



RELACIONAMENTOS AMOROSOS NO AMBIENTE DE TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA

FRANCISCA LUCIDAN FILOMENO PONTE

Dissertação de Mestrado

Orientador: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Fevereiro/2011

RELACIONAMENTOS AMOROSOS NO AMBIENTE DE TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA

FRANCISCA LUCIDAN FILOMENO PONTE

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e desenvolvimento empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Fevereiro/2011

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada à fonte.

| | |
|------|--|
| P814 | Ponte, Francisca Lucidan Filomeno Relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho : estudo de caso em uma empresa brasileira / Francisca Lucidan Filomeno Ponte. – Rio de Janeiro, 2011. 105 f. ; 30 cm. Dissertação (Mestrado em Administração e |
|------|--|



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A dissertação

**RELACIONAMENTOS AMOROSOS NO AMBIENTE DE TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA**

elaborada por


FRANCISCA LUCIDAN FILOMENO PONTE

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 23 de março de 2011.

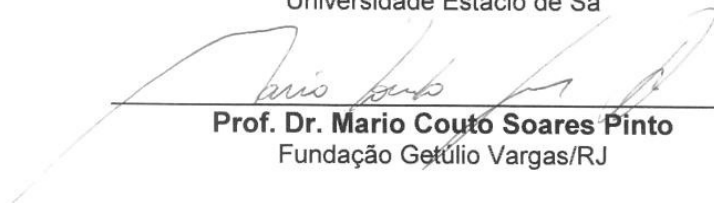
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Presidente
Universidade Estácio de Sá



Prof.ª Dr.ª Isabel de Sá Affonso da Costa
Universidade Estácio de Sá



Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto
Fundação Getúlio Vargas/RJ

Aos meus Pais, Damásio Ferreira da Ponte e Lúcia Maria Filomeno, com amor e gratidão por seu esforço, carinho e dedicação. A eles que, de forma incansável, me mostraram o caminho do conhecimento como a melhor forma de crescer e ter sucesso.

AGRADECIMENTOS:

A Deus por sua misericórdia e bondade em todas as fases da minha vida.

A minha Irmã, Lucivânia Filomeno Ponte que, como a companheira que sempre foi na minha vida, me ajudou de forma carinhosa e paciente em todas as etapas da elaboração dessa dissertação.

Ao meu orientador, prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, por ter acreditado no tema e ter me orientado de forma tão presente durante toda a construção desse trabalho.

A 3corações por ter acreditado em mim quando fui contratada como estagiária há onze anos e por ter reafirmado sua confiança em mim permitindo que eu realizasse essa pesquisa dentro da organização sem impor nenhum tipo de restrição.

A Diretora de Recursos Humanos da 3coações, Ana Sueli Alves, que me apoiou da escolha do tema as interpretações de alguns resultados. A ela que sempre me ensinou tanto sobre as organizações e a vida nesses bons anos de convivência.

Aos meus colegas de trabalho pelo companheirismo e o carinho de todas as horas.

A Aline Borges e a Halynka Garcia que foram ótimas ouvintes e amigas não me deixando desistir dessa jornada.

A todos os meus amigos que perto ou longe fazem a diferença em tudo o que faço.

RESUMO

As relações amorosas no ambiente de trabalho não são um tema muito explorado na literatura acadêmica brasileira. Esta dissertação visa responder à indagação de como a cultura organizacional influencia esses relacionamentos amorosos. Foi empreendida uma revisão da literatura abordando as principais vertentes dos estudos de cultura organizacional, os valores e símbolos organizacionais, bem como os aspectos mais relevantes da cultura brasileira e da cultura regional nordestina, haja vista a pesquisa de campo ter ocorrido em empresa de âmbito nacional, porém de raízes no Nordeste. Além disso, foi examinada a literatura acadêmica internacional sobre os relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho. A metodologia utilizada adotou a perspectiva de um estudo de caso qualitativo, de propósito descritivo, tendo como unidade de análise a empresa Três Corações Alimentos S/A, com sede em Fortaleza e atuação nacional no ramo do comércio de café, tendo como controladores sócios familiares brasileiros e uma empresa multinacional israelense. A coleta das evidências foi obtida através da triangulação de entrevistas semiestruturadas com 10 executivos médios da empresa, observação direta, pesquisa documental e de arquivos internos, pelo fato de a pesquisadora ser empregada da referida empresa. Os dados foram tratados e analisados através de análise de conteúdo categorial. As conclusões permitem afirmar que a cultura da empresa estudada afetou os relacionamentos amorosos investigados, o mesmo ocorrendo com o estilo brasileiro de administrar e o regionalismo, que também afetaram de forma significativa a questão estudada.

