50	Feminino
	Entrevistado	Finanças	30	15	60	Masculino
	Entrevistado	Recursos Humanos	24	24	59	Masculino
	Entrevistado	Melhoria Continua	14	2	38	Masculino
	Entrevistado	Cadeia de Suprimentos	27	1	52	Feminino
Empregados Gerência	Entrevistado	Produção	17	1	45	Masculino
	Entrevistado	Segurança do Trabalho	3	3	42	Masculino
	Entrevistado	Qualidade	14	1	61	Masculino
	Entrevistado	Engenharia	10	1	48	Masculino
	Entrevistado	Vendas Resposição	4	4	45	Masculino
Empregados Alta Direção	Entrevistado	Gerência Planta	23	2	58	Masculino
	Entrevistado	Vendas & Engenharia	12	6	45	Masculino
Clientes	Entrevistado	Cliente Mercado Montadora				Masculino
	Entrevistado	Cliente Mercado Resposição				Masculino
	Entrevistado	Cliente Mercado Resposição				Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do roteiro elaborado por Domenico (2007)⁵, empregamos os seguintes itens para serem abordados na empresa Fuji, que foi adaptado à medida que as entrevistas individuais foram sendo analisadas:

- Como o sujeito da pesquisa chegou à empresa Fuji;
- Responsabilidades do entrevistado;
- O que no passado existia na organização, mas que deixou de existir e fazia / não fazia falta;
- O que no passado existia na organização, mas que deixou de existir e foi melhor assim;
- O que no passado a empresa não tinha, mas agora possui e é bom / ruim;
- Momentos que foram marcantes no ambiente organizacional (positiva e/ou negativamente) e por que;
- Relacionamentos do entrevistado com outros *stakeholders* (com empregados, clientes, fornecedores, sindicato, etc., dependendo de quem foi o entrevistado), principalmente em situações problemáticas.

⁵ Veja no Anexo A, quadro com os itens abordados nas entrevistas realizadas por Domenico (2007).

A ordem das questões variava conforme a dinâmica da entrevista; dependendo da resposta do entrevistado era oportuno antecipar alguma questão. Assim, o roteiro foi utilizado como um guia, a fim de que todos os pontos relevantes da pesquisa fossem devidamente abordados.

Tivemos a oportunidade de visitar três clientes, representando os dois mercados atendidos pela empresa Fuji, um conhecido como mercado montadora (fabricante de produtos originais para veículos zero quilômetro) e outro como mercado reposição (venda para distribuidores fornecendo produtos para veículos usados), entrevistando profissionais que possuíam contato direto com os funcionários da empresa Fuji.

Desenvolvemos um roteiro básico para realizar as entrevistas com clientes, abordando itens relevantes para compreensão do relacionamento entre a Fuji e alguns de seus clientes:

- Desde quando a Fuji é fornecedora de vocês?
- Quais foram as coisas boas que surgiram ao longo do relacionamento com a Fuji?
- Quais foram os problemas que surgiram ao longo do relacionamento com a Fuji?
- Como os problemas foram resolvidos pela Fuji?
- Houve mudanças nas políticas de relacionamento/área de vendas ao longo do tempo? Quais e por quê?
- Teria alguma sugestão para melhorar o relacionamento/comunicação com a Fuji?

Em todas as entrevistas procurávamos as práticas, por meio dos relatos das histórias narradas pelos entrevistados na resolução de problemas ou situações de conflito, na interação com *stakeholders* da organização. A partir das entrevistas foi possível obter dados para apreensão dos valores relativos à competição organizacional.

4.3.2 Entrevistas em Grupo (Grupos de Foco)

Diferentemente ao trabalho desenvolvido por Domenico (2007), neste estudo utilizamos *focus groups* ou entrevistas em grupo, um tipo de entrevista em profundidade realizada com certo número de pessoas (OLIVEIRA; FREITAS, 2007). É um método com orientação social haja vista que gera rico entendimento sobre as experiências e crenças dos participantes a partir da interação entre eles (MORGAN; SCANNELL, 1998; OLIVEIRA, FREITAS, 2007). De acordo com Barbour e Kitinger (1999), o uso de grupos de foco é recomendado para explorar experiências vividas pelas pessoas e suas opiniões sobre temas específicos.

Decidimos utilizar os grupos de foco face à adequação de tal instrumento de coleta de dados ao tipo de pesquisa proposta. Buscamos com esta opção a partir das experiências e das discussões dos participantes apreender os VRCO da empresa pesquisada a partir das experiências dos *stakeholders* presentes em cada um dos grupos. Agilizamos o processo de coleta de dados, uma vez que nos possibilitou entrevistar um maior número de empregados (*stakeholders* internos) simultaneamente, permitindo ouvir diferentes opiniões e experiências.

Os grupos foram formados, em média, por sete participantes (Tabelas 2 a 5), caracterizando-se um grupo pequeno (MORGAN; SCANNELL, 1998). Tal escolha deu-se pelo fato dos participantes terem muita coisa para dizer face ao longo tempo em que trabalham na organização estudada. Os grupos foram divididos por semelhança quanto à função desempenhada pelas pessoas permitindo assim discussões mais focadas em torno do tema da pesquisa e com menor probabilidade de causar constrangimento entre elas. Assim, foram formados dois grupos com funcionários da fábrica e dois grupos compostos por funcionários administrativos e áreas de suporte à fábrica, totalizando quatro grupos de foco.

As pessoas foram convidadas por e-mail e quadro de avisos, no caso dos empregados da produção (fábrica). Convidamos um número maior que o máximo previsto, considerando a possibilidade de que nem todos comparecessem.

Tabela 2 – Perfil dos Participantes do Grupo de Foco 1

<i>Stakeholder</i>	Tempo de casa (anos)	Tempo na função (anos)	Idade (anos)	Sexo
Empregados da Produção (horistas diretos – segundo turno)	15	12	40	Masculino
	14	9	38	Masculino
	17	13	51	Masculino
	4	3	30	Masculino
	14	12	39	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 – Perfil dos Participantes do Grupo de Foco 2

<i>Stakeholder</i>	Tempo de casa (anos)	Tempo na função (anos)	Idade (anos)	Sexo
Empregados da Administração (mensalistas)	31	12	52	Masculino
	13	13	43	Masculino
	15	1	30	Masculino
	14	9	38	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 – Perfil dos Participantes do Grupo de Foco 3

<i>Stakeholder</i>	Tempo de casa (anos)	Tempo na função (anos)	Idade (anos)	Sexo
Empregados das áreas de suporte à Produção (horistas indiretos)	13	5	42	Masculino
	19	13	41	Masculino
	25	13	48	Masculino
	25	8	45	Masculino
	13	1	41	Masculino
	26	12	49	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 – Perfil dos Participantes do Grupo de Foco 4

<i>Stakeholder</i>	Tempo de casa (anos)	Tempo na função (anos)	Idade (anos)	Sexo
Empregados da Produção (horistas diretos - primeiro turno)	10	8	37	Masculino
	20	4	39	Masculino
	11	9	42	Masculino
	12	10	37	Masculino
	12	10	35	Masculino
	17	17	40	Masculino
	17	17	46	Masculino
	22	22	56	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Os grupos de foco foram realizados na empresa Fuji, visando facilitar a locomoção dos participantes, em sala apropriada para o número de pessoas convidadas, que se sentaram em círculo, de forma a facilitar a comunicação entre eles.

A condução dos grupos de foco com funcionários da área administrativa foi realizada por uma colega da área Recursos Humanos de outra organização, com formação em psicologia e com conhecimento na facilitação de tais trabalhos. Como já ressaltado, nesta sessão, a pesquisadora deste estudo participou como observadora haja vista ter contato com alguns dos funcionários participantes evitando assim maiores vieses. No caso da fábrica, em virtude de raro contato, a pesquisadora foi a facilitadora dos dois grupos.

O grupo de foco seguiu as etapas abaixo:

- *Welcome coffee* (café de boas vindas)
- Apresentação da mediadora e observadora (nome, área de atuação e papel no *focus group*) e dos participantes (nome, setor de atuação, tempo de casa, tempo na função).

Fizemos as seguintes perguntas nos quatro grupos de foco realizados:

- O que o fez permanecer na organização?
- Quais foram os momentos difíceis? Quem estava envolvido nessas situações? Como resolviam os problemas?
- O que mudou na empresa ao longo dos anos? Melhorou ou Piorou?
- Os problemas continuam acontecendo? Por quê?

Cada grupo de foco teve a duração média de uma hora e trinta minutos, que foram gravados para posterior transcrição.

A utilização de grupos de foco enriqueceu a coleta de dados uma vez que nos permitiu observar os *stakeholders* internos em interação, enquanto narravam as histórias e acontecimentos que vivenciaram juntos. Assim, quando um entrevistado lembrava-se de uma situação ou de um problema, prontamente outro funcionário complementava, trazendo exemplos adicionais.

4.3.3 Observações e documentos

Marshall e Rossman (2006) descrevem a observação como um processo sistemático de anotação e registro dos eventos, comportamentos e objetos da vida social. André e Ludke (1986) destaca que ela privilegia o contato direto entre pesquisador e fenômeno pesquisado, permitindo reflexões e descoberta de novos aspectos sobre o problema.

No presente estudo, as observações foram feitas durante as diversas visitas à organização, sob a forma de notas, que constituíram um diário de campo dos acontecimentos e impressões sobre as pessoas e o ambiente da empresa como um todo.

Outra fonte de coleta de dados foram os documentos oficiais, aqui entendidos como materiais de cunho institucional, tais como: *folder* da empresa, relatório anual da matriz, código de conduta e materiais disponíveis no site da empresa ou impressos de circulação pública.

4.4 Tratamento e Análise de Dados

Uma vez definidos o tipo de pesquisa, sujeitos da pesquisa e determinadas as fontes de coleta de materiais empíricos, o próximo passo foi registrar, analisar e interpretar os dados (MARSHALL; ROSSMAN; 2006). Segundo Flores (1994), a análise é um processo aplicado à

realidade que nos permite discriminar os dados em seus componentes e descobrir relações existentes entre eles.

Kvale (1996) postula que o tratamento de dados envolve organizar todo o material pesquisado e condensá-lo de tal forma que possa ser apresentado de forma breve, trabalhando os significados obtidos. Ocorre de forma simultânea com outras tarefas, principalmente a coleta de dados. Para Marshall e Rossman (2006) é um processo confuso, ambíguo, demorado, criativo e fascinante, que não se dá de forma linear.

O primeiro passo foi transformar os materiais empíricos, à medida que forem coletados em campo, para a forma textual, ou seja, escrita (FLORES, 1994). Marshall e Rossman (2006) destacam a importância de ler e reler os dados várias vezes até o pesquisador se tornar íntimo dos dados, o que fizemos. Também recorremos às gravações durante o processo de análise quando necessário. Este processo de idas e vindas com olhar no referencial teórico amplia a eficiência da análise dos dados (MARSHALL; ROSSMAN; 2006) e permitiu rever o roteiro antes de cada entrevista.

O processo de análise que seguimos, em linhas gerais, foi o proposto por Flores (1994), em que as ações são entendidas levando-se em consideração os significados apreendidos pelos sujeitos em um processo de construção social. Esse autor propõe a separação, a identificação e a classificação dos elementos (etapas de codificação e categorização), sendo que as categorias podem ser definidas *a priori*, conforme referencial teórico ou *a posteriori*, a partir dos próprios dados (FLORES, 1994).

Assim como em Domenico (2007) identificaram-se períodos da história da organização Fuji, destacando-se as práticas em uso entre *stakeholders* em cada um deles e, a partir delas, apreendendo-se os valores relativos à competição organizacional, Chegamos ao final com um conjunto de VRCO, considerados como aqueles que subjaziam as ações recorrentes no cotidiano da empresa naquele momento

Observamos que foram consideradas como categorias *a priori* os VRCO já encontrados por Domenico na pesquisa realizada em 2007, além das que foram encontradas *a posteriori* devido às especificidades da organização pesquisada.

Utilizamos o *software* de análise de dados qualitativos NVivo 8 para auxiliar na organização dos dados e categorização. As entrevistas transcritas, documentos da empresa, observações, roteiros foram carregados no programa. O NVivo 8 utiliza o princípio de categorização das maiorias do programas, onde os dados são armazenados em 'nós' (*nodes*), que representam as

categorias que, quando agrupadas em conjunto foram sub-categorias, chamadas de ‘árvores de nós’ (*tree-nodes*).

O processo de formação das categorias foi realizado com várias idas e vindas às entrevistas transcritas, ao diário de campo e também às gravações; a cada releitura gerávamos novas categorizações, em um processo contínuo de construção, até chegarmos ao conjunto final, no caso de VRCO a cada período da organização pesquisada.

Finalizamos a análise e interpretação dos dados com o que Flores (1994) chamou de processo de extrair as conclusões a partir dos significados e interpretações que os participantes atribuem à realidade, por meio das proposições do investigador em relação ao problema de pesquisa estudado.

Flores (1994) ressalta que alguns pesquisadores qualitativos têm adotado diversas posturas quanto à validade interna e externa das pesquisas, enquanto outros condenam tal prática por lembrar estudos positivistas. Segundo o autor, o importante é o pesquisador “comprovar o valor real dos descobrimentos realizados, o que é igual a comprovar sua validade” (FLORES, 1994, p.61), ou seja, o pesquisador deve demonstrar o processo que levou a seus achados, no caso, ilustrando a análise e interpretação de dados com falas das entrevistas que poderão contribuir neste sentido – recomendação que seguimos.

O Quadro 2 apresenta um resumo das escolhas que fizemos quanto aos procedimentos metodológicos.

Quadro 2 – Resumo das Escolhas Metodológicas

Item	Descrição
Questão de pesquisa	Quais são os valores relativos à competição organizacional de uma divisão de uma multinacional americana?
Objetivo geral	Apreender e descrever os valores relativos à competição organizacional de uma divisão de uma multinacional americana.
Programa de Pesquisa	Interpretativo
Natureza de Pesquisa	Descritiva e Exploratória
Método de Pesquisa	Qualitativo
Tipo de Pesquisa	Estudo de 'tipo' etnográfico
Coleta de Dados	Entrevistas individuais e em grupo, observações e documentos
Tratamento de Dados	Análise interpretativa

Fonte: Elaborado pela autora

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos a análise e a interpretação dos resultados obtidos a partir do tratamento dos materiais empíricos procedentes da pesquisa de campo feita na empresa Fuji.

Inspiramo-nos em Domenico (2007) para, a partir das práticas organizacionais, que permearam os principais eventos vividos na Fuji, apreender e descrever os valores relativos à competição organizacional.

Dada a longevidade da empresa-objeto de estudo, com seus quarenta e três anos de história, identificamos alguns eventos, que chamamos de marcos históricos, comumente presentes nos relatos obtidos por meio das entrevistas individuais e coletivas, que permitiram delimitar alguns períodos, ora de crise, ora de maior estabilidade, conforme contemplados no Quadro 3:

Quadro 3: Resumo dos períodos de análise da Fuji

Período	Identificação	Ano
I	Vivenciando uma gestão 100% brasileira	1967-1982
II	Somos uma multinacional!	1983 – 1988
III	A centralização administrativa: vivenciando a primeira reestruturação	1989
IV	Retomando para cair novamente: vivenciando a segunda reestruturação	1990 - 1991
V	Voltando a andar pelas próprias pernas: a descentralização administrativa	1992 - 2000
VI	Amianto nunca mais: vivenciando a terceira reestruturação	2001
VII	Mudam-se os presidentes, mas as práticas permanecem as mesmas	2002 - 2003
VIII	Abandonando o mercado de reposição: vivenciando a quarta reestruturação	2004 - 2005
IX	Vivendo uma nova estrutura organizacional	2006 - 2007
X	Gerando mais prejuízo: primeiro <i>recall</i>	2008 - 2009

Fonte: Elaborado pela autora

Período I: 1967 – 1982

Vivenciando uma gestão 100% brasileira

A Fuji nasceu como uma empresa familiar do setor de autopeças, em 1967, no interior de São Paulo (cidade A), na região do Vale do Paraíba, atendendo a diversos clientes de dois

segmentos de mercado, um conhecido como de originais⁶ (os clientes diretos da Fuji vendiam para as montadoras) e outro como de reposição⁷ (venda direta para clientes-distribuidores). A empresa-objeto de estudo fabricava dois tipos de produtos, ambos compostos por amianto, (nome de um conjunto de fibras minerais), sendo seu uso devidamente permitido por lei à época, apesar de poder causar doenças graves nos pulmões e em outros órgãos dos seres humanos após vários anos de exposição. A composição química dos produtos não era informada para seus clientes, prática essa conhecida no mercado como “*black-box*”⁸. Seus concorrentes eram tanto empresas nacionais como multinacionais. Como seu produto era *comodity* no mercado e o preço ao consumidor final era baixo, para obter lucro era necessário realizar vendas em larga escala.

Neste primeiro período, a fábrica ficava em um porão, não havia proteção nas máquinas e não se conseguia ver as pessoas de tanto pó: “imagine uma fábrica em que você só conseguia enxergar os olhos das pessoas (funcionários), pois ficavam cheias de pó.” Segundo um dos entrevistados que trabalhou na época na produção, a empresa fornecia exclusivamente máscara facial como equipamento de proteção individual, mas que era insuficiente devido à quantidade de pó.

No ano de 1980, foi construída nova fábrica da Fuji ainda na região do Vale do Paraíba (cidade B), devido a incentivos fiscais oferecidos pela prefeitura à época, encerrando-se em 1982, todas as operações da Fuji na cidade de origem.

Os equipamentos que já eram antigos continuaram os mesmos na nova fábrica. Mesmo deixando de estar em um porão, os acidentes eram frequentes e as condições de trabalho inadequadas com problemas de ergonomia, de proteção de máquinas e de fibra em excesso (amianto).

Um dos funcionários entrevistado da área financeira contratado na época da edificação da nova fábrica destacou que a empresa iniciou suas operações na fábrica localizada na cidade B com prejuízo. Tal fato se deu uma vez que foi gasto “muito mais” do que estava previsto no orçamento da construção da fábrica, resultando na venda da Fuji poucos anos depois.

Por se tratar de uma época mais distante relacionada à fundação da empresa, tivemos oportunidade de entrevistar poucos funcionários que trabalharam na Fuji nesses anos de gestão brasileira e que continuavam na empresa-objeto de estudo. Assim, apreendemos com os poucos

⁶ Mercado de originais: venda direta para atender cliente montadora.

⁷ Mercado de Reposição: venda direta ao consumidor final para manutenção ou para troca de peças originais.

⁸ *Black-box*: as empresas deste ramo não abrem a composição química do produto para seus clientes.

relatos, a partir das interações entre empregados e gestão, um valor relativo à competição organizacional deste primeiro período (Quadro 4), que poderá manter-se ou não “dependendo das práticas e ações exercidas pelos membros da organização ao longo dos demais períodos de sua existência” (DOMENICO, 2007).

Quadro 4: Valores Relativos à Competição Organizacional – Período I

Não atenção aos funcionários

Fonte: Elaborado pela autora

Período II: 1983 – 1988 Somos uma multinacional!

Em 1983, a Fuji foi adquirida por um grupo multinacional americano, Everest (nome fictício), que já possuía uma fábrica no Brasil, em outra cidade, mais próxima de São Paulo (cidade C). Nessa época, atuavam como duas empresas distintas, que tinham administrações descentralizadas, apesar de atenderem o mesmo segmento de mercado (autopeças). Não houve demissões devido à aquisição.

O presidente da Fuji passou a responder para o grupo Everest, assim como já fazia seu par, na outra fábrica do grupo, conforme apresentado no organograma⁹ (Figura 7):

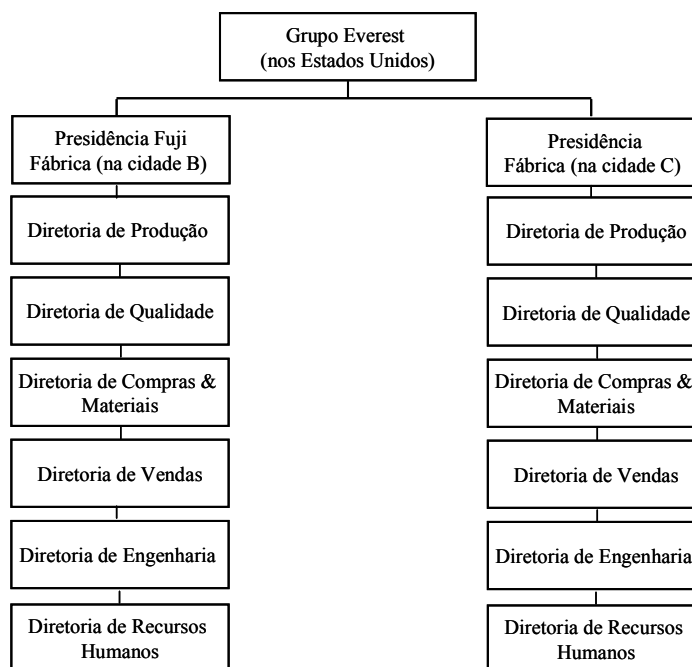


Figura 7: Organograma grupo Everest

Fonte: Elaborado pela autora

⁹ O organograma é mais complexo que o apresentado, porém para o estudo em questão foram consideradas apenas as funções chaves.

Nessa época, um dos produtos que a Fuji fabricava complementava o produto fornecido pela outra empresa do grupo Everest que, com esta estratégia, completou seu portfólio de produtos vendidos diretamente para as montadoras no mercado de originais.

Assim, a Fuji continuou atendendo o mercado de reposição diretamente, enquanto sua carteira de clientes do mercado de originais ficou reduzida exclusivamente à outra fábrica do grupo Everest, localizada na cidade C.

Como era uma operação entre fábricas do mesmo grupo, tais vendas não ajudavam a empresa-objeto de estudo a reverter seu prejuízo, que perdurava à época, apesar do volume de vendas ter aumentado, conforme lembrou um dos funcionários da área administrativa: “... para gente (da Fuji) não era muito bom porque dava 10% de comissão para eles (da planta na cidade C)... a gente dava... passava para eles...”, pois era uma empresa só.

O grupo Everest tinha como “pilar” a segurança do trabalhador, mas mesmo a Fuji fazendo parte do referido grupo, os problemas com a segurança e saúde dos trabalhadores continuaram os mesmos, com registro de vários acidentes, as mesmas máquinas antigas desde sua fundação, que geravam ruído e pó em todo processo produtivo, sem a devida proteção para seus empregados. Apesar de ter passado a fornecer, além da máscara facial, óculos, sapatos de segurança, avental, luvas e uniforme para todos os funcionários da fábrica, continuava a não proporcionar protetor auricular, apesar do alto nível de ruído existente na fábrica.

A empresa pesquisada também enfrentava problemas com a proteção de máquinas. Sendo esta mais uma fonte de acidente e também de falta de atenção aos funcionários da fábrica. Conforme relatado por um dos gerentes sobre um fato que ele presenciou: “ele (funcionário) abriu atrás da máquina, em vez de fazer a dressagem¹⁰ com o dispositivo, ele enfiou a mão lá dentro. Quando ele colocou a mão, a lixa puxou a mão dele e passou a mão dele entre a... ele perdeu três dedos”.

Segundo este mesmo entrevistado, o problema era que as máquinas tinham um conceito antigo, uma vez que tinham possibilidade de acesso mesmo estando funcionando, sem travas de segurança, ou seja, se alguém colocasse as mãos, elas não paravam. Nessa época, devido à falta de proteção ocorreram vários acidentes: “ele (funcionário) era responsável pela, pelo, pela montagem, aí estava montando o pistão, cismou de botar o dedo no meio do pistão, o pistão prendeu o dedo, ele perdeu a pontinha da unha”.

¹⁰ Dressagem: processo de passar lixa por cima de um rebolo que é uma ferramenta fabricada com material abrasivo, em geral tem a forma de disco e é normalmente utilizada com o auxílio de uma lixadeira para fazer desbaste em superfícies ou para amolar ferramentas cortantes.

Os funcionários viam a empresa como uma fábrica de pessoas acidentadas, dada a quantidade de incidentes que aconteciam: “... é firma de mutilados, era bastante gente sem mão, sem dedo, sem parte da mão.”

A pressão para produzir também impactava diretamente na quantidade de acidentes sofridos pelos funcionários visto que não podiam parar quando as máquinas apresentavam algum risco. Os supervisores de produção pressionavam os funcionários a trabalhar mesmo sob risco, a fim de garantir a produção no final do dia, conforme relatou um funcionário: “Se você não quer fazer o que a gente (supervisor de produção) pede, então, lá fora tem quem faça.” Outro supervisor só se preocupava com a segurança no início do mês, quando o ritmo de produção era mais baixo: “(o supervisor) era rigoroso no começo do mês. Depois que apertava era só... era só no papel”.

A ameaça de demissão era usada como forma de fazer o empregado produzir mesmo que sob risco de acidente. Quando o perigo era iminente, os funcionários da produção chamavam a área de segurança para ajudá-los: “você tinha que chamar o segurança, pra ele (técnico de segurança) parar (a máquina)...”.

Assim, além de não existir condições seguras para desempenhar o trabalho e pressão para produzir a qualquer custo, os gestores e supervisores “coagiam” os funcionários para não parar a produção mesmo sob risco de acidentes e, quando estes ocorriam, a não registrá-los, segundo funcionários de um dos grupos de foco da fábrica.

Segundo um dos entrevistados do nível gerencial, o processo produtivo requeria uso de prensas de bandeja que pesavam de quinze a vinte quilos e eram quentes devido ao forno, sendo tais prensas abastecidas pelos funcionários da fábrica. Esse era um dos processos produtivos mais críticos devido à condição de trabalho na qual os funcionários eram expostos. Apesar de não ser adequado, como havia pessoas que se dispunham a realizar tal tipo de trabalho, a empresa-objeto de estudo mantinha tal prática em seu processo produtivo, conforme observou um dos entrevistados:

Não eram adequadas pras pessoas que existem hoje, (mas) pras pessoas que trabalhavam na época era. Porque eram pessoas que vinham da, da roça. Então, o cabra (pessoa) ficava lá na roça o dia inteiro, cultivando, no sol, comendo de marmitta, entra numa fábrica daquela, o cara dá pra ele uma bandeja de vinte quilos, pra ele não é nada, pra quem carregava um saco de sessenta... as pessoas que trabalhavam naquela época, eram pessoas que gostavam do que faziam, porque vieram, migraram de um, de um trabalho mais pesado.

Este episódio fez-nos lembrar dos primórdios da revolução industrial, marcada pelo início da industrialização na Europa (início do século XIX). A diferença era que isto acontecia no Brasil nos anos de 1980.

Nesse processo, segundo o mesmo gestor, cada empregado montava um: “... sanduíche com duas bandejas metálicas, enfiava nas prateleiras quentes, com as mãos. E tinha funcionário que não queria sair dali. Gostava de trabalhar. Ele usava avental e luva de raspa¹¹, tinha que usar máscara, suando, transpirando, ritmo apertado”.

Apesar do entrevistado acreditar que as pessoas gostavam do trabalho, durante os grupos de foco foi destacado pelos funcionários que o trabalho era sofrido e braçal e que muitos desistiam, não voltando para trabalhar depois da hora de almoço do primeiro dia de trabalho.

Tais fatos dão indícios de que as pessoas sujeitavam-se a aquelas condições por necessidade do emprego. Assim, a Fuji mesmo sob nova gestão continuava aproveitando-se de uma condição externa, ou seja, a mão de obra da época oriunda do campo, que executava serviços mais pesados sem reclamar ou reivindicar melhores condições de trabalho, para continuar participando do mercado competitivo mesmo colocando em risco a saúde ou a vida dos empregados.

A não atenção aos funcionários não era uma situação exclusiva da Fuji. Um dos empregados destacou que em outra fábrica na mesma região ocorreram “cinco mortes” em um ano: “É, então se investia pouco em segurança, né. Quando eu entrei (na Fuji) aqui, eu usava esse óculos e nem protetor (auricular) usava”. Outra característica do mercado à época, mencionada pelos funcionários, era que havia pouca fiscalização do governo e a legislação era menos rígida, permitindo tal tipo de prática pelas empresas em geral.

Somente no ano de 1988, a Fuji passou a disponibilizar protetor auricular para os funcionários, além dos demais equipamentos de proteção individual já mencionados. Isso aconteceu em função do uso de amianto no processo de produção da Fuji, os gestores tratavam de atender a legislação, seguindo todas as recomendações do governo, uma vez que passou a ser auditada todos os anos:

Podia fabricar com amianto. Só que você tinha que ter os cuidados e tinha... Aqui no Brasil tem a Associação Brasileira de, de Amianto, que é a Abra, ela fazia o monitoramento e **ela que fazia você cumprir a legislação**. Então, uma vez por ano, eles estavam lá te fiscalizando, medindo quanto é de fibra, se você está usando os EPIs adequados. (grifo nosso)

¹¹ Raspa: material utilizado em equipamentos de produção individual, resistente ao calor e que evitam cortes.

Assim, o compromisso com as obrigações legais pode ser considerado mais um VRCO, a empresa-objeto de estudo atendia à risca o que era exigido pelo governo, “quanto à medição de quantidade de fibra de amianto e do uso adequado dos equipamentos de proteção individual, além de controle de documentação relativo à saúde dos funcionários”, conforme lembrou um dos entrevistados, fazendo modificações somente à medida que a legislação se tornava mais exigente.

Em 1986, a Fuji que estava com problemas financeiros desde a construção da nova fábrica na cidade B, encontrou mais dificuldades durante o Plano Cruzado¹², pois como mencionou um funcionário da área financeira, não havia dinheiro para pagar as contas:

Se eu mostrar o balanço pra vocês (gerente do banco)... não vão dar empréstimo. **Nosso balanço tem prejuízo. Tem uma dívida lá.** Eu não posso mandar balanço pra você. Ou você dá na confiança, que eu **estou falando que a empresa (Fuji) paga, porque é uma multinacional**, ou você fala que não dá. Aí ele (gerente do banco) pegou, falou: -Tá bom, vamos na confiança. (grifo nosso)

Assim, a situação negativa de caixa foi contornada, a princípio, porque a Fuji tornou-se uma das fábricas de um grupo multinacional americano, o que lhe permitiu continuar “honrando” seus compromissos financeiros com funcionários e fornecedores, apesar do prejuízo.

Nesse período, a empresa-objeto de estudo contava com cerca de 700 funcionários e funcionava em três turnos na área fabril. Possuía uma estrutura grande, apesar da sua situação financeira deficitária: “... eram 16 gerentes e oito diretores, cada diretor tinha uma secretária, cada gerente e diretor tinha uma secretária e uma guardinha ainda”. Os benefícios estavam alinhados com as práticas de mercado da época: plano de saúde, seguro de vida, cesta básica e restaurante no local de trabalho, além de veículo para diretores e gerentes da Fuji.

Os funcionários mencionaram durante as entrevistas que sempre escutavam que a empresa dava prejuízo, à época, porém não tinham acesso aos dados financeiros: “O gerente e o diretor se reuniam e o resultado, não descia (não era comunicado) para o coordenador”, denotando ausência de transparência por parte dos gestores.

Desta forma, no segundo período, em termos de valores relativos à competição organizacional (Quadro 5), entendemos que permaneceu a falta de atenção aos funcionários, novamente relacionada a condições inadequadas de trabalho no que tange, principalmente, à segurança do trabalhador. Notamos, ainda, a preocupação da Fuji em cumprir com o que era previsto em lei (governo), em função do uso do amianto. A não atenção aos recursos da empresa esteve subjacente à manutenção de uma estrutura “pesada”, com carga de benefícios e privilégios que

¹² Plano de medidas econômicas lançado pelo governo brasileiro em 1986.

a Fuji não tinha como custear, enquanto a não transparência dos gestores encontrava-se na ausência de comunicação para os funcionários sobre a situação financeira da empresa pesquisada, ou seja, os gestores da Fuji mantinham regalias (permitidas pela corporação) do grupo Everest, enquanto o parque industrial da Fuji continuava antigo e expondo os trabalhadores à falta de segurança, apesar de ser um dos pilares da multinacional, mostrando existência de incoerências na gestão da organização.

Quadro 5: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período II

Não atenção aos funcionários
Não atenção aos recursos da empresa
Não transparência dos gestores
Cumprimento de obrigações legais

Fonte: Elaborado pela autora

Período III: 1989

A centralização administrativa: vivenciando a primeira reestruturação

Iremos chamar de reestruturação todos os processos de redução de mão de obra em massa (MCKINLEY; SCHERER (2000), observando que esse foi o termo utilizado pela empresa Fuji, nos casos de demissão coletiva advinda de algum fator do ambiente externo ou interno.

Na primeira reestruturação vivenciada pela Fuji em 1989, o fator interno que a originou foi à centralização na unidade localizada na cidade C, das áreas administrativas das duas empresas do grupo Everest no Brasil: vendas, engenharia, compras, recursos humanos e finanças.

Como consequência, houve demissões de muitas pessoas, aproximadamente cem funcionários da empresa Fuji, entre analistas, supervisores, gerentes e diretores, visando acabar com as duplicidades de funções entre as duas empresas. Assim, a Fuji continuou funcionando na cidade B, apenas com o processo fabril e com algumas pessoas administrativas das áreas de suporte, que passaram a responder para os chefes da fábrica localizada na cidade C.

Nesse processo de reestruturação, foram dispensados apenas funcionários da Fuji, notando-se ‘pessoalidade’ nas relações, entre os chefes dessa outra fábrica do grupo Everest, que mantiveram suas equipes em detrimento ao pessoal da organização objeto de estudo, reforçando a não atenção aos recursos da empresa. Segundo os entrevistados da área administrativa, não houve critério na seleção das pessoas demitidas, sem qualquer consideração

quanto ao conhecimento que as pessoas impactadas possuíam sobre o processo da empresa pesquisada. A dispensa de vários empregados técnicos, ignorando-se o conhecimento que tinham sobre o produto da Fuji que, apesar de complementar, tinha particularidades quando comparado ao item fornecido pela fábrica localizada na cidade C.

A Fuji cumpriu com todas as obrigações legais no que tange aos pagamentos relacionados às demissões tanto em relação ao governo como aos empregados.

Segundo os funcionários que permaneceram na Fuji, esta foi uma época complicada, uma vez que os chefes da outra fábrica do grupo Everest (cidade C) não respeitavam as normas de segurança, entrando na fábrica da Fuji sem os equipamentos de proteção individual (EPI) requeridos. E, quando advertidos pelo pessoal da Fuji por não respeitarem os procedimentos de segurança, os gerentes e supervisores da fábrica localizada na cidade C “ameaçavam” demitir os funcionários da Fuji.

Outro entrevistado lembrou mais um episódio classificado como difícil, “... aí eles vinham pegavam os móveis da gente... levava embora... vinha aqui escolhia... foi bem assim... foi traumático... não era legal...”.

Após muitas demissões somadas à falta de respeito dos chefes da outra fábrica do grupo, à ociosidade por baixa demanda de trabalho e à ausência de chefes no local de trabalho, os funcionários perderam sua identidade como Fuji, gerando sentimentos de inconformismo e abandono, simultaneamente:

Isso é completamente desmotivante, você trabalhar numa empresa assim, é ruim. Você não tem perspectiva nenhuma. A perspectiva que a gente tinha, era que iria fechar, ou que iria mudar para cidade C e todo mundo, a maior parte ia ser demitido. A expectativa que a gente tinha na época, era essa.