ABSTRACT

Love affairs in the workplace have been scarcely examined in Brazilian scholarly literature. This thesis aims at discussing the issue of how organizational culture affects romance in the workplace. Firstly, a literature review was performed, presenting the most important foundations of organizational culture, stressing organizational values and symbols, as well as the main aspects of Brazilian and Northeastern regional cultures, due to the fact that the field study was carried out in a company that operates nationwide, but has strong roots in Northeastern Brazil. Furthermore, international academic literature focusing love relationships in the workplace. As far as methodology is concerned, this thesis is based upon a descriptive, qualitative case-study, using Três Corações Alimentos S/A as unit of analysis. This company has its headquarters in Fortaleza and operates throughout Brazil in the coffee business. It is partly owned by a Brazilian family and an Israeli multinational food group. Evidences were collected by means of triangulation of semi-structured interviews with 10 middle managers, direct observation, documental research and perusal of archival records, which were opened due to the fact that the researcher has been one of this company's managers. Data were treated and analyzed through content analysis by category. Conclusions point out that the company's organizational culture affects the love relationships in the workplace. In the same manner, Northeastern regional culture and the Brazilian way of managing also affect romance in the workplace.

EPÍGRAFE:

“Seja você a mudança que você quer ver no mundo”

Madre Teresa de Calcutá

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Pressupostos e características do modelo funcionalista..... | 25 |
| Tabela 2 – Descrição dos entrevistados..... | 75 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1.2. | QUESTÃO PROBLEMA..... | 9 |
| 1.3. | OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.3.1. | Objetivo Principal..... | 10 |
| 1.3.2. | Objetivos Intermediários..... | 11 |
| 1.4. | DELIMITAÇÃO..... | 11 |
| 1.4.1. | Delimitação Temporal..... | 11 |
| 1.4.2. | Delimitação Geográfico-funcional..... | 11 |
| 1.4.3. | Delimitação Teórica..... | 11 |
| 1.5. | RELEVÂNCIA..... | 12 |
| 1.5.1. | Relevância para a Sociedade..... | 12 |
| 1.5.3. | Relevância Acadêmica..... | 13 |
| 2. | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1. | CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| 2.1.1. | Modelo Funcional (Schein)..... | 18 |
| 2.1.2. | Modelo Interpretivista (Smircich)..... | 21 |
| 2.1.3. | Outras Visões da Cultura..... | 23 |
| 2.1.3.1. | Elementos Importantes de uma Cultura..... | 23 |
| 2.3.1.2. | Chanlat e uma Percepção Sociológica da Cultura de uma Organização..... | 24 |
| 2.1.4. | Sumário dos Aportes Teóricos sobre Cultura Organizacional..... | 27 |
| 2.2. | ORGANIZAÇÃO, SEUS VALORES E SÍMBOLOS..... | 28 |
| 2.2.1. | Valores Organizacionais | 28 |
| 2.2.2. | Símbolos de uma Organização..... | 32 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.2.3. | Sumário dos Aportes Teóricos sobre Valores e Símbolos organizacionais..... | 34 |
| 2.3. | O JEITO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR..... | 35 |
| 2.4. | CULTURAS REGIONAIS..... | 39 |
| 2.4.1. | Cultura Nordestina..... | 40 |
| 2.4.2. | Sumário dos Aportes Teóricos sobre o Jeito Brasileiro de Administrar e sobre Cultura Regional..... | 43 |
| 2.5. | RELAÇÕES AMOROSAS NO TRABALHO..... | 44 |
| 2.5.1. | Inserção do Sujeito Afetivo na Organização..... | 44 |
| 2.5.2. | O Prazer e as Relações na Organização..... | 44 |
| 2.5.2. | Sumário dos Aportes Teóricos sobre Relacionamento Amoroso no Trabalho..... | 53 |
| 3. | METODOLOGIA..... | 56 |
| 3.1. | ABORDAGEM METODOLÓGICA..... | 56 |
| 3.2 | QUANTO AOS FINS E QUANTO AOS MEIOS..... | 56 |
| 3.3. | ESTUDO DE CASO..... | 56 |
| 3.4. | O PAPEL DA PESQUISADORA..... | 57 |
| 3.4.1. | Descrição da Forma Abordagem Adotada..... | 58 |
| 3.5. | COLETA DE EVIDÊNCIAS..... | 60 |
| 3.5.1. | Critérios de Seleção dos Sujeitos Entrevistados..... | 60 |
| 3.5.2. | Escolha do Ambiente das Entrevistas..... | 61 |
| 3.5.3. | Outros Critérios de Coleta de Dados..... | 62 |
| 3.6. | PROCEDIMENTOS DE REGISTROS DE DADOS..... | 63 |
| 3.7. | TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... | 63 |
| 3.8. | LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS..... | 66 |
| 4. | ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 68 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 4.1. | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CENÁRIO DA ORGANIZAÇÃO... | 68 |
| 4.1.1 | Histórico da Empresa | 68 |
| 4.1.2. | Relato das Observações dos Acontecimentos Pertinentes à Dissertação | 71 |
| 4.2. | DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS..... | 72 |
| 4.3. | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 73 |
| 4.3.1. | Apresentação dos Resultados a partir dos Dados das Entrevistas | 73 |
| 4.3.1.1. | Cultura Organizacional..... | 73 |
| 4.3.1..2. | Cultura Brasileira e Regional..... | 77 |
| 4.3.1.3. | Relacionamento Amoroso no Ambiente de Trabalho..... | 79 |
| 4.3.2. | Apresentação dos Resultados a partir dos Documentos | 84 |
| 4.3.2.1. | A Nova Identidade Organizacional e os Relacionamentos Amorosos no Trabalho..... | 87 |
| 4.3.2.2. | A Carta de Conduta e os Relacionamentos Amorosos no Trabalho... | 87 |
| 5. | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 91 |
| 5.1. | CONCLUSÕES..... | 91 |
| 5.2. | RECOMENDAÇÕES..... | 93 |
| 5.2.2. | Recomendações para outras Pesquisas | 93 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 94 |
| | ANEXOS | 96 |