A nossa área aqui foi completamente extinta. Assim, os equipamentos (de engenharia, laboratórios) que nós tínhamos aqui, a maioria foram enviados para cidade C. Nós ficamos (na cidade B) sem nada, sem recurso, sem pessoal, sem nada, sem chefe. Ficamos largados aqui, ficamos abandonados.

A gente ficava (na fábrica) de bobeira, não tinha o que fazer. Vinha, batia cartão, almoçava e ia embora.

Assim, esse período reforça novamente o VRCO de falta de atenção aos funcionários, que chegava ao desrespeito por parte dos chefes da outra planta, que destravam os funcionários da empresa pesquisada. Um funcionário da área de recursos humanos na fábrica da Fuji relatou que não tinha autonomia para fazer cumprir as políticas definidas pela própria empresa Fuji: “ ‘Eu quero demitir fulano lá’ (falava um gerente da fábrica da cidade C)... A gente (funcionário de recursos humanos da Fuji) tinha que demitir, mandava simplesmente um, um e-mail ou memorando, né? Mesmo que não concordasse”.

Tal comportamento remete a um novo VRCO de obediência às instâncias superiores, uma vez que os funcionários seguiam executando o que era mandado, sem questionar.

A falta de comunicação com os funcionários que permanecerem na Fuji continuava, uma vez que não foram informados sobre qual seria o futuro da empresa-objeto de estudo e como seria a forma de trabalho dali em diante, reiterava o VRCO de não transparência dos gestores, que por sua vez, continuavam não discutindo a situação financeira da empresa Fuji com os funcionários. Um dos entrevistados da área administrativa com mais de dez anos de casa disse: “nesse tempo todo que eu (funcionário) trabalho aqui, só ouve se falar em negativo. É, até às vezes me questiono: Pô (sic), mas se tá tanto negativo, por que se mantém no negócio desse, operando, né?”.

Pareceu-nos pelas entrevistas que os gestores não repassavam essa situação para os funcionários, pois fazendo parte de um grupo multinacional, estavam seguros no cumprimento de todas as obrigações com funcionários, bancos, governo, etc.

Verificamos que mesmo com várias demissões arbitrárias, indefinição do futuro do negócio, situações de falta de respeito, os funcionários da área administrativa permaneceram na Fuji aguardando o desfecho final: “Não, a gente ficou numa... numa expectativa, esperando chegar a vez de ir embora (ser demitido). Não, é..., não só eu, como as outras pessoas, todo mundo que, pô (sic), falou: ... ‘É, bom, a qualquer momento eles vão chegar aqui (para demitir)’ ”, gerando sentimentos de medo e insegurança para os que permaneciam na empresa pesquisada.

Acrescentamos no período III, como valores relativos à competição organizacional que regiam as relações entre os empregados na Fuji, a ‘pessoalidade’ nas relações e a ‘obediência às instâncias superiores’ (Quadro 6).

Quadro 6: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período III

Não atenção aos funcionários
Não atenção aos recursos da empresa
Não transparência dos gestores
Cumprimento de obrigações legais
‘Pessoalidade’ nas relações
Obediência às instâncias superiores

Fonte: Elaborado pela autora

Período IV: 1990 – 1991

Retomando para cair novamente: vivenciando a segunda reestruturação

No início dos anos de 1990, devido a novos requisitos legais do governo brasileiro, a Fuji implementou tecnologia de proteção em algumas máquinas e adquiriu novas prensas, substituindo-as, por máquinas menores permitindo que, os funcionários tivessem menos contato direto com as máquinas, reduzindo o risco de acidentes. Como classificou um dos entrevistados “é uma maquininha (nova prensa) tranquila, ninguém põe a mão”.

As máquinas das demais sessões, que eram antigas, continuaram as mesmas, porém com a inclusão de proteções eletrônicas ou mecânicas:

Então são... as portas eram... eram, tinha que trancar com, com ferrolho a porta, pra poder botar pra prensar. Aí que a gente foi desenvolver uma parte elétrica pra colocar. Você não tinha como botar um sensor eletrônico nela, porque ela trabalhava com relê, o relê não lia a proteção. Então, tinha que ser coisa mecânica, não podia ser coisa eletrônica. Era, era, foi uma migração de uma concepção de máquinas antigas, pra uma concepção de máquinas novas.

Essa nova abordagem de proteção das máquinas e compra de novas prensas visavam ajustamento a uma exigência legal do Ministério do Trabalho. Assim, mais uma vez percebemos que o grupo Everest cuidava da segurança e da saúde do trabalhador sempre a partir da lei. Não encontramos evidências nas entrevistas em existir alguma iniciativa que não fosse originada de um requisito legal, apesar do grupo Everest ter como pilar a segurança do funcionário, como mencionou um dos entrevistados.

Nesse período, a empresa Fuji parecia retomar os investimentos: “E teve um crescimento, quando a gente comprou os fornos, começaram a implementar prensas, a fábrica estava quente (agitada), um monte de coisa acontecendo. De repente, um ‘bum’, deu uma estagnada... É, deu uma caída.”

Assim, chegou o impacto do Plano Collor na Fuji que sofreu com forte queda nos volumes de vendas e, conseqüentemente, de produção. Nessa época, a empresa que trabalhava com três turnos, ficou apenas com um, resultando no desligamento de, aproximadamente, 200 pessoas, ficando com cerca de 350 funcionários em seu quadro total de funcionários.

O relacionamento com os chefes tornou-se ainda mais difícil (não atenção aos funcionários). Um dos entrevistados recordou que um dos supervisores, que também era policial, costumava falar mal das pessoas em público:

“... me disseram que vocês (funcionários) ficaram chateados, porque eu (supervisor) falei que vocês eram um bando de asilo e tal ... né. O pessoal (funcionários) falou: É, porque tem o jeito de tratar e tal, a gente estava

trabalhando... Bom, eu (supervisor) falei e falo outra vez: E se ... não tiver contente com isso, eu ponho vocês na rua.”

Os gerentes também pressionavam os supervisores com ameaças de demissão, conforme comentou um dos entrevistados: “... o negócio é o seguinte: a empresa está em situação assim, assim. Ela tem que melhorar. E daí por diante: Só que é o seguinte: eu (gerente) aviso vocês (supervisores) que antes do caso de eu ser dispensado, eu dispensei vocês”. A forma dos supervisores lidarem com tal pressão era cobrando uma produção maior dos funcionários que ficavam na fábrica, conforme depoimento de um dos entrevistados: “nas reuniões com o pessoal (da fábrica), a gente (supervisores) cobrava mais produção”, em obediência às instâncias superiores.

Entendemos que tais comportamentos nos levam a outro VRCO, de proteção de interesses próprios, por parte dos gestores que ameaçam demitir funcionários antes de serem dispensados, como forma de garantir seu emprego, colocando seus interesses pessoais em detrimento aos da equipe.

Por outro lado, nessa mesma época, foi implementado pelo grupo Everest um sistema de avaliação de desempenho e de pagamento de bônus apenas para gerentes e supervisores, sem incluir os demais funcionários. Mesmo com o negócio dando prejuízo, esses gestores eram agraciados. Um dos entrevistados mencionou que o pagamento de bônus sempre foi atrelado à entrega do “prejuízo combinado”. Aos funcionários, no entanto, estes continuaram sem ter acesso à situação financeira da empresa e a não entenderem a bonificação concedida aos chefes.

Portanto, neste quarto período, entendemos que além dos valores relativos à competição organizacional já apreendidos e que continuaram subjacentes às relações entre gestores e demais empregados da Fuji, ficou evidenciado o valor de ‘proteção de interesses próprios’, ou seja, os gestores tentavam garantir sua parte mesmo que tivessem que passar por cima das necessidades dos empregados sob sua supervisão. O Quadro 7 traz os VRCO que entendemos presentes até este momento:

Quadro 7: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período IV

Não atenção aos funcionários
Não atenção aos recursos da empresa
Não transparência dos gestores
Cumprimento de obrigações legais
Proteção de interesses próprios
‘Pessoalidade’ nas relações
Obediência às instâncias superiores

Fonte: Elaborado pela autora

Período V: 1992 - 2000

Voltando a andar pelas próprias pernas: a descentralização administrativa

Em 1992, foi reavaliada pelo grupo Everest a estratégia de centralização das duas empresas, uma vez que possuíam canais de distribuição e produtos diferentes, restituindo as áreas administrativas à Fuji que passou a ser uma empresa independente outra vez, dentro do grupo Everest.

Aos poucos, a Fuji foi se restabelecendo com a contratação de novos gestores, alguns do mercado e outros transferidos da fábrica localizada na cidade C, que, pouco depois foi vendida pelo grupo Everest a uma multinacional alemã, rendendo ao grupo uma “boa quantia em dinheiro”, mas ainda não suficiente para pagar a dívida que a Fuji tinha com os bancos. Assim, a corporação¹³ “mandou” mais dinheiro para a tesouraria, da Fuji que ficou com seu caixa positivo, conforme contou um entrevistado da área financeira. Porém, essa situação positiva não perdurou por muito tempo, começando a ficar negativa pouco tempo depois, já que não vendiam em quantidade suficiente para pagar suas contas.

Ainda em 1992, os gerentes da Fuji começaram a fazer uma reunião trimestral com os supervisores para apresentar o resultado financeiro da empresa. Todavia, os funcionários administrativos e da fábrica continuaram sem acesso a esse tipo de informação formalmente, uma vez que “sempre ouviam” que a empresa dava prejuízo.

¹³ Entendo-se aqui corporação como outras divisões do Grupo Everest que davam lucro no Brasil, que era repassado para pagamento das contas da Fuji.

Em 1993, um novo presidente (Presidente X) de nacionalidade alemã, amigo do presidente do grupo Everest, começou a trabalhar na Fuji. Apesar de ter ficado dois anos, sua gestão foi marcada por vários problemas de relacionamento com funcionários. Ele costumava dizer nas reuniões: “Olha, eu vou demitir essa semana, fulano, fulano e cicrano”.

Essa foi uma época marcada por vários problemas com o Sindicato também, como destacou um dos entrevistados, devido à demissão de funcionários da fábrica com salários “altos”, porém sem paralização dos trabalhos na fábrica:

... a gente tinha uma média de 30, 40 demissões por mês, porque ele (Presidente X) estava trocando pessoas de salário alto por salário mais baixo. O Sindicato vinha quase todo dia aqui na frente e chamavam ele de nazista até e ele era judeu. Eles paravam o caminhão (do sindicato) aqui atrás da fábrica...

Vai demitir vinte, trocar vinte, por, por dez, que ganha a metade.

Um funcionário da área de recursos humanos destacou que havia muitos problemas de absenteísmo e de pessoas “pedindo para serem mandadas embora”. Mas como havia muito emprego disponível no mercado à época, os funcionários da fábrica não ligavam muito para a situação, acabavam saindo e se recolocando rapidamente, impactando também em alta rotatividade, marcando a relação de trabalho como meramente transacional.

Na medida em que o Presidente X demitia os funcionários da Fuji, trazia seus amigos para preencher as vagas em aberto, formando sua “panelinha”. Um dos funcionários da área administrativa lembrou que vinham várias pessoas de “fora” que não conheciam o produto da Fuji e, logo, não sabiam como fazer um planejamento de produção, programar necessidade de mão de obra, etc.

Apesar de alguns gerentes alertarem o Presidente X sobre a perda de conhecimento, sua resposta era: “Ah, eu não quero nem saber desse negócio! Vai ter que fazer do jeito que eu quero. O pessoal não sabe planejar aqui, não sabe fazer nada.”

Entendemos que tais práticas demonstram a não atenção aos recursos da empresa, uma vez que as pessoas eram trocadas de acordo com a vontade do presidente, além de demonstrar novamente ‘pessoalidade’ nas relações, uma vez que trazia amigos para trabalhar na empresa Fuji.

O Presidente X utilizou-se do “poder” do cargo para impor suas decisões perante os demais membros da equipe. Assim, um entrevistado da área administrativa destacou que: “o pessoal (funcionários) não concordava com a política dele (Presidente X), porque ele era muito... Ele era muito agressivo pra falar, né?” Mesmo com tais comportamentos, o Presidente X

continuava no cargo, pois havia sido contratado “para consertar a fábrica”, que, apesar disso, continuava dando prejuízo, ponderou o mesmo funcionário.

Não era apenas o Presidente X que destratava os funcionários, o mesmo ocorria em outros níveis de chefia, sendo que um dos supervisores chegou a utilizar palavras de baixo calão: “(referindo-se a uma funcionária), sua filha da..., vem aqui. Vem ver o que está acontecendo aqui na produção”, sendo que a não atenção chegava novamente ao desrespeito aos empregados.

O mesmo supervisor, quando foi contrariado por outro funcionário, retalhou, conforme depoimento de um dos entrevistados: “No dia seguinte ele (supervisor) me pôs pra tomar conta de uma máquina, pra ficar vendo o que estava acontecendo na máquina, o dia inteiro, das 8 às 17 horas, todos os dias”.

Percebemos por meio dos relatos obtidos nas entrevistas, que o ambiente de trabalho era tenso e que havia uma tendência em descontar a pressão no nível hierárquico imediatamente abaixo, desde a gerência até os funcionários da administração e da produção.

Durante os dois anos que o Presidente X permaneceu na empresa, os funcionários mencionaram que: “... ele (Presidente X) fez um estrago grande. A gente tá pagando até hoje (2010) algumas coisas dele (Presidente X) aqui”. O Presidente X pediu demissão em 1995, uma vez que seu amigo, o presidente do grupo Everest, que o havia indicado, saiu da organização, ficando assim, “sem ambiente” para permanecer na Fuji, como enfatizou um dos funcionários da área administrativa.

Em 1995, o diretor da área de recursos humanos da Fuji foi indicado à presidência pela corporação, tornando-se o Presidente Y, substituindo, o Presidente X. Nessa época, houve mudança na forma de gerir o negócio, uma vez que o novo executivo demonstrava preocupação com os funcionários da Fuji, consoante depoimento dos entrevistados, porém a situação financeira deficitária continuava a mesma. O Presidente Y não tinha formação financeira ou experiência na condução de uma fábrica, assim pensamos que talvez o objetivo dessa nomeação tenha sido ‘tratar’ das pessoas, devido às experiências vividas sob o antigo presidente.

Nas entrevistas, percebemos que o Presidente Y foi lembrado com “saúde” pelos funcionários: “... mudou bastante o tratamento..., ele (Presidente Y) era um cara muito sério, muito honesto, (com) ele, por exemplo, (se você) tá errado, não tem choro com ele, mas se tá (certo), se as coisa tá, você trabalhou tudo certinho com ele, não tinha problema”. O Presidente

Y foi lembrando por outro funcionário entrevistado como: “ele era um cara assim, muito metódico, seguia tudo certinho, aquele cara que escreve com letrinha miudinha e se você precisasse dele, ele (presidente) te providenciava o que era necessário”.

Os funcionários da fábrica destacaram um episódio ocorrido em um período em que “a macaca tava solta”, visto que estavam acontecendo muitos acidentes na Fuji. Naquele momento:

... ele (Presidente Y) chegou a ajoelhar ... chegou a ajoelhar aqui (na fábrica), olha. Pedir pelo amor de Deus para a gente (funcionários da fábrica) tomar cuidado, que estava acontecendo um acidente reportável a cada quanto? Um mês, dois meses. Ele estava entrando em parafuso aqui. Porque estava muito... Foi acontecendo um acidente (em seguida do outro).

Pudemos perceber o quanto os funcionários da fábrica comentaram esse episódio “admirados” pelo comportamento do Presidente Y que se ajoelhou perante todos. Observamos que, apesar da demonstração de preocupação, não houve menção por parte dos entrevistados de ações que tenham sido tomadas para reduzir o número de acidentes à época, ressaltando, novamente, a falta de atenção aos funcionários. Pelo contrário, ele chegou a reunir, segundo um dos grupos de foco dos funcionários da fábrica, e “exigir” que ninguém mais se acidentasse, porém sem melhorar a proteção dos equipamentos, fazendo com que os acidentes continuassem a acontecer. O pedido do presidente gerou outro tipo de comportamento, conforme destacou um dos entrevistados durante os grupos de foco da fábrica: “... ia muita gente embora, machucado, sem falar, sem prestar conta de nada, não falava. Não reportava. Medo, né. Acho que era medo, né, de repressão”, continuando a obedecer às instâncias superiores.

Portanto, o que parecia uma preocupação com o empregado, acabou representando um instrumento de repressão, inibindo os funcionários da fábrica a registrarem os acidentes, como já ocorrido no passado. Como o Presidente Y era “estimado” pelos funcionários, percebemos que esse comportamento e seus comentários frente aos acidentes não foi alvo de crítica ou de reclamação interna, apesar do efeito negativo percebido.

Isso pode representar certa alienação por parte dos funcionários, que possuíam baixa escolaridade (em geral primeiro grau completo no máximo), pois acreditavam estar sendo cuidados, mesmo trabalhando em ambiente propenso a acidentes. Quer nos parecer que o Presidente Y estava representando em um teatro já que as condições de trabalho continuaram as mesmas, demonstrando a não transparência dos gestores, uma vez que não eram realizados investimentos nos equipamentos velhos.

Importante destacarmos também que como o Presidente Y era da área de recursos humanos e usava uma estratégia diferente do Presidente X, mostrando-se aparentemente preocupado com

as pessoas que por serem simples, de baixa escolaridade, eram facilmente manipuladas pelo presidente.

Em 1997 ainda, durante a gestão do Presidente Y, a empresa Fuji teve seu primeiro ano com lucro, quando os gerentes até ganharam um “bônus adicional”, autorizado pela corporação, pelos resultados. Um funcionário da área financeira observou que o lucro daquele ano, no entanto, foi devido a uma transação financeira de “recuperação de impostos”, não sendo oriundo de venda adicional. Com esta informação, questionamos o papel da corporação no cuidado com os recursos da empresa, uma vez que foi dado um bônus adicional sem haver qualquer incremento de receita. Pareceu-nos uma forma de “comprar” a obediência dos gestores, alimentando as práticas que refletiam a busca de interesses próprios.

A Fuji tinha cerca de 500 funcionários no final desse período, em 2000, trabalhando em três turnos. Observamos que o número de funcionários efetivos variava bastante na Fuji devido a variações de demanda.

No mesmo ano, o grupo Everest comprou outro grupo americano reforçando uma das unidades de negócio dedicada ao ramo aeroespacial, reconhecida por ser uma divisão de alta-tecnologia. Uma das consequências foi a adoção do sistema de avaliação de desempenho do grupo adquirido por ser orientado atrelado a pagamento de mérito, ou seja, procurando reconhecer os funcionários que possuíam maior desempenho individualmente, apesar de ser realizada apenas pelo gestor, sem qualquer envolvimento do avaliado, reforçando o aspecto subjetivo desse tipo de ferramenta.

Assim, a avaliação de desempenho foi adotada para gerentes e supervisores e também para os demais funcionários da área administrativa. Todavia, os empregados da fábrica continuaram sem ter a referida avaliação.

Com esse novo sistema de avaliação, todos os funcionários elegíveis ao programa que recebiam uma avaliação ‘satisfatória’ ou ‘excelente’ recebiam aumento de salário. Os objetivos eram compostos por metas do negócio, da área e individuais, sendo estas últimas relativas a projetos que o empregado seria responsável por realizar sozinho. Os gerentes e supervisores, além do reconhecimento por mérito, continuaram a receber o bônus, mesmo a Fuji apresentando prejuízo. Assim, o programa de bônus desenhado para que os gestores “entregassem o prejuízo combinado no orçamento”, não mudou com o novo sistema, reforçando a não atenção aos recursos da empresa e a proteção de interesses próprios, visto que os gestores não questionavam tais práticas da corporação, que os beneficiavam. Novamente, a Fuji encerrou mais esse período apresentando situação financeira deficitária. Mesmo com este

novo processo de avaliação, os investimentos em treinamento e capacitação de pessoal eram mínimos, conforme destacou um dos entrevistados da área administrativa.

Por fim, a partir de 2000, segundo um entrevistado da área administrativa, as mudanças feitas nas convenções coletivas de trabalho pelo Sindicato “obrigaram” as empresas a aumentarem sua “conscientização” quanto aos acidentes, visto que uma vez acidentado o empregado passava a ter estabilidade até a aposentadoria pelo acordo sindical. Assim, mais uma vez buscando adequar-se aos requisitos legais; a Fuji revisou seus processos de trabalho. Mesmo assim, os acidentes continuavam a acontecer, demonstrando falta de atenção aos funcionários.

No quinto período, entendemos que os valores relativos à competição organizacional já apreendidos (Quadro 8) continuaram os mesmos subjacentes às práticas nas relações entre os empregados da Fuji.

Quadro 8: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período V

Não atenção aos funcionários
 Não atenção aos recursos da empresa
 Não transparência dos gestores
 Cumprimento de obrigações legais
 Proteção de interesses próprios
 ‘Pessoalidade’ nas relações
 Obediência às instâncias superiores

Fonte: Elaborado pela autora

Período VI: 2001

Amianto nunca mais: vivenciando a terceira reestruturação

Em 2001, foi sancionada uma lei no estado de São Paulo proibindo o uso de amianto para produtos automotivos. A empresa Fuji, para adaptar-se ao novo requerimento legal, dos dois produtos que fabricava com amianto, um foi extinto do seu portfólio e outro teve o amianto substituído por outro material.

A decisão de produzir sem amianto foi influenciada por fator externo, exigência do governo imposta por lei. Assim, a empresa Fuji adaptou-se rapidamente ao novo requisito, mostrando sua preocupação em atender às determinações governamentais. Essa mudança não ocorreu de forma preventiva pela gestão da Fuji ou pelo grupo Everest.

Nesse processo de reestruturação, o terceiro turno foi extinto e foram demitidas cerca de 150 pessoas, permanecendo 350 funcionários na Fuji. O processo de demissão foi comentado por diversos empregados nas entrevistas individuais e coletivas, um dos entrevistados destacou em seu depoimento: “... todo mundo fala que ele (supervisor de produção) era um cavalo e ele já falou assim: Ó, eu não vou ficar com rodeio não, vocês estão aqui, vocês já sabem que está todo mundo demitido mesmo, é só assinar o papel aqui e indo embora”.

Durante um dos grupos de foco com funcionários da fábrica, ouvimos o relato de uma situação similar, porém com um supervisor de produção distinto: “Eu (supervisor de produção) vou falando o nome aqui, você (funcionário) já vem na frente aqui, já assina e já pode indo embora.” Assim, foram cerca de: “sessenta pessoas mandadas embora em dez minutos”, comentou outro entrevistado.

Durante a realização dos dois grupos de foco com a fábrica, os funcionários criticaram o comportamento dos supervisores envolvidos, uma vez que se sentiram “explorados”: “Precisei de você, agora não preciso mais, tchau.”, relatou um dos entrevistados sobre sua percepção acerca de como os supervisores viam os empregados.

Percebemos que esse processo de demissão foi lembrado de forma “triste” pelos funcionários: “a gente estava no ônibus lá e o pessoal não vinha e ninguém sabia o que estava acontecendo. Na hora que chegou o pessoal com um papel na mão, tudo chorando...”.

Observou um dos entrevistados:

Lembro da gente (funcionários da fábrica) chegando para trabalhar no terceiro turno. Ele (supervisor de produção), com um monte de folha na mão. Só foi entregando: ‘Você fica, você vai, você vai, você vai, você vai, você fica, você vai, você vai’, mas vai aonde? Olharam para o papelzinho ali, toda linha tinham mandado embora. O terceiro turno tinha sido extinguido.

Um dos funcionários da fábrica comentou que o ambiente de trabalho ficou “ruim” após a informação ter chegado antecipadamente na fábrica, já que aumentava o risco de acidentes, uma vez que empregados ficavam preocupados por não saber quem seria impactado: “não pelo motivo de estar demitindo o setor, isso, aquilo... porque para mim é mais pelo risco: eu penso muito no acidente, na pessoa, na fábrica”.

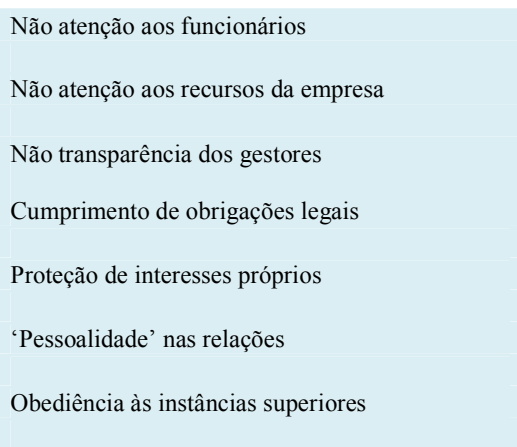
Podemos notar a falta de atenção aos funcionários novamente na prática de demitir. Além da proteção de interesses próprios dos funcionários que ficaram, pois mesmo em um ambiente propenso a riscos e de “exploração” permaneceram na Fuji, “não abrindo mão do recebimento da multa do fundo de garantia”, devido aos muitos anos de casa que a grande maioria possuía, já que a empresa pouco se importava com eles. Também a falta de transparência dos gestores,

uma vez que a comunicação dos acontecimentos ocorria na rádio-peão, ou seja, na rede informal dos funcionários. A cada processo de reestruturação a situação financeira da Fuji piorava; as contas continuavam sendo pagas pela corporação.

No sexto período, mantivemos os mesmos valores relativos à competição organizacional identificados no período anterior (Quadro 9). Mais uma vez nos deparamos com práticas às quais subjazem a falta de atenção aos funcionários e aos recursos da empresa, não transparência dos gestores, além do foco em cumprimento de obrigações legais, proteção de interesses próprios e ‘pessoalidade’ nas relações.

Observamos que os VRCO da Fuji mantiveram-se basicamente os mesmos até este período. Parece-nos que a Fuji possui alguns valores que orientam a vida da organização e permanecem tanto nos períodos de crise, como nos de maior estabilidade.

Quadro 9: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período VI



Não atenção aos funcionários
 Não atenção aos recursos da empresa
 Não transparência dos gestores
 Cumprimento de obrigações legais
 Proteção de interesses próprios
 ‘Pessoalidade’ nas relações
 Obediência às instâncias superiores

Fonte: Elaborado pela autora

Período VII: 2002 – 2003

Mudam-se os presidentes, mas as práticas permanecem as mesmas

Em 2002, houve mudança de CEO¹⁴ do grupo Everest, assumindo a posição um executivo proveniente do mercado e que até o momento do presente estudo (2010) estava na organização. Assim, sob orientação do novo CEO, todas as plantas mundialmente começaram a fazer uma reunião de comunicação trimestral dos resultados. A empresa Fuji que a fazia apenas com gerentes e supervisores, passou a comunicar formalmente todos os empregados, gestores e não gestores, administrativos e da produção sobre a situação financeira da empresa, que era de prejuízo.

¹⁴ CEO - sigla do inglês *Chief Executive Officer*, primeiro executivo da corporação na companhia, no caso, o grupo Everest.

Ainda em 2002, o Presidente Y foi demitido juntamente com o gerente financeiro devido a erros de “reconciliação contábil”, condenados pelo grupo Everest conforme código de ética da época, reforçando também nas práticas contábeis a falta de cuidado com os recursos da empresa.

Outros funcionários mencionaram que as pessoas se “aproveitaram da bondade” do presidente: “o Presidente Y assinava e não sabia que as coisas não tavam... reconciliadas. Aí veio uma auditoria de lá (referindo-se ao grupo Everest) e pegou isso daí”.

Nesse processo de demissão, um dos entrevistados da área administrativa informou que o carro pessoal do presidente e seus pertences particulares ficaram presos na empresa por uma semana. O mesmo entrevistado mencionou, que segundo sua opinião, o presidente Y não foi tratado com respeito, pois mesmo cometendo uma falha, reter bens de um funcionário representa propriedade indébita.

Os funcionários contaram que a demissão do Presidente Y “mexeu muito com a fábrica, porque a fábrica gostava muito dele, né”. O Presidente Y estava na época com cerca de trinta e dois anos de casa, era o funcionário mais antigo da Fuji. Por sua vez, outro entrevistado mencionou que o Presidente Y estava “querendo sair”, pois estavam acontecendo vários estudos de venda da fábrica da Fuji no Brasil.

Ao questionarmos sobre os estudos de venda, o entrevistado informou que não tinha detalhes, mas que sabia que um deles referia-se a uma fusão com uma grande multinacional, que não foi aprovada na Comissão Européia, pois como os produtos comercializados eram semelhantes, representaria oligopólio naquela região. Ressalvamos que não conseguimos mais informações sobre outros estudos de venda à época nas demais entrevistas.

Após a demissão do Presidente Y, a Fuji contratou, ainda em 2002, um consultor para cuidar da gestão do negócio durante o período de transição até se encontrar um novo presidente. Um dos entrevistados da área administrativa contou como foi a atuação desse consultor:

... era um cara que é muito bom pra se lidar, mas não sabia nada, é gente que não era da área. Ele (consultor), não, ele não tinha nem noção de nada, se preocupava muito com picuinha, com: Ô, precisa plantar árvore, pintar aquela parede ali. Mas o problema é... não dá dinheiro, né. Ai ele ficou um período curto, o pessoal lá de fora (corporação) demitiu ele e promoveu uma pessoa internamente.

Em 2003, o Presidente Z, oriundo da Fuji das áreas de engenharia de produto e de vendas, assumiu a gestão do negócio. Como a Fuji continuava com dificuldades financeiras, o papel do novo presidente era priorizar o que era importante para o negócio, conforme comentou um dos

entrevistados, devido à falta de recursos (financeiros, humanos e materiais), que já era um problema conhecido de todos e que foi piorando ao longo dos anos.

Os funcionários administrativos entrevistados admiravam o Presidente Z pela sua persistência: “quando ele (Presidente Z) queria uma coisa ele ia a fundo... eu admirava isto nele... pode ser ilusão... ele (Presidente Z) ia a fundo doa a quem doer”, sendo esta característica destacada por diversos funcionários durante as entrevistas individuais e coletivas.

Outro entrevistado destacou que o Presidente Z era: “ah, ele (Presidente Z) era meio paneleiro. Então, ele montou a panelinha dele aqui...”, referindo-se a vários funcionários que ele trouxe de uma empresa na qual havia trabalhado anteriormente, por meio de indicação, “eliminando” as pessoas que ele não queria na Fuji.

Os novos contratados para cargos de gerência foram todos indicados pelo Presidente Z, conforme constatamos em algumas entrevistas individuais. Observamos que a indicação de profissionais foi uma prática recorrente ao longo dos anos na empresa Fuji para cargos de gerência, não havendo, outra vez, menção de realização de entrevistas ou de contratação pela competência do candidato.

Pudemos observar nas entrevistas que ao mesmo tempo em que Presidente Z era “admirado”, era questionado pelos funcionários devido a problemas de perseguição e por destratar alguns funcionários em público. Pareceu-nos que os funcionários conviveram com essa disparidade por reconhecer que o ele: “Foi o único (presidente) que lutou pelos interesses da planta”.

Nesse período, os volumes de vendas cresceram, pois a empresa ampliou sua participação no mercado de reposição e também voltou a produzir para uma planta-irmã¹⁵ nos Estados Unidos, que enfrentava problemas de falta de capacidade, como já havia feito no passado para outra fábrica do grupo Everest. Nesse tipo de operação chamada de “*intercompany*”¹⁶, o preço era de custo. Tal prática estava alinhada com as políticas do grupo Everest, uma vez que era venda entre empresas da mesma companhia. Mesmo com volume adicional, o prejuízo continuou presente na Fuji, porque se vendia sem margem de lucro nessa condição, como observou um dos entrevistados.

Novamente parece-nos existir certa obediência cega aos presidentes por parte dos funcionários, pois apesar de relatarem que o Presidente Z questionava o grupo Everest, não tivemos exemplos de tais situações. Por exemplo, será que ele questionou o fato da Fuji produzir a

¹⁵ Planta irmã: fábrica do grupo Everest que produzia o mesmo produto da Fuji, porém em outro país.

¹⁶ *Intercompany*: operação entre empresas do mesmo grupo.

preço de custo mesmo dando prejuízo? Assim, quer nos parecer que o Presidente Z também fazia seu teatro, aparentando questionar o grupo Everest, em favor dos interesses da planta brasileira, mas de fato, obedecendo às instâncias superiores da corporação, mantendo seus interesses próprios.

Em relação à segurança, as máquinas antigas permaneceram as mesmas, apenas realizando as manutenções necessárias para continuarem funcionando.

Novamente, no sétimo período, nas interações entre gestores e empregados, notamos os mesmos valores relativos à competição organizacional anteriormente apreendidos (Quadro 10). Mais uma vez constatamos a não atenção aos funcionários tanto na relação entre chefes e subordinados como na manutenção dos equipamentos antigos. A falta de atenção aos recursos da empresa devido a não valorização do conhecimento, pois continuavam as práticas de demissão e contratação de amigos, que remete também à ‘pessoalidade’ nas relações.

Quadro 10: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período VII

Não atenção aos funcionários
Não atenção aos recursos da empresa
Não transparência dos gestores
Cumprimento de obrigações legais
Proteção de interesses próprios
‘Pessoalidade’ nas relações
Obediência às instâncias superiores

Fonte: Elaborado pela autora

Período VIII: 2004 – 2005

Abandonando o mercado de reposição: vivenciando a quarta reestruturação

Ainda sob a gestão do Presidente Z, por uma resolução da corporação, em 2004, a empresa saiu repentinamente do mercado de reposição, apenas no Brasil, cujo segmento representava 60% do volume de produção da empresa Fuji à época. Como consequência, houve nova reestruturação e cerca de duzentos funcionários foram demitidos.

Um dos gerentes comentou que o Presidente Z, que vinha da área de vendas da Fuji, tentou convencer o grupo Everest a não sair do mercado de reposição no Brasil, em especial porque a empresa começava a demonstrar recuperação financeira. Porém, não obteve sucesso.

Os gerentes envolvidos no processo acreditaram que tal decisão foi tomada visando preservar a planta-irmã que ficava nos Estados Unidos que outrora a Fuji havia ajudado devido à falta de capacidade, mas que, em 2004, estava com ociosidade. Assim, a produção do Brasil seria transferida para a planta dos Estados Unidos, justificando a existência de tal fábrica, resultando, conseqüentemente, no fechamento da Fuji, o que não aconteceu.

Questionado sobre o motivo da fábrica não ter sido fechada à época, o entrevistado envolvido no estudo comentou: “É, nunca soube exatamente porque não, mas eu (funcionário) acho que o custo de fechar essa planta aqui, até pelos aspectos das pessoas, os aspectos legais, de recursos humanos, é muito alto. [...] Tentamos (a corporação) fechar vocês várias vezes, mas... Não conseguimos, é muito alto. Como vocês são caros pra fechar!”

De fato, além do desligamento das pessoas que trabalhavam há muito tempo na empresa-objeto de estudo ser “caro”, o custo de encerramento dos contratos com clientes que atendiam às montadoras era muito alto. Desta forma, a empresa Fuji seguia sobrevivendo com os poucos recursos que possuía.

A reestruturação nesse período foi a mais traumática, apesar de alguns cuidados tomados pela empresa. Visando assegurar a confidencialidade desse processo, uma vez que vários *stakeholders* foram impactados, entre clientes, funcionários de todos os níveis da organização e fornecedores, o grupo Everest pediu ao Presidente Z e mais três gestores que participaram da reestruturação que assinassem um “termo de confidencialidade”, conforme comentou um dos entrevistados, comprometendo-se a manter o processo de demissão em “segredo até o dia da execução”, evitando que o assunto “vazasse” como ocorreu nas “demissões em massa” anteriores.