1. INTRODUÇÃO

A relação dos trabalhadores com suas empresas vêm mudando ao longo do tempo.

De fato, durante muito tempo, considerada como lugar de exploração, de dominação e de alienação pela maioria, a empresa tornou-se por excelência, fonte de riquezas e de cultura, destinada a resolver a maioria dos problemas com que nos defrontamos (CHANLAT, 1999, p.16).

A mudança de perspectiva na relação entre trabalhador e empresa também é perpassada pelas questões de gênero nas empresas:

As sociedades capitalistas foram construídas com base em uma divisão sexual do trabalho que tende a se reproduzir nas empresas, exercendo significativa influencia nas possibilidades de ação das mulheres que exercem função de gerencia (DAVEL e MELO, 2005, p.39).

Daí se depreende que a relação dos indivíduos com as empresas pode afetar ou criar um desequilíbrio da relação entre trabalho e família, o que já se percebe atualmente. Para Tremblay (2005), isso se deve às profundas mudanças que acontecem no mundo do trabalho, em especial às exigências crescentes de flexibilidade e que afetam a jornada de trabalho, o plano do emprego e a relação familiar dos trabalhadores. Também são cada vez mais constatados os envolvimento entre pessoas que trabalham juntas. Conforme Phal (1997), o enriquecimento tecnológico e a ânsia por *status* trazem muitas dúvidas ao indivíduo em relação à sua realização pessoal. Esse aspecto cria uma insegurança no indivíduo, uma busca incessante por resultados, sacrificando suas relações pessoais, familiares e afetivas. Para Hatch e Schultz (1997), a cultura de uma organização provê material simbólico com o qual as imagens serão construídas e

comunicadas. Essa simbologia é assumida pelos funcionários, possibilitando uma absorção da cultura da empresa e uma batalha em busca de um reconhecimento.

Tudo isso está ligado mais ao simbolismo em questão que aos ganhos financeiros. Diante dessa batalha por reconhecimento, os empregados de organizações com culturas mais fortes dedicam, além de seu tempo, suas emoções, suas relações e seus vínculos afetivo-amorosos às empresas onde estão inseridos.

Dentro desse contexto, depreende-se a necessidade de observar, como tema de estudo, os relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho e suas implicações. Quais suas implicações para trabalhadores e empresas? O que podem nos relatar as pessoas envolvidas nesses tipos de relacionamento? Como tratar esse tipo de relacionamento? Na presente dissertação, a proposta foi estudar a influência da cultura organizacional nos relacionamentos amorosos entre os executivos médios de uma empresa de alimentos com atuação em todo o Brasil. Procura-se investigar, através de um estudo de caso, como as relações amorosas de empregados da Três Corações Alimentos S/A são afetadas pela cultura da empresa em que trabalham. Trata-se de uma empresa de mais de 50 anos de existência, que tem sua matriz no estado do Ceará e vem crescendo velozmente nos últimos 10 anos, expandindo-se e abrindo filiais em todo o Brasil.

1.1. QUESTÃO-PROBLEMA

Embora o relacionamento amoroso no ambiente de trabalho seja um tema delicado e, por vezes, conflituoso de se tratar nas empresas, é uma questão bastante presente. Algumas empresas têm normas internas escritas onde isso é totalmente proibido, mas, mesmo assim, não conseguem impedir que as pessoas se envolvam - e até se unam - de forma oculta.