Um dos gerentes entrevistados envolvidos à época considerou que a empresa Fuji tratou bem os demitidos, uma vez que ofereceu a todos os funcionários impactados alguns benefícios adicionais às obrigações trabalhistas previstas em lei, o que não havia sido feito nas reestruturações anteriores, além do destaque dado à organização logística:

Ela (a empresa Fuji) tratou assim, com, com bastante assim, é, preservando bem a, assim, as pessoas. Ela ofereceu benefícios por um certo tempo, convênio médico por um certo tempo. Deu uma certa recompensa pra, pra aqueles que tinha assim, mais, (tempo de casa).

Foi, tudo, montou um esquema, todo, tudo matemático, tinha (tudo) cronometrado, parecia... Alugaram uns rádios, todo mundo rádio, um rádio alugado. Então tinha, tinha, tinha, uma pessoa ficava aqui na portaria e eu ficava com o grupo ali, o outro ficava aqui...

No dia da demissão, devido ao grande número de pessoas demitidas, os gestores convocaram todos os funcionários em um mesmo local, chamado de “barracão”, primeiro e segundo turnos

da fábrica simultaneamente, horário de saída de um grupo e de entrada do outro, além do pessoal administrativo.

Após reunir todos os empregados, os gestores chamou-os por nome, dividindo-os em três filas sem explicar o porquê. Na medida em que cada nome era lido, as pessoas ficavam “tensas e angustiadas”, conforme depoimento dos entrevistados, já que não sabiam o que estava acontecendo.

As demissões foram realizadas: “... como se fosse... gado... foi falta de respeito, no mínimo, uma falta de respeito, isso, com as pessoas”, tratando-os como “animais”, forma comum dos funcionários se referirem a este processo:

... o que foi mais, assim, marcante, foi o modo como foi conduzida essa demissão, um modo muito horrível. Parecia aquele filme A Lista de Schindler¹⁷, você lembra? Colocou todos num barracão lá, e falou: “-Fulano de tal, vem para cá, fulano de tal, vai para lá. Esses aqui vão para o **matadouro**. (grifo nosso)

Outro entrevistado descreveu o episódio como um velório:

... eu (funcionário) nunca vi uma cena dessa, dessa não. Foi horrível, parecia um velório isso aqui. Muita gente, saiu. Eu fico até arrepiado quando eu falo isso. Porque você via a pessoa chorando e não é normal você ficar vendo todo mundo chorar: homem, mulher, velho, novo. É, muita gente, porque choram aqueles que perdem o emprego e choram aqueles que estão perdendo os amigos e está vendo o cara sofrer do lado, né.

Notamos que todos os entrevistados destacaram este evento como um fato marcante, exceção aos gestores que conduziram as demissões que predominantemente mencionaram este episódio de forma breve.

Também nas entrevistas coletivas, percebemos que apesar de toda logística e pacotes adicionais de remuneração, o aspecto humano foi negligenciado, ressaltando mais uma vez nas práticas demissionais, a falta de atenção aos funcionários. Este VRCO tornou-se um valor recorrente nas relações entre gestores e demais empregados da empresa-objeto de estudo, estando presente em diversas fases da história da Fuji e em outras práticas, além da demissão.

Com a saída das pessoas, perdeu-se novamente conhecimento sobre o negócio, conforme observou um dos entrevistados: “Como cortou tudo, muita coisa a gente (funcionários) perdeu, muita coisa a gente jogou fora, muita coisa foi vendida. Que nem, muitas máquinas foram vendidas, muitas pessoas que tinha realmente o conhecimento do negócio, se perderam”. A falta de conhecimento foi uma das dificuldades que os funcionários encontraram no dia

¹⁷ Lista de Schindler: referência a um filme que retrata a luta de um empresário alemão que fingia explorar o baixo custo da mão-de-obra judia, empregando inocentes que morreriam nos campos do Holocausto.

seguinte ao da demissão já que não sabiam como executar algumas das atividades necessárias para que a fábrica continuasse “rodando”, não cuidando dos recursos da empresa.

Esse “dia seguinte ao da demissão” foi comentado com frequência nas entrevistas individuais e nos grupos de foco. Para os funcionários da produção foi “marcante” chegar para trabalhar e encontrar a fábrica “vazia”: “Inclusive, quem ficou, no dia seguinte chorou, porque após esse corte foi cruel”. Outro funcionário acrescentou: “... no dia aconteceu tudo, no outro dia eu (funcionário da fábrica) chegando aqui, não sei se foi melhor ficar ou ter ido”.

Durante um dos grupos de foco, foi mencionado pelos participantes que não ficou claro também nessa reestruturação o critério de seleção das pessoas que foram demitidas, uma vez que ficaram os funcionários que não “queriam saber de nada”, conforme comentários dos entrevistados dos grupos de foco: “Aí, prejudica quem fica. Tem que trabalhar dobrado... trabalhar por dois”.

Entendemos que tal prática (de demitir pessoas com conhecimento especializado) se dava uma vez que, devido às frequentes reestruturações, os funcionários da fábrica e da administração tinham o costume de pedir para “entrar na próxima lista de corte”, conforme comentários dos entrevistados. Assim não havia regras para seleção dos funcionários a serem demitidos e conseqüentemente as pessoas não eram escolhidas conforme desempenho, demonstrando novamente não valorização dos recursos da empresa por parte dos gestores e proteção de interesses próprios por parte dos empregados, que recebiam a multa do fundo de garantia.

O presidente da Fuji e mais três gestores foram os responsáveis por selecionar as pessoas a serem demitidas, mesmo sem conhecer o desempenho de todos que foram escolhidos. O único supervisor de produção envolvido no processo que poderia ter influenciado na escolha mencionou que ao ser informado “tudo já estava definido, não tinha mais o que fazer”. Perguntamo-nos se tal supervisor não poderia ter questionado a “lista” dos escolhidos já que era grande parte dos funcionários da produção a serem demitidos e sabia quem queria sair. Percebemos que mais uma vez a obediência às instâncias superiores prevaleceu nessa situação, mesmo impactando pessoas que faziam um “bom trabalho”, e ainda, a proteção de interesses próprios, já que o referido funcionário preservava assim seu lugar na organização

Os entrevistados destacaram que o ambiente de trabalho ficou difícil na Fuji, gerando retaliação: “E aí, teve um grande problema de três peças na caixinha, três peças com mola e uma sem. Gente que já **sabotava** porque não estava nem aí”. (grifo nosso)

Outro fator destacado pelos funcionários foi, novamente, a “insegurança” quanto ao futuro da empresa depois desse “corte”, já que acreditavam que a Fuji ia “fechar”, uma vez que havia deixado o segmento de mercado em que tinha maior participação, e não houve qualquer tipo de comunicação aos empregados sobre o que estava por vir, denotando novamente não atenção aos funcionários e ausência de transparência dos gestores.

Quando questionamos aos funcionários o que fez com que ficassem na Fuji mesmo depois de tantos processos de reestruturação e do sentimento de “insegurança”, as respostas do pessoal administrativo eram relacionadas à oportunidade de carreira para os que ficavam, porque em virtude das frequentes demissões, aqueles que permaneciam acumulavam funções: “Saíam pessoas, juntavam funções. Eu (funcionário) era a pessoa escolhida para acumular funções... você era um bom técnico, de repente você vem pra engenharia, daqui a pouco você é supervisor”, reforçando essa prática pela proteção de interesses próprios. Também foi dito por algumas pessoas das áreas técnicas gostarem do que faz e se identificarem com o produto.

Outro motivo frequentemente mencionado tanto por funcionários da fábrica como do escritório foi o cumprimento das obrigações pela empresa: “nesses 14 anos que eu (funcionário da fábrica) estou aqui, eu ainda não vi ela (Fuji) atrasar nenhum dia o meu salário... E a gente vê falar muito em outras empresas: Ôpa, está atrasando. Atrasou 15 dias, atrasou cinco dias, dez dias”. Para outro funcionário do administrativo esse também foi um fator de destaque: “a empresa, por exemplo, a empresa (Fuji) ela cumpre com tudo, todas as obrigações que, que ela assume com o empregado, né”.

Um dos gerentes também destacou a importância do cumprimento de obrigações:

Estou (gerente) há 22, 23 anos numa companhia (Fuji). Quando você fala de estrutura de empresa, eu nunca posso falar de atraso de pagamento, de não pagar benefícios, não assumir acordos. Ou seja, esse é o **tipo de coisa que prende a pessoa no local**. Então, pelo benefício, pela segurança, hum, com que os compromissos são levados. Ou seja, a seriedade! (grifo nosso)

Outro entrevistado do nível operacional enfatizou durante a entrevista:

O que me, me faz permanecer aqui é a seriedade dessa empresa. Essa empresa, ele, ela trata os funcionários assim, com muita seriedade, independente da situação dela. Ela é muito séria com os funcionários. Ela oferece assim, bastante, é, oportunidade pro funcionário, oferece bons benefícios. Então, eu não tenho motivo porque sair, sair e procurar outra empresa.

As pessoas da Fuji buscavam fortemente estabilidade e segurança para atender seus próprios interesses: “eu (funcionário) já tenho prova que foi mais viável ficar, por motivo da estabilidade, porque todo mundo busca uma estabilidade. E como a empresa, realmente... em

nível de atrasar pagamento, e manter sempre essa parte para poder você manter as suas obrigações de fora...”.

Como quase metade dos funcionários da Fuji tinham vários anos trabalhando na empresa, entendemos que os empregados possuíam menor interesse em sair da empresa-objeto de estudo voluntariamente, haja vista que precisariam renunciar à multa do fundo de garantia por tempo de serviço, o que pessoalmente não seria interessante. Eles tinham a segurança de estar em uma multinacional que sempre honrou com seus compromissos legais mesmo com situação financeira deficitária, segundo destacou vários funcionários. De fato, podemos perguntar que empresa faria isso, ainda mais no interior de São Paulo.

Por fim, percebemos no que tange à relação com funcionários, o cumprimento de compromissos legais por parte da corporação reforçava o relacionamento meramente transacional entre empresa e empregados, já observado em períodos anteriores, onde os funcionários ofereciam sua força de trabalho e em troca recebiam seus salários e benefícios em dia, sujeitando-se a trabalhar em uma organização que, ao longo do tempo, forneceu o mínimo de recursos necessários para desempenharem suas atividades e que fazendo isto, conseguia ter o máximo de resultado, no caso, o menor prejuízo possível.

Outro *stakeholder* impactado no período em foco foram os clientes, que sofreram quando a empresa Fuji saiu do mercado de reposição, haja vista que foram notificados apenas por carta de que os produtos da Fuji deixariam de ser entregues a partir daquele momento. Não houve qualquer prévio aviso, mesmo com ordens e pedidos já firmados, gerando para os clientes muitos problemas financeiros e insatisfação pela forma como a empresa-objeto de estudo saiu do mercado: “Então assim, foi uma coisa de um, um dia tudo bem, outro dia não tem mais.” Outro cliente acrescentou: “Então, da noite pro dia você perde um faturamento desse, né, ele pode te, ele dá um reflexo no faturamento global da empresa...”.

Na época, o Presidente Z não atendia aos telefonemas dos clientes que buscavam entender o que estava acontecendo, pois segundo um dos funcionários ele dizia: “... já (que) a corporação decidiu tirar a gente (Fuji) do mercado, então eles (corporação) que atendam ao cliente”. Ainda, segundo um gerente entrevistado, a orientação recebida pelo Presidente Z era: “Pra quem ligar, você fala que eu não estou e pra ele (cliente) ler a carta. Se, se tiver dúvida, manda a carta de novo. Era mais ou menos isso a orientação”, demonstrando que o VRCO de não atenção aos clientes, estava subjacente nas relações, agora inclusive com *stakeholders* externos.

Um dos clientes entrevistados confirmou tal comportamento do Presidente Z: “ele (Presidente Z) não atendia... Mas assim, eu (cliente) tentei falar umas cinco, seis vezes e, e deixava recado e ele (Presidente Z) não retornava. Aquela coisa assim, meio, eu (cliente) chamo antiético”.

O supervisor de vendas, responsável pelo segmento de mercado de reposição à época, foi demitido juntamente com os demais funcionários no “barracão”. Mas, como não teve tempo de avisar os clientes por decisão pessoal e entendemos, visando proteger seus interesses próprios decidiu:

... ligar (por iniciativa própria após a demissão) para os clientes informando, pois é importante manter um bom relacionamento com cliente, mesmo que a empresa tenha decidido deixar o mercado e me demitir. Quando eu ligava para os clientes eles diziam que ligavam aqui e ninguém atendia. Foi uma época muito difícil. Saímos do mercado sem dar qualquer satisfação para o cliente. E ninguém aqui atendia telefone para explicar a decisão da empresa.

Nas entrevistas que fizemos com dois clientes do mercado de reposição, evidenciamos que não apenas os funcionários ficaram traumatizados, mas que os clientes também devido à forma como o processo foi conduzido pela Fuji.

Observamos por fim que continuava a falta de investimentos em equipamentos no que tange à segurança do trabalhador, assim como a situação financeira que piorava a cada reestruturação.

Neste oitavo período, a partir das práticas, aos demais valores relativos à competição organizacional já apreendidos nos períodos anteriores, acrescentamos a não atenção aos clientes (Quadro 11).

Quadro 11: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período VIII

Não atenção aos funcionários
Não atenção aos recursos da empresa
Não transparência dos gestores
Cumprimento de obrigações legais
Proteção de interesses próprios
‘Pessoalidade’ nas relações
Obediência às instâncias superiores
Não atenção aos clientes

Fonte: Elaborado pela autora

Período IX: 2006 – 2007**Vivendo uma nova estrutura organizacional**

Após sair do mercado de reposição, a Fuji continuou atendendo o segmento de originais (montadora) no Brasil, bem como exportando para a planta-irmã, que se recuperou da queda de volume de produção registrada no período anterior. Todavia, a empresa-objeto de estudo continuava operando em prejuízo financeiro, pois as vendas neste último segmento eram a preço de custo, conforme já relatado.

Para um dos entrevistados da área administrativa, o Presidente Z mudou depois que a empresa Fuji saiu do mercado de reposição: “... ele ficou estranho... no final ele ficou estranho... já não tava mais com aquela garra... marcou por ele ter esta garra... e de repente começou a deixar as coisas e aí então marcou porque a admiração que eu tinha foi apagada.” O mesmo transpareceu para o grupo gerencial conforme relatado nas entrevistas sobre comentários feitos pelo presidente à época: “... vamos fazer o que os chefes (a corporação) estão mandando. Primeiro, obedece o chefe, depois o cliente”.

Por fim, em meados de 2006, após quatro anos na função, o Presidente Z foi demitido da Fuji por não cumprimento do código de ética da empresa, assim como o anterior, mais uma vez, porém em função de problemas de relacionamento com um funcionário (perseguição), reforçando sua conduta desrespeitosa e agressiva nas interações com os funcionários.

Nesse mesmo ano, o grupo Everest iniciou, mundialmente, a aplicação do modelo de gestão matricial, caracterizado pela divisão de responsabilidades, definindo gestores responsáveis por função e por negócio. Assim, a vaga de presidente não foi preenchida, deixando de existir tal cargo na Fuji. Interinamente, o gerente de vendas, em 2006, ficou responsável pelos dois segmentos de mercado (reposição e originais) e pela engenharia, enquanto o gerente de manufatura pelas áreas de operações, de recursos humanos e de finanças, conforme relato dos entrevistados.

Não houve qualquer tipo de comunicação sobre a operacionalização da nova estrutura organizacional para os gerentes e para os funcionários das áreas administrativas, similarmente ao que ocorreu no Período II, quando foi feita a centralização administrativa, denotando falta de transparência do grupo Everest, ficando os dois gerentes temporariamente responsáveis pela empresa por cerca de seis meses.

Ainda em 2006, já sob a nova estrutura organizacional, a empresa Fuji, sob determinação do grupo Everest, voltou a atender o mercado de reposição (dois anos após ter saído). Assim, além do desafio de reconquistar os clientes do mercado de reposição, os funcionários da Fuji tiveram

de aprender a trabalhar em uma organização matricial, agora sem um presidente local para definir as prioridades do negócio.

Em 2007, os dois gestores foram promovidos e passaram a ser formalmente responsáveis pelas funções que estavam cuidando interinamente (figuras 4 e 5), um pela área comercial e engenharia (gerente de vendas) e outro por toda operação e áreas de suporte (gerente de planta).

No novo papel, o gerente de vendas tinha a missão de reconquistar os “clientes abandonados” do mercado de reposição e decidiu, conforme comentou durante a entrevista, recontratar o supervisor de vendas que havia sido demitido há dois anos para ajudá-lo nessa jornada, o qual respondeu positivamente, mesmo após o “traumático” processo de demissão:

Decidi voltar, pois gosto do produto e era para uma oportunidade melhor. Saí com cargo de supervisor e voltei com um cargo melhor (de gerente de vendas reposição) e benefícios melhores. Não houve processo seletivo. Me ofereceram a vaga para trazer a empresa de volta para o mercado de reposição.

Ou seja, agiram nas relações com a empresa movidos acima de tudo pelos valores pessoais de poder. Por sua vez, as práticas de contratação dos gestores continuavam sendo regidas pelo VRCO ‘pessoalidade’ nas relações.

Na busca de reconquistar os clientes, o gerente de vendas e o de reposição iniciaram suas visitas a diversas cidades do Brasil. O começo foi muito difícil, como lembrou o gerente de vendas, que se surpreendeu com o que ouviu durante as reuniões à época com os clientes, pois nunca havia trabalhado com segmento de reposição, apenas de originais:

... o diretor (do cliente), chegou pra mim e falou assim: Se eu te xingar, você não toma pra você não, eu queria xingar a tua empresa (Fuji). Eu (gerente de vendas) falei: Fique, fique à vontade. Ele (cliente) me falou palavrão, mas com o dedo, o dedo na minha cara. E você tendo que engolir aquilo seco e vestir que você, quem está ouvindo aquilo ali é o grupo Everest, não é o gerente de vendas. Mas pega muito pesado, muito pesado.

O mesmo aconteceu com o gerente de vendas de reposição, que apesar do bom relacionamento que mantinha com os clientes, também escutou queixas devido à forma como a Fuji deixou o mercado:

Quando fui (gerente de vendas reposição) re-contratado para voltar, o difícil era convencer o cliente a voltar a comprar da gente (Fuji), já que simplesmente de um dia para outro deixamos de atender. Vários clientes perderam vendas na época já que não fizemos transição, simplesmente deixamos de atender o cliente. Até “palavrão” falavam para mim quando decidimos voltar. Pelo relacionamento, pela marca que é forte, estamos conseguindo voltar. Já temos vários clientes que já voltaram e retomando a participação no mercado.

Por meio das entrevistas, percebemos que vínculo que os clientes criaram com o antigo supervisor, agora gerente de vendas reposição, foi importante para reconquistá-los, a ponto do gerente de vendas da Fuji ter ido buscá-lo. Os clientes entrevistados destacaram:

Olha, eu achei ele uma pessoa (gerente de vendas reposição) muito ética, porque na época o, o, a gente sabe que isso não foi uma decisão dele, né, foi da, da rede de diretorias (referindo-se ao grupo Everest). A imagem, pra mim, que ficou da diretoria, é extremamente ruim... Pra, pra mim foi, o respeito que ficou foi na pessoa do gerente de vendas reposição... E a gente deixou passar um tempo aí, necessário, que a gente julgou, pra esperar a Fuji voltar ao mercado novamente e voltamos.

Uma pessoa (gerente de vendas reposição) também que tem consideração, um crédito grande com a gente (cliente).

Assim, o relacionamento com o cliente que foi negligenciado pela corporação no passado, foi retomado devido à ‘pessoalidade’ entre as partes, reforçando também na prática com os clientes este VRCO.

Apesar de algumas mudanças na estrutura organizacional realizadas pelo grupo Everest, o sistema de avaliação de desempenho, em uso desde 2000, permaneceu o mesmo. Deste modo, o desafio para os dois gestores era manter o foco na Fuji, uma vez que eram remunerados para atingir objetivos, em parte distintos, devido à forma como eram mensurados (metas do negócio, da área e individuais), notando-se que com o novo modelo, o negócio não era mais a Fuji, mas Operações e Vendas no nível da corporação.

O modelo de negócio dividido por objetivos distintos aumentou o conflito entre as duas áreas, pois cada gestor reportava para um líder fora do Brasil que cobrava por objetivos diferentes, conforme relatou os entrevistados:

Porque (a) gente (os gerentes) tem interesses diferentes, o que é natural também, eu acho, né. Cada um quer cuidar mais da... da sua área. Então, eu acho que a gente (os gerentes) tem é que conversar mais aqui dentro, pra tentar ajustar e afinar e chegar num senso comum. Isso é o que todos nós temos que objetivar certo? Então, é, mas atrapalha por causa disso, porque eu... eu sou focado por coisas e a outra liderança trabalha por outro tipo de coisa. Então, e cada um, a gente, todo mundo tem chefe e cada um tem que entender daquilo que é cobrado. E, às vezes, as, as minhas métricas interferem nas dele e as dele interferem na minha. São objetivos conflitantes.

... eu acho que ela (estrutura matricial) não, ela num leva pra um ponto comum, cada um define o seu, do (seu) ponto de vista. Eu não estou dizendo que tem que ser eu, mas tem que ser uma pessoa que, que tenha um poder sobre o todo, pra poder, se algum lugar está saindo fora, juntar as ovelhas, né. Então, isso eu acho um ponto negativo.

Nos grupos de foco com funcionários da área administrativa e entrevistas com alguns gestores, percebemos a necessidade da figura de um presidente:

... eu (funcionário) não concordo com essa estrutura assim, é bem pessoal mesmo, eu não concordo com essa estrutura do... de um gerente ser uma

coisa e o outro gerente ser outra. Eu (funcionário) não consigo ver uma organização sem ter o presidente.

... o que as pessoas vêem que podia ser melhor é a empresa ter apenas um comando... é o que eu (gerente) falo, poderia ser melhor. Porque eu já vivi na empresa (Fuji) aonde o comando era, era um só, tanto pra vender, quanto pra (produzir)... É diferente..., e reforçou que quando é necessário tomar riscos ninguém assumia as responsabilidades: ‘... e quando tem dois, nenhum assume o risco do outro’.

O que falta é a figura de um presidente... é que a estrutura é outra. Ele (Presidente Z) mandava... mas que faz falta uma diretriz faz não sei de quem... independente de quem está aqui hoje.

As reclamações dos funcionários da área administrativa eram, na maioria, relacionadas à demora em resolver problemas e falta de foco no fundamental para organização. Na época do Presidente Z, um dos funcionários entrevistados informou que ele direcionava o que precisava ser feito e qual era o foco das áreas. A partir do momento que deixou de existir um presidente, o processo de resolução de problemas “piorou”, como foi exemplificado em uma das entrevistas:

Olha, como que eu vou trazer esse pessoal (da engenharia) pra cá (produção), entendeu? Sendo que um reporta pra um, outro reporta pra outro, o Gerente de Planta vai lá pro Gerente de Engenharia de Produto, que já, já escapa, já fala que está lá em cima (no escritório) não sei com quem.” E aí a organização fica assim, eu acho que isso é um problema que eu (funcionário), que eu estou vendo. Daí, não sei nem se a gente vai conseguir resolver isso, como administrar, por causa dessa estrutura.

Observamos durante as entrevistas que os dois gestores aparentavam estar preocupados com o novo modelo de gestão da Fuji, contudo não demonstraram ações efetivas para resolver tal situação. Seguiam trabalhando separadamente, cada um cuidando de suas áreas. A corporação aparecia como “vilã” que deveria resolver o problema criado por ela mesma.

Por outro lado, podemos pensar que tal indefinição trazia vantagens pessoais aos dois gestores, ao estarem com o mesmo “peso” na estrutura, uma vez que dessa forma possuíam ampla exposição internacional e contatos fora do Brasil, vantagens que, em caso de uma eventual definição de um presidente local, ficariam reduzidas, como era na época do Presidente Z. Aparecendo, mais uma vez, a proteção de interesses próprios.

O gerente de planta acabou “responsável” pela Fuji no “papel”, mas sem ter qualquer ascensão sobre o gerente de vendas. No final, a cobrança pelos resultados financeiros era realizada pela área de finanças corporativa (*controller*), conforme destacou um dos gerentes:

Eu (gerente) vou te dar um exemplo agora. No plano orçamentário anual conturbado, onde eu (gerente) fiquei do meu lado e o rapaz de operação (gerente) ficou do lado dele, cada um defendendo o seu pedaço e o negócio foi lá pra cima (para grupo Everest). Finanças e Marketing (corporativo) definiu o: **Cumpra-se**. Vendas aumenta aqui e despesa (Operações) reduz ali. (grifo nosso)

Percebemos que a obediência às instâncias superiores continuou presente nas relações entre todos os níveis da empresa pesquisada, seguindo, os gestores, a cumprir às ordens que recebiam da corporação sem questionamentos.

Apesar de “insatisfeitos”, notamos também que os funcionários acomodaram-se novamente à situação, achando uma desculpa: “É que para ter um presidente as coisas precisam estar melhores... puxa vida hoje não justifica né”, conformando-se: “Hoje o reporte é... cada um por si e Deus por todos. Não, mas é ... vamos torcer pra que tudo termine bem”.

Um dos gerentes destacou que a Fuji precisava dar lucro até 2012: “... vejo o seguinte: isso aqui não passa de 2012 ou, ou faz o lucro até 2012 ou eles (corporação) dão um jeito...”. O mesmo entrevistado mencionou que durante o desenvolvimento do planejamento estratégico 2009 - 2013, o grupo Everest exigiu tal objetivo dos dois gerentes. Porém, verificamos que apesar de tal exigência, ambos mencionaram ter objetivos distintos, reforçando a prática de “cada um cuidar da sua área”, fortalecida pelo sistema de avaliação de desempenho conjugado a recompensas que estimulavam a divisão da empresa e só cobrava “o resultado negativo combinado”.

Mesmo com prejuízo financeiro, existiam ainda desperdícios na fábrica da Fuji, como o atraso no início da produção, que “começava” só no dia dez de cada mês, prática que foi objeto de reclamação do pessoal administrativo, configurando outro exemplo da falta de atenção aos recursos da empresa.

No período IX, entendemos que os valores relativos à competição organizacional foram mais uma vez reforçados nas relações entre os empregados da Fuji. O Quadro 12 traz os VRCO que entendemos presentes até este período:

Quadro 12: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período IX

Não atenção aos funcionários
Não atenção aos recursos da empresa
Não transparência dos gestores
Cumprimento de obrigações legais
Proteção de interesses próprios
‘Pessoalidade’ nas relações
Obediência às instâncias superiores
Não atenção aos clientes

Fonte: Elaborado pela autora

Período X: 2008 – 2009

Gerando mais prejuízo: primeiro *recall*

No ano de 2008, a Fuji enfrentou outra queda de produção, ocasionada pelo fechamento de uma das plantas-irmãs para qual ainda produzia, localizada nos Estados Unidos. Assim, ocorreu mais um processo de demissão, no qual cerca de 60 pessoas foram demitidas, permanecendo aproximadamente 200 funcionários na empresa. Segundo relato dos funcionários, esta demissão foi mais “tranquila”, pois um número menor de funcionários foi impactado.

Alguns meses depois, ainda em 2008, a organização objeto de estudo enfrentou algo grave, seu primeiro *recall*. A Fuji comercializava um produto que complementava um sistema fabricado por outra empresa (cliente direto da Fuji), que por sua vez, vendia para uma montadora (cliente-montadora). Deste modo, a empresa Fuji não fazia venda direta para as montadoras, mas era responsável pela qualidade do produto fornecido. Assim, o *recall* da montadora resultou para a Fuji em pagamento milhões de dólares a título de multa.

Segundo um dos entrevistados da área de qualidade, a primeira notificação foi com um incidente de campo¹⁸. A Fuji começou a fazer a investigação do problema, conforme procedimento da empresa. Como a quantidade de peças com defeito não parava de aumentar nas concessionárias do cliente-montadora, este decidiu pelo *recall*: “... começou a pipocar, a vir mais outra (peça com problema), mais outra, mais outra. Aí, quando, quando completou seis

¹⁸ Incidente de campo: peça com problema no cliente final, ou seja, com o dono do veículo.

casos (consumidor montadora), aí, aí, alarmou. Aí, quando alarmou, aí começou a trabalhar, trabalhar. Levou um tempo pra eles (montadora), resolver estabelecer o *recall* também”.

Para um dos entrevistados da Fuji que trabalhava na área administrativa envolvido no *recall*: “este foi um caso de exemplo de uma relação mais transparente possível (com o cliente direto da Fuji e montadora)... A conduta nossa, perante o cliente, a tratativa, mostrar dados. Isso aí foi um trabalho muito bonito, de time realmente, todo mundo (na Fuji) fez”. O *recall* envolveu pessoas de várias áreas entre engenharia, processo, qualidade, produção, vendas e logística e mobilizou os funcionários da Fuji a encontrarem a “causa-raiz” do problema.

Com essa finalidade, um dos entrevistados informou que foram feitos vários testes para descobrir o que estava gerando o problema no produto fornecido ao cliente: “Ah, foi desgastante, porque chegou um ponto que o pessoal estava tudo desgastado. De tentativa, tentativa. E outra coisa, quando você tem uma bateria muito grande de testes pra fazer, o seu dia a dia tá correndo. E aí você começa a, a atrasar no seu dia a dia”.

Assim, as pessoas que cuidavam do dia a dia eram as mesmas que precisavam fazer os testes para o cliente: “Aí o *recall* estancou todo mundo, ninguém mais... Ninguém faz mais nada...”, podendo-se pensar na não atenção, à época, aos demais clientes, já que os recursos humanos disponíveis foram direcionados para resolver o problema do *recall*. Além dos testes, foi necessário catalogar cada uma das cento e quarenta mil peças com defeito: “a equipe aí de produção e qualidade, ia todo dia lá (no cliente-montadora), pra, pra catalogar as peças... um trabalho que não, não, não rende um trabalho que, na verdade dá despesa só pra empresa”.

Apesar de todo esforço relatado não foi possível descobrir a causa-raiz do problema, conforme comentou um dos gerentes: “Se era controle de recebimento de material, se era controle de qualidade que não funcionou, se alguém mudou o processo sem a engenharia saber... E eu não sabia e não sei até hoje, acreditem ou não”. Os testes que foram realizados não apontaram nenhuma causa-raiz decisiva, apenas várias hipóteses, conforme argumentou o mesmo gerente.

Segundo um gestor, os executivos do grupo Everest também questionaram se o pessoal da Fuji no Brasil estava “protegendo alguém”, já que a causa-raiz do problema não foi descoberta. Um dos entrevistados destacou que o grupo Everest enviou para o Brasil dois especialistas da Alemanha (onde havia outra fábrica do grupo Everest), a fim de realizarem mais testes, sem obter sucesso, tornando-se a causa-raiz um ‘mistério’.

Em diversas entrevistas, notamos a preocupação de vários funcionários da área administrativa e dos gerentes da Fuji em descobrir o porquê do *recall*, já que tinham medo que algum dia o problema se repetisse, já que não conseguiram reproduzir o defeito.

Percebemos que a busca pela “causa raiz” do problema do *recall* uniu a organização na busca de um objetivo comum, independentemente das áreas e dos chefes para os quais se reportavam. O fato das pessoas terem um objetivo compartilhado possibilitou que os funcionários trabalhassem juntos, mesmo que atuando em um modelo de gestão do tipo matricial. Porém, mais do que a evidência de uma nova prática, entendemos que em função da dimensão do problema ter colocado em risco o emprego dos envolvidos, denotava o VRCO de proteção de interesses próprios.

Por outro lado e à primeira vista, esse esforço produziu um efeito positivo no cliente direto que observou ter a Fuji sempre priorizado o cliente, sendo sua fornecedora desde 1984 (cerca de vinte e seis anos de relacionamento): “... eles (referindo-se aos funcionários da Fuji) têm uma dedicação, têm um profissionalismo muito grande, é, trabalham muito focados na solução dos problemas dos clientes (de originais). Eles (funcionários da Fuji) têm uma visão muito boa com relação a, a cliente. O momento mais difícil desse relacionamento com a Fuji foi o *recall*.”

No entanto, por ser o produto fornecido pela Fuji conhecido no mercado como “*black-box*”: “... isso facilita a gente (Fuji) argumentar. Ficou difícil (para o cliente reclamar), a gente joga esse argumento: É *black-box*, eu não posso te abrir”, relatou um entrevistado que participou da situação. Assim, com este argumento a Fuji não abriu a composição do seu produto que poderia ter sofrido alguma modificação nas peças que deram problemas, o que “deixou” seu cliente desconfiado, apesar de conhecer as particularidades do produto da Fuji e do mercado.

De acordo com um dos gerentes, a negociação com o cliente foi demorada e complicada, já que envolvia discussão técnica e altos valores financeiros, o que exigiu a participação do departamento jurídico do grupo Everest fora do Brasil:

Tranquilo não foi, porque, é, tinha um problema muito sério, né, né, mas foi profissional, vamos dizer... Procurou resolver. Demos a ele (cliente) todo o atendimento, atendimento que ele esperava da gente. Em alguns momentos eles achavam que a gente estava demorando, que a gente estava escondendo alguma coisa.

É importante observar também que, diferentemente do mercado de reposição, ao qual não havia penalidades contratuais, no mercado de originais (montadora) era prática ter um contrato de fornecimento que previa multas caso o produto não fosse entregue de acordo. Assim, o que no primeiro momento poderia parecer atenção aos clientes, representou uma preocupação do

grupo Everest com seus resultados, os quais de outra forma poderiam ser mais fortemente impactados, em função de repercussões para a imagem do grupo e para a marca do produto, que era conhecida mundialmente.

Assim, o grupo Everest foi obrigado a pagar milhões de dólares em multa e em reposição de peças para a montadora, piorando sua situação financeira que já era deficitária, reforçando a não atenção aos clientes, uma vez que o problema não foi solucionado, ou seja, não foi encontrada a “causa-raiz” e seu cliente ficou desconfiado, devido ao uso constante do termo “*black-box*” quando as negociações ficavam complicadas.

Questionando o cliente direto da Fuji sobre a possibilidade de novos negócios após o evento do *recall* junto às montadoras, o mesmo destacou como um fator limitante para isso a falta de investimentos da empresa em seu parque industrial: “Ela (fábrica da Fuji) está um pouco desatualizada, né? Comparada com outras fábricas da Europa e outras fábricas de concorrentes da Fuji aqui no Brasil, né? Então, é, é uma cobrança grande (das montadoras)... A fábrica é muito antiga”, mostrando a diferença do parque industrial da Fuji com outras fábricas do próprio grupo Everest fora do Brasil ou com os concorrentes que eram basicamente automatizadas, conforme nossas observações de campo.

Um dos gerentes entrevistados comentou que a Fuji perdeu alguns projetos por falta de investimento em engenharia (laboratórios e equipamentos desatualizados):

Eu (gerente) escuto isso do cliente. A gente acabou de perder o projeto, por não ter capacidade técnica de engenharia suficiente pra atender aquilo que o cliente quer. Você tem preço, você tem atendimento, você tem uma boa planta (fábrica da Fuji). Porque o cara veio aqui e auditou a nossa planta. A nossa planta tem problema? Tem, como todas as outras têm. Mas não foi esse o... impeditivo. O que foi impeditivo pra gente foi o recurso de engenharia.

Sobre o laboratório da Fuji, um dos funcionários da área financeira acrescentou sobre seu estado:

O laboratório lá eu (funcionário) fui uma vez ver o imobilizado, fiquei até com dó de ver. Está tudo estragado. Então, pra a empresa (Fuji) se manter no mercado, também, eu acho que... investir em tecnologia, né?

Ressalvamos que não apenas a fábrica e laboratório eram antigos na Fuji, mas também os escritórios que tinham mesas e computadores velhos; com divisórias para separar cada departamento que iam até o teto, lembrando as antigas repartições públicas.

O cliente direto da Fuji destacou a dúvida do “mercado” sobre o interesse do grupo Everest em continuar ou não operando no Brasil, reforçado pelo episódio de quando a empresa-objeto de estudo saiu do mercado de reposição, em 2004, deixando os clientes de reposição “na mão”:

... como eu (cliente) estou nesse mercado já tem algum tempo, sempre se fala que a Fuji ... Que nem eu falei, **está defasada, a fábrica** (Fuji) daí, né? Então, existe sempre uma interrogação: o grupo Everest, será que **vai continuar fabricando no Brasil**? Será que a fábrica dela vai continuar produzindo para o mercado local? (grifo nosso)

O mesmo cliente ponderou a importância da empresa mostrar para o mercado seu plano de investimentos na tentativa de reverter tal imagem que parecia influenciar na decisão das montadoras em conceder novos negócios.

O gerente de vendas justificou tal defasagem tecnológica pelo foco do grupo Everest direcionar a Fuji para atender plantas-irmãs: “Não investi no atendimento ao cliente, não investi na aquisição de novos negócios. Ela (grupo Everest) investiu numa planta manufatureira, pra servir outras plantas. E isso, agora a gente (Fuji) está pagando por isso”.

Entendemos que realizar investimentos na atualização de equipamentos, de máquinas e do laboratório da Fuji era essencial para a empresa-objeto de estudo tornar-se competitiva para atender clientes do mercado de originais (montadoras). Vemos que o grande desafio para conseguir investimentos era sua condição financeira deficitária, uma vez que mantinha ainda dívidas junto a bancos, como lembrou um entrevistado da área financeira.

No final de 2009, a situação somente se agravou quando a Fuji acumulou mais prejuízo devido a problemas de controles internos, conforme destacou um dos gerentes entrevistados, referente à apuração incorreta de impostos de exportação que resultou em pagamento de multa ao governo:

... foi uma bomba. Entendeu? O pessoal (do grupo Everest) realmente assustou e tal, é, perceberam que estava meio jogado, não se entrou, não, não se adentrou a muito detalhe... aí já tivemos que explicar direitinho como é que foi. Aí o financeiro do grupo Everest veio pra cá, já chamou reuniões, já fez uma série de ações e já está se resolvendo.

Percebemos que continuou a haver não atenção aos recursos da empresa nos procedimentos administrativos, provavelmente por ausência de conhecimento especializado, já que era prática dispensar pessoas sem análise de competência. Assim como no problema do *recall*, os especialistas, agora financeiros, vieram, novamente, tentar resolver um problema local, denotando que a competência da Fuji não estava no Brasil, mas na corporação.

Quando perguntamos sobre a situação financeira da empresa, alguns entrevistados da área administrativa destacaram:

... e (se) tivesse um jeito de, de fazer virar o negócio, já tinha virado. Eu (funcionário) acho, entendeu? Eu penso que se... Porque todas as pessoas que passaram aí (na Fuji), não é possível não ter... Todos terem errado no negócio. Não tem jeito de ter errado. Não... não, não tem segredo o

negócio. Se você produz a um determinado custo, você tem que vender acima daquele custo, se não, não vai, não vai te dar lucro.

Mesmo porque nesses vinte e oito anos que eu estive aqui, não conseguiram (gestores da Fuji) reverter. Então, não deve ser um problema de administração. Não sei. Ai já... Ou, ou seja, o padrão que, que o Grupo Everest também impõe que é o padrão dela, é, é caro, né? Pro tipo de negócio.

A situação local, isto é, da Fuji, era ainda mais agravada pois, ao fazer parte de um grupo multinacional americano, a Fuji precisava atender alguns “padrões impostos pela matriz”, conforme destacou um entrevistado da área financeira: “... é a própria companhia (grupo Everest) que exige aquele, que a administração trabalhe de uma certa maneira. Então, não tem jeito. Eu no meu modo de ver acho que aqui teria que ser... pelo tamanho da empresa, teria que ser bem simples a administração”.

Portanto, mesmo apresentando prejuízo, exige-se que a empresa cumpra os padrões de benefícios e de fornecedores seguidos em todas as unidades do grupo mundialmente, apesar da empresa pesquisada não ter dinheiro para pagar por isto. Um dos gerentes responsáveis por área comentou:

Nós já sofremos com isso aqui, não teve jeito, entendeu? Temos que mudar a cabeça, nós não temos dinheiro, não fazemos lucro, então tem que, tem que, tem que ser menos arrogante, é, e mais dedicado.

Mas ainda tem o Grupo Everest falar assim: ‘Não, mas o Grupo Everest tem que ser assim. Então não, o Grupo Everest tem que ter um carro desse aqui e tal. O Grupo Everest tem que ter o seguro saúde tal. Tem que ser um banco multinacional pra poder atender. Tem que ter o escritório de advocacia tal, pra, pra mexer com as coisas dela. Então, é muito bonito, é importante e tudo mais, mas os nossos competidores estão dando risada, né, porque eles falam: Deixa eles ter tudo isso aí e eu vou vendendo, né.

Notamos durante a entrevista que o gerente entrevistado mostrou-se aparentemente frustrado quando falamos neste tema, pois não tinha a “autonomia” local necessária para definir as políticas que via como importante para a Fuji “virar o jogo”.

Como o gerente entrevistado era, evidentemente, um funcionário da Fuji, questionamo-nos se realmente as políticas seriam mudadas já que este pessoalmente poderia ser impactado nas questões de compensação (bônus) e benefícios, que eram oferecidos por fazerem parte de sistemas de remuneração globais, já que o VRCO ‘proteção de interesses próprios’ encontrava-se em diversas práticas entre gestores e corporação.

Complementarmente, percebemos, por meio das entrevistas, que a dificuldade financeira da Fuji pouco importava à maioria dos entrevistados, já que era algo que não lhes pertencia e pela qual não se sentiam responsáveis. Assim acostumaram-se que a Fuji “não dava lucro” e, que por ser parte de um grupo multinacional americano, estavam “seguros”, uma vez que a empresa-objeto

de estudo sempre pagou salários e benefícios em dia, ponto este destacado em várias entrevistas, tanto pelos funcionários da fábrica, como da administração e fábrica, reforçando mais uma vez a proteção de interesses próprios.

Acreditamos que pela dificuldade financeira não ser entendida como de responsabilidade de todos os funcionários, do nível gerencial ao operacional, havia uma não atenção generalizada aos recursos da empresa, que só contribuía para agravar os problemas financeiros.

Nesse mesmo período, em 2009, concomitante ao *recall*, o grupo Everest começou, mundialmente, a implementação de um modelo de manufatura enxuta, inspirado no *Toyota Production System* – TPS (do inglês, Sistema de Produção Toyota), que chamaremos de *Everest Operating System* – EOS (nome fictício), visando à eliminação das variações à melhoria dos processos de trabalho das áreas de operação – o que, como mais uma prática global foi implementando na Fuji também.

Essa iniciativa trouxe retomada de alguns investimentos no parque industrial da Fuji e no desenvolvimento dos funcionários da área de operações (administrativo e fábrica), com algumas iniciativas de treinamento e de capacitação de pessoas nos conceitos de manufatura enxuta e em formação de líderes, porém ainda reduzido face aos diversos anos sem qualquer investimento nessas áreas.

O sistema EOS trabalhou com a idéia de ter a fábrica como centro da empresa, considerando que era por meio dos funcionários da produção que os produtos eram entregues aos clientes. Assim, de acordo com esta concepção as áreas de suporte passariam a existir para fazer a produção ser mais eficiente.

Um dos gerentes da área de vendas viu benefícios com o novo sistema, porém preocupou-se com o atendimento ao cliente: “A empresa (Fuji) não pode esquecer que estamos aqui para atender o cliente: a razão da vida da empresa. Às vezes, as pessoas (funcionários) deixam de fazer atividades de atender ao cliente para cuidar de outros assuntos do EOS. Não podem perder o foco”. Durante as entrevistas com funcionários da mesma área, percebemos que o tempo demandado em treinamentos e reuniões para a implementação do programa, vinha “tirando” as pessoas da operação, impactando em atividades de atendimento ao cliente.

Apesar das vantagens que os sistemas de manufatura enxuta podem trazer as companhias, assim como fez com a Toyota, parece-nos que mais uma vez, os gestores da Fuji estavam simplesmente obedecendo às ordens da matriz, mesmo que sem recursos humanos suficientes

para atender ao EOS e aos clientes a contento, o que poderia afetar o faturamento no período de implementação.

Sobre a forma de trabalhar, notamos que existiam funcionários da produção que não estavam se adaptando às novas exigências e chamavam os colegas que o faziam de “puxa-saco”: “Eu sou um caso desses, taxado de puxa-saco. É. Só que a situação não é essa. É como se diz: eu tenho a minha mulher, eu tenho a minha criança, eu tenho a minha casa: eu tenho que sustentar”.

Percebemos assim, que os funcionários da Fuji não passaram a trabalhar em equipe por valorizarem tal prática, mas tentavam proteger cada qual seus próprios interesses da maneira que lhes era possível.

Com relação à segurança do trabalhador, ainda em 2009, existiam máquinas que colocavam a segurança do funcionário em risco, conforme destacou um dos entrevistados: “São retíficas antigas, ainda soltam pó, né, ainda tem o risco do cara (funcionário) botar a mão. E ainda, se você desliga o *lockout* dela, ela continua com a inércia rodando. Retífica é problema”.

Outros acidentes que continuavam a acontecer na Fuji estavam relacionados a “cisco no olho, farpa no dedo [...] tem muito bombril, queimadura, porque a gente tem algumas estufas, queimou a, a coisa ou, ou escapou alguma chave”, destacou o gerente entrevistado.

Por fim para fechar a análise do último período, é importante fazermos uma observação sobre a crise econômica mundial de 2008, que afetou o Brasil mais profundamente em 2009. A Fuji não foi fortemente impactada, pois já estava com quadro de pessoal reduzido devido à demissão de 2008 e às várias crises anteriores.

Mesmo assim, algumas ações adicionais foram tomadas para minimizar a queda de volume no primeiro semestre de 2009. Implementou-se, pela primeira vez em sua história, um banco horas¹⁹ devidamente aprovado pelo sindicato e pelos funcionários em assembléia. Com isto, a empresa Fuji conseguiu gerenciar o excedente de mão de obra sem praticar mais demissões, conforme observou um dos gerentes entrevistados.

Todavia, durante um dos grupos de foco com funcionários da fábrica, notamos que os empregados não estavam dispostos a compensar as horas não trabalhadas quando o mercado começou a retomar: “Você quer ver um ponto que a firma vai começar a sofrer já... já? Os encarregados já estão vendo isso... vai ser em matéria de banco de hora. Foi assinado um

¹⁹ Banco de horas: no direito trabalhista, é um sistema de flexibilização da jornada de trabalho diária que possibilita a posterior compensação de horas trabalhadas a mais ou a menos, que necessita ser aprovado pelo sindicato, mediante convenção coletiva com os empregados para ter validade legal.

contrato. Todo mundo sabe que foi assinado esse contrato, que o funcionário não é obrigado a trabalhar”.

Desta forma, como os funcionários entendiam que legalmente não eram obrigados a “pagar as horas”, não estavam comparecendo quando convocados. O gerente de produção estava preocupado também, pois com os volumes aumentando, no final de 2009, a Fuji precisa utilizar as horas não trabalhadas no início daquele ano. Os funcionários da fábrica passaram a comparecer às convocações feitas pela empresa Fuji apenas após saberem por meio do Sindicato, que tinham que pagar as horas, como destacou um dos entrevistados, caso contrário as horas não trabalhadas seriam descontadas do pagamento mensal.

Assim, a exemplo dos gestores da Fuji e do grupo Everest, os funcionários faziam o que era previsto em lei apenas. Mesmo sabendo que a empresa tinha de produzir para atender aos clientes, segundo informou um dos entrevistados, os funcionários da fábrica não compareciam, já que entendiam não ser obrigados, também movidos nessas relações pelos interesses próprios e não atenção aos clientes.

Finalizamos este décimo período apresentando no Quadro 13, os valores relativos à competição organizacional que entendemos estarem presentes nas relações entre os *stakeholders* internos e externos da empresa-objeto de estudo, até início de 2010, época do levantamento de dados.

Constatamos que os VRCO da Fuji pouco mudaram ao longo de seus quarenta e três anos de existência, durante grande parte dos quais viveu com prejuízo, apesar de ser uma empresa privada que faz parte de um mercado competitivo.

Quadro 13: Valores Relativos à Competição Organizacional – até o Período X

Não atenção aos funcionários
Não atenção aos recursos da empresa
Não transparência dos gestores
Cumprimento de obrigações legais
Proteção de interesses próprios
‘Pessoalidade’ nas relações
Obediência às instâncias superiores
Não atenção aos clientes

Fonte: Elaborado pela autora

5.1 Algumas reflexões sobre os resultados à luz de Domenico (2007)

Assim como Domenico (2007), tentamos analisar os VRCO da empresa Fuji utilizando as categorias de Schwartz, no caso, os pólos das duas dimensões axiológicas, que se opõem dois a dois: Autotranscendência *versus* Autopromoção e Abertura à Mudança *versus* Conservação.

Diferentemente de Domenico (2007), que encontrou os VRCO da empresa investigada em seu estudo espalhados nos quatro pólos, os VRCO apreendidos na Fuji foram alocados em dois pólos – Autopromoção e Conservação, de acordo com os conteúdos motivacionais que representam (Figura 8).

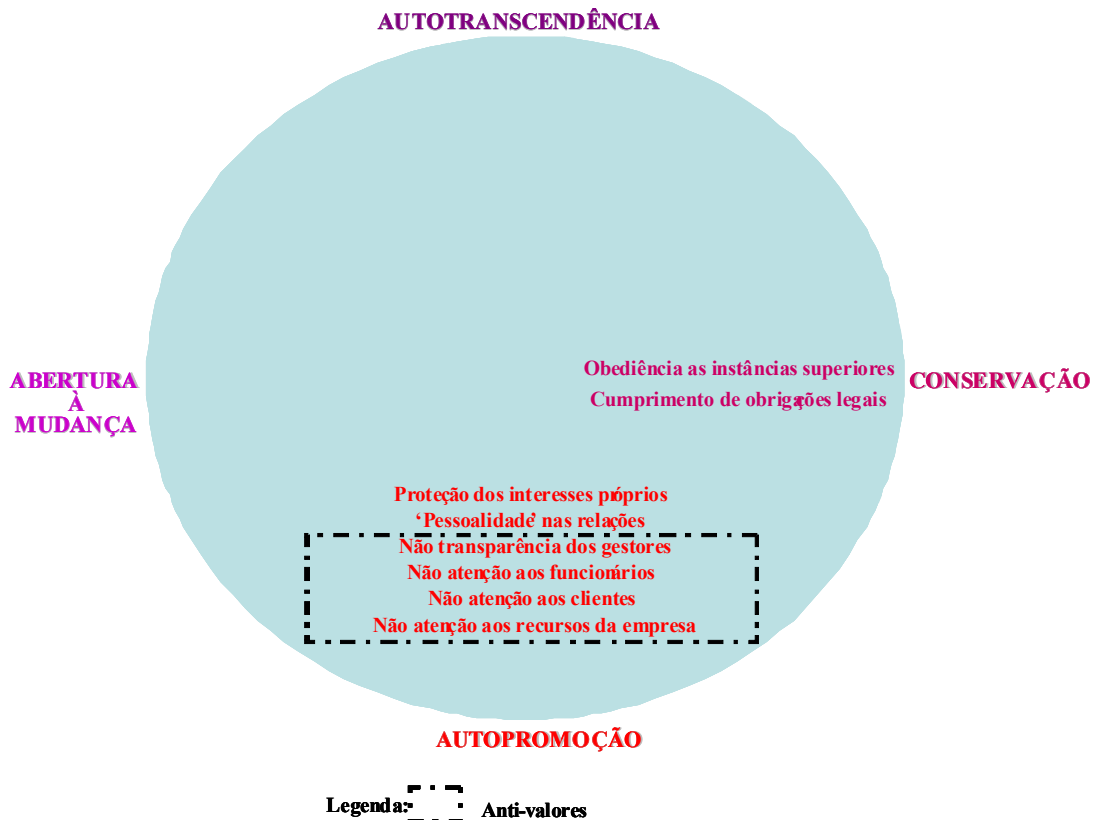


Figura 8: VRCO Fuji à luz das Dimensões Bipolares de Schwartz

Fonte: elaborado pela autora

No pólo da Autopromoção encontram-se aqueles VRCO que visam o bem de uma das partes em detrimento da outra. São eles: proteção de interesses próprios, 'pessoalidade' nas relações, não transparência dos gestores, não atenção aos funcionários, não atenção aos clientes e não atenção aos recursos da empresa.

Domenico (2007) já apontava em seu estudo que os VRCO alocados no pólo da Autopromoção revelam interações instrumentais, quando sempre uma parte tenta tirar vantagem da outra para alcance de seus próprios objetivos, o que acontecia na Fuji fosse entre empregados e gestores, entre esses e os executivos da corporação e até entre empregados. No caso dos relacionamentos com o cliente, a relação era meramente transacional, chegando-se a abandonar o cliente se isso representasse redução de custos para o negócio, como ocorreu quando saíram do mercado de reposição.

Já no pólo da Conservação, relacionado a valores que possuem como princípios-meta a manutenção de regras e à segurança comparecem cumprimento de obrigações legais e obediência às instâncias superiores.

A Fuji mantinha seus empregados da operação e administrativos obedientes à medida que honrava seus compromissos legais, pagando salários e benefícios em dia e a seus gestores, inclusive bônus, mesmo com a empresa deficitária. Os funcionários em troca seguiam os procedimentos da empresa, sem discutir suas práticas ou as condições de trabalho ofertadas, enquanto os gestores faziam o que tinha de ser feito, inclusive adotando medidas drásticas, como nos momentos de reestruturação. Para manter este tipo de organização, eram necessários funcionários que não questionassem e que fossem obedientes simultaneamente, resultando em um quadro de pessoal no qual mais da metade da população tinha acima de dez anos de casa e mais de trinta e cinco anos de idade. Quando falamos em idade é importante ressaltar sua relação negativa com mudança. Assim, quanto mais velha a pessoa, mais difícil é sua aptidão em mudar (IVERSON, 1996). Assim, entendemos que os funcionários da Fuji em sua maioria possuíam perfil de aversão à mudança e buscavam estabilidade e segurança, que as faziam seguir obedecendo às ordens da empresa com pouco ou nenhum questionamento, satisfazendo as necessidades do grupo Everest.

Por fim, ainda em relação ao que Domenico (2007) encontrou em termos de valores relativos à competição organizacional, fazemos uma observação sobre o que chamou de “anti-valores”. Com essa nomenclatura, aquela autora procurou mostrar que os VRCO podem ser específicos, ou seja, podem estar presentes em interações com determinados *stakeholders*, mas não entre outros. Por exemplo, para o valor de cumprimento de compromissos com fornecedores e clientes, Domenico apreendeu um anti-valor de não-cumprimento de compromissos com empregados e governo, o que deixava claro que os gestores da organização objeto de estudo cumpriam os compromissos frente a alguns *stakeholders*, enquanto com outros, não.

No caso da Fuji, a não-atenção não teve uma contrapartida (atenção), pois estava presente tanto nas relações entre funcionários dos diversos níveis, quanto entre esses e os clientes, lembrando que os *stakeholders* focados no presente estudo foram somente esses empregados e clientes. Por sua vez, em relação à transparência ela não existia tanto nas relações entre executivos da corporação e os gestores da Fuji, quanto entre os gestores da Fuji e os empregados e também em relação aos clientes, não resultando em uma contrapartida de transparência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho atendeu aos objetivos propostos ao apreender e descrever os valores relativos à competição organizacional que subjazem as práticas de uma empresa privada (Fuji), pertencente a um grupo multinacional americano, de forma a contribuir à ampliação dos estudos sobre VRCO, iniciado por Domenico, em 2007.

Propusemo-nos a olhar para os resultados e buscar semelhanças e particularidades entre as duas pesquisas. Como aquela pesquisadora, estudamos os VRCO a partir das práticas entre os *stakeholders* da organização-objeto de estudo. Notamos, no entanto, que limitamos os sujeitos aos *stakeholders* empregados (gestores e não-gestores) e clientes, diferentemente de Domenico (2007) que considerou também fornecedores e comunidade. Utilizamos como categorias de análise períodos ou fases da história da organização, ora de crises, ora de maior estabilidade, seguindo os passos daquela autora, chegando a oito valores relativos à competição organizacional orientadores das práticas entre empregados da Fuji e entre estes e seus clientes, a saber: cumprimento de compromissos legais, obediência às instâncias superiores, não atenção aos funcionários, não atenção aos clientes, não atenção aos recursos da empresa, não transparência dos gestores, ‘pessoalidade’ nas relações e proteção de interesses próprios, que puderam ser alocados nos pólos de Autopromoção e Conservação, estabelecidos na teoria de valores de Schwartz (1992).

Uma diferença importante entre os estudos refere-se ao perfil das empresas investigadas. Domenico (2007) estudou uma organização nacional, pertencente à Economia de Comunhão, na qual o fundador era quem a capitaneava; enquanto em nossa pesquisa, a organização apesar de nacional na origem, era administrada há vários anos por executivos corporativos que, por sua vez, atendiam a um conjunto de acionistas espalhados pelo mundo todo. Apesar de ambas atuarem em ambientes competitivos, estes possuíam características diferentes, em função dos segmentos de mercado distintos que atendiam. No que tange à situação financeira, a empresa investigada por Domenico (2007) apresentava resultados positivos e estava em fase de crescimento, enquanto na organização objeto de nosso estudo havia um movimento inverso: encontrava-se em situação deficitária há vários anos.

Muitas das práticas encontradas na Fuji, às quais subjazem valores que denotam de forma geral, descaso com funcionários e clientes, bem como a busca de interesses pessoais, podem nos levar a ponderar porque os membros da Fuji não procuravam virar o jogo. Porém, é preciso lembrar que as peças do tabuleiro não estavam em mãos locais, mas sim, de executivos do grupo Everest.

Apesar de não termos tido a oportunidade de entrevistar aqueles que seriam os superiores hierárquicos dos principais gestores do grupo Everest, pela dificuldade de agenda, uma vez que trabalhavam em outros países, foi possível vislumbrar a partir das práticas organizacionais descritas nas entrevistas pelos empregados e clientes da Fuji, alguns indícios do que realmente importa para essa corporação.

Quer-nos parecer que o grupo Everest manteve a Fuji operando para atender a seus objetivos globais, uma vez que a empresa investigada fazia parte de um contexto maior, não limitado ao brasileiro. A solução de manter a Fuji operando em condições relativamente precárias e sendo mantida por outras divisões lucrativas do grupo, poderia ser a solução de menor custo encontrada até o momento, permitindo ao grupo Everest continuar participando do ambiente competitivo internacional e obtendo resultados positivos. Conforme apresentado, os custos de encerramento da Fuji seriam altos devido às verbas rescisórias trabalhistas e às multas contratuais dos clientes do mercado de originais, caso deixassem o mercado. Além disso, pode-se pensar, tendo em vista o tipo de produto fabricado pela Fuji, formulado com amianto no passado, que também poderia haver um passivo ambiental alto, inviabilizando uma venda, ou que não valeria ser trazido à tona, em função de consequências tanto para a imagem do grupo, quanto da marca dos produtos local e globalmente.

Portanto, a solução era manter o ‘sapo’ cozinhando lentamente na água morna, ou seja, trabalhando com investimentos mínimos em termos de equipamentos e de pessoas. Estas, por sua vez, tinham de lidar com diversos paradoxos não-explicitos, produzidos pelas decisões tomadas no nível corporativo tais como: as máquinas eram antigas, mas não poderia haver acidentes; os gestores tinham objetivos distintos, mas deveriam trabalhar juntos. O grupo Everest, com o intuito de manter a Fuji funcionando, com o menor custo possível, aparentava cobrar resultados, mas nada mudava, uma vez que continuava apresentando prejuízo. Entendidos como forças opostas que aparentemente dão significado contraditório a uma mesma experiência (VINCE; BROUSSINE, 1996), os paradoxos de forma geral, não são trazidos à tona. Segundo estes autores, as pessoas tendem a ignorá-lo, escolhendo uma das duas opções que encerram, para evitar a incerteza, usando mecanismos de defesa para evitá-los.

Por sua vez, na ausência de objetivos coletivos, as relações foram se tornando cada vez mais instrumentais, como já apontava Domenico (2007) em seu estudo, à medida que predominassem VRCO ligados ao pólo de Autopromoção, como ocorria na empresa objeto deste estudo, fazendo com que os empregados de forma geral, também buscassem seus

próprios interesses, refletindo os VRCO utilizados entre os executivos do grupo Everest e os gestores da Fuji.

A falta de interesse do grupo Everest em modificar o quadro era nítida ao reforçar algumas práticas como o sistema de avaliação, que não priorizava o alcance de resultados financeiros coletivos, mas sim individuais, sem envolver os avaliados no processo, bem como a manutenção de bônus aos gestores locais, para que continuassem a seguir as ordens sem questionamentos.

Por sua vez, a manutenção durante anos, de uma ambiente de obediência e acomodação, remete a questões culturais, como apontadas pelo estudo de Domenico (2007), que chama a atenção para a reprodução dos aspectos da cultura da sociedade a que pertencem os *stakeholders*, no caso a brasileira, pelos valores relativos à competição organizacional. Assim a obediência a instâncias superiores remete às diferenças entre dominantes e dominados trazidas por Ribeiro (2005). Por sua vez, a necessidade de uma figura paterna autoritária, que pudesse decidir por todos o que tinha de ser feito, abordada por Holanda (2008), ficou exposta na hora em que a Fuji deixou de ter um presidente, com a implantação da estrutura matricial. Outro aspecto da cultural abordado por Barbosa (2006), de que o povo brasileiro prefere papo à briga, poderia estar reproduzido no VRCO ‘pessoalidade’ nas relações. Por sua vez, podemos notar que essa reprodução só ajudava a corporação a manter seus objetivos em relação à Fuji que, vale lembrar, estava localizada em uma região do interior de São Paulo, onde os aspectos culturais da sociedade brasileira talvez se encontrem mais preservados.

Como limitações deste estudo, podemos apontar o número de *stakeholders* (grupos) que se restringiu a dois, empregados e clientes, o que pode ter levado a não contemplar outras práticas que ajudariam a compreender melhor a atuação da empresa no mercado. Por outro lado, consideramos um ganho em relação ao estudo de Domenico (2007), a diversificação de pessoas entrevistadas, à medida que lançamos mão de grupos de foco, além das entrevistas individuais.

Por fim, entendemos que os estudos sobre os valores relativos à competição organizacional devem prosseguir, sugerindo-se:

- aprofundar o entendimento do papel da corporação na empresa objeto de estudo, por meio de entrevistas com seus executivos;

- expandir o estudo para outros *stakeholders* externos (fornecedores, sindicato e comunidade) para verificar se as relações também seriam permeadas pelos valores que já foram encontrados;
- realizar um estudo longitudinal para estudar eventuais mudanças nos VRCO da Fuji e como ocorrem, já que no último período houve a implementação de um sistema de manufatura enxuta, dando indícios que poderá haver uma ‘virada’ no negócio;
- estudar empresas lucrativas do mesmo grupo para comparar os VRCO encontrados;
- ampliar, com o mesmo objetivo comparativo, a descrição mediante a apreensão dos valores relativos à competição organizacional, de outras empresas pertencentes a grandes grupos multinacionais; da mesma forma continuar estudos em organizações com perfis de gestão diferenciados, que procuram atuar por meio de relações não-instrumentais entre *stakeholders* (tais como as da EdC), para compreender melhor o mundo organizacional por meio de suas semelhanças e diferenças;
- realizar pesquisas com VRCO considerando-se outras abordagens epistemológicas, principalmente, estudos críticos (HUGH, 2007), que poderão aprofundar questões de poder, principalmente quando a assimetria se faz fortemente presente, tais como em organizações que pertencem a grandes corporações.

Destacamos que uma das contribuições deste trabalho foi expandir o estudo dos valores organizacionais sob a perspectiva dos valores relativos à competição organizacional, mostrando uma face, às vezes, não desejada, das grandes organizações, sem ter com esta afirmação, a pretensão de generalizar os resultados ora apresentados, o que não cabe em estudos qualitativos.

Acreditamos que aprofundar as pesquisas no âmbito organizacional a partir de VRCO poderá ampliar a compreensão do papel das empresas multinacionais, as quais possuem um peso cada vez maior em termos econômicos, políticos e sociais nas sociedades nas quais se inserem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRE, M.E.D.A. **Etnografia da prática escolar**. 7^a. ed. Campinas: Papyrus, 2002.

_____. **Etnografia da prática escolar**. 17^a. ed. Campinas: Papyrus, 2007.

_____.; LUDKE, L. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

ANTUNES, R. A crise. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 janeiro 2009. Opinião, Tendências/Debates.

ÁLVARO, J.L.A. **Psicologia social: perspectivas teóricas e metodológicas**. Madrid: Siglo Veintiuno Editores, 1995.

_____.; GARRIDO, A. **Psicologia social: perspectivas psicológicas e sociológicas**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2007.

BARBOSA, L.N.H. **O jeito brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBOUR, R.S.; KITZINGER, J. **Developing focus group research: politics, theory, and practice**. Thousand Oaks, California: Sage, 1999.

COSTA, L. **Uma análise comparativa entre valores organizacionais esposados e compartilhados**, 2008. Dissertação (Mestrado de Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, p.1-28, 2000.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introdução: a disciplina e prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2^a. ed. São Paulo: Artmed e Bookman, p.15-42, 2006.

DOMENICO, S.M.R. **Valores relativos à competição organizacional e interação entre stakeholders**, 2007. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

_____. Valores relativos à competição organizacional e interação entre *stakeholders*. In: TEIXEIRA, M. **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, p.143-172, 2008a.

_____. Uma nova abordagem na pesquisa de valores em ambientes empresariais. In: **2º Simpósio Internacional de Valores Humanos e Gestão**, São Paulo, 2008b.

FERREIRA, M.C.; FERNANDES, H.A.; SILVA, A.P.C. **Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia**. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, p. 84-100, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, R.W. Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”. **Organization Science**, v.15, n.2, p.364-369, May-June, 2004.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob regime da economia patriarcal**. 51ª. ed. São Paulo: Global Editora, 2006.

FLORES, J.F. Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa. **Barcelona: PPU**, p.7-107, 1994.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p.57-63, 1995.

GÜNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, p. 201-209, 2006.

HUGH, W. Critical management studies. International Encyclopedia of Organization Studies. 2007. **SAGE Publications**, disponível em http://www.sage-reference.com/organization/Article_n108.html, acessado em 03.05.2010.

HOLANDA, S.B. **Raízes do Brasil**. 26ª. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

IVERSON, R.D. Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v.7, n.1, p.122-149, February, 1996.

KVALE, S. **An introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks, London: Sage, 1996.

LATORRE, S.Z. **Perfis de cultura e de valores organizacionais**: um estudo em empresas de tecnologia, 2006. Dissertação (Mestrado de Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

LOUBACK, J. **Valores organizacionais e racionalidades**: uma visita ao Terceiro Setor, 2006. Dissertação (Mestrado de Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. **Designing qualitative research**. 4rd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

MEGLINO, B.M.; RAVLIN, E.C. Individual values in organizations: concepts, controversies and research. **Journal of Management**, v.24, n.3, p.351-389, 1998.

MERRIAM, S. **Qualitative research in practice**: an example for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MIGUEL, L. **Os valores organizacionais e a criação do conhecimento**, 2005. Dissertação (Mestrado de Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

MILES, M.; HUBERMAN; M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2nd. ed. Thousand Oaks, London: Sage, 1994.

MCKINLEY, W.; SCHERER, A. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. **Academy of Management Review**, v.25, n.4, p.735-752, October, 2000.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.; BERTERO, C.O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 12-33.

MORGAN, D.L.; SCANNELL, A.U. **Planning Focus Groups**: Focus Group Kit 2. Thousand Oaks, California: Sage, 1998.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração**, v.39, n.2, p.129-140, 2004.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group: instrumentalizando seu planejamento. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 325-346.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROHAN, M.J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, p.255-277, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, p.23-54, 2006.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**, 3ª. ed. Porto Alegre, Artmed, 2009.

SCHWANDT, T.A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: Denzin; N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**, 2ª. ed. Porto Alegre; Artmed, p.193-217, 2006.

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v.25, p.1-65, 1992.

_____. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: an International Review**, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.F.; PORTO, J. B. (orgs). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, p.21-57, 2005.

_____. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, p.55-86, 2006.

_____. Basic human values: theory, measurement, and applications. **Revue Française de Sociologie**, n. 43, p.249-288, 2006a.

_____.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.53, n.3, p.550-562, 1987.

_____.; MELECH, G.; LEHMANN, A.; BURGESS, S.; HARRI, M.; OWENS, V. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human value with a different method of measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.32, n.5, p.519-542, 2001.

SILVA, L. **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional**, 2007. Dissertação (Mestrado de Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

SOARES, M. **Valores organizacionais à luz da teoria de valores pessoais e culturais**, 2006. Dissertação (Mestrado de Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

TAMAYO, A.F. Prefácio. In: TAMAYO, A.F.; PORTO, J.B. (orgs). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, p.7-16, 2005.

_____.; Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.23, n.especial, p.17-24, 2007.

_____.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, 1996.

_____.; MENDES, A.M., PAZ; M.G.T.P. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, p.289-315, 2000.

TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3rd. ed. New York: John Wiley, 1998.

_____. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significado**. Barcelona: Paidós Ibérica, 2000.

TEIXEIRA, M.L.M. Apresentação. **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, p.11-14, 2008.

TORREGROSA, R.J. Social psychology: social or sociological? In: **The Social Psychology of Group Identity and Social Conflicts**. Washington: American Psychological Association, Eagly, Boron y Hamilton (eds), 2004.

THOMAS, W.I.; ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: CIS, 2006.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. **Organizational Studies**, v. 17, n. 1, 1996.

ANEXO A – Quadro resumo dos itens abordados nas entrevistas realizadas por Domenico

Itens
Responsabilidades na organização pesquisada;
O que no passado existia, mas que deixou de existir, e fazia / não fazia falta;
O que no passado existia, mas que deixou de existir e foi melhor assim;
O que no passado a empresa não tinha, mas agora possuía e era bom / ruim;
Momentos que foram marcantes no ambiente organizacional (positiva e/ou negativamente);
Relacionamentos (com empregados, clientes, fornecedores, comunidade, dependendo de quem era o entrevistado), principalmente em situações problemáticas;
Conhecimentos sobre a organização pesquisada como uma empresa da Economia de Comunhão na liberdade.

Fonte: Adaptado de Domenico (2007, p.106)