Outras organizações, ao contrário, até incentivam essa prática, em. Nesse caso, a busca por pessoas cada vez mais envolvidas, que dividam os mesmos projetos para o futuro e entendam que o presente é difícil e está em permanente construção, se faz importante para a sustentabilidade dessas organizações, que veem nos vínculos amorosos um reforço.

Há também as organizações que não tratam do assunto, que não afirmam claramente que aceitam ou não. Essas organizações tendem a julgar o caso de acordo com os envolvidos, criando pesos e medidas diferentes e confundindo seus colaboradores.

Por fim, em função de perceber que o tipo de cultura poderá afetar como esse assunto é tratado em uma organização a questão central dessa dissertação é:

Como a cultura de uma organização pode influenciar os relacionamentos amorosos ocorridos entre seus executivos médios dentro da empresa?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Principal

Descrever a influência da cultura organizacional sobre os relacionamentos amorosos ocorridos entre os executivos médios da Três Corações Alimentos S/A.

1.2.2. Objetivos Intermediários

a) Levantar as razões que ocasionam os envolvimento amorosos desses executivos com pessoas de seu ambiente de trabalho na organização estudada.

b) Identificar como a cultura pode influenciar o surgimento de envolvimento amorosos.

c) Descrever como valores e crenças de uma organização podem favorecer ou não ao surgimento de relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho.

1.3. DELIMITAÇÃO

1.3.1. Delimitação Temporal

A pesquisa para esta dissertação aconteceu no período de agosto de 2009 a outubro de 2010, examinando relacionamentos amorosos que tenham ocorrido nos últimos 10 anos.

1.3.2. Delimitação Geográfico-funcional

A pesquisa foi realizada nas dependências da Três Corações Alimentos S/A e, embora a empresa atue em todo o território nacional, ficou circunscrita aos estados do Rio de Janeiro e do Ceará.

1.3.3. Delimitação Teórica

Essa pesquisa, do ponto de vista teórico, trabalhou com os conceitos e o tema da cultura organizacional, procurando entender como se dá a influência da cultura na geração de vínculos amorosos entre colegas de trabalho. Para tanto, partimos de alguns autores consagrados, como Schein (1997), Smircich (1983) e Freitas (1991), para focar nos valores e símbolos organizacionais.

Também foi estudado o estilo brasileiro de administrar e como ele interfere nas relações amorosas dentro das organizações, examinando como o “caso

amoroso” pode ser visto e aceito pela cultura em que se insere. Ainda dentro desse tema, foi estudada a cultura regional, procurando entender como a cultura das regiões estudadas pode ter potencializado a formação de relacionamentos amorosos ligados às atividades laborais dos indivíduos. As relações afetivas no ambiente de trabalho foram estudadas com mais cuidado por serem elas o ponto central desta dissertação.

1.4. RELEVÂNCIA

1.4.1. Relevância para a Sociedade

Para Kimmel (2001), as empresas precisam mudar a forma de ver o indivíduo, encarando-o de uma nova forma, cultivando um equilíbrio entre vida familiar e profissional. Phal (1997) afirma que o indivíduo não é sinônimo de empresa e que as empresas precisam reforçar seus cuidados para que o indivíduo não tenha uma relação obsessiva com o trabalho. Por fim, para Trambly (2005), a interferência nos papéis familiares e organizacionais é uma via de mão dupla. Ou seja, o desequilíbrio da vida familiar ocasiona necessariamente problemas de rendimento do trabalho. Por tanto, esse tema abrange impactos familiares e organizacionais são relevantes à sociedade.

1.4.2. Relevância Acadêmica

Pode-se dizer que o tema desta dissertação é ainda pouco abordado nas publicações brasileiras. Embora haja alguma literatura acadêmica no exterior, com autores como Jones (1999); Scheafer e Tudor (2001); e Boyd (2010), a escassez de seu tratamento no Brasil incita a sanar lacunas com mais pesquisas sobre este tema no meio acadêmico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Freitas (1991), cultura organizacional é um tema cada vez mais frequente em pesquisas acadêmicas, onde é quase sempre tratado de forma instrumental. A construção de tipologias e o desenvolvimento de metodologias para a mudança de cultura revelam grande preocupação com esse tópico. A cultura designa, classifica, corrige, liga e organiza. Ela desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos e influencia as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções (MOTTA e CALDAS, 1997). A partir dessa percepção, podemos entender o quanto a cultura organizacional pode influenciar as atitudes das pessoas nos grupos sociais definidos, mas poucas vezes se identifica a real influência da cultura nesses grupos.

O trabalho e a convivência com o grupo social de uma empresa podem ser vistos como um prazer, algo pelo qual vale à pena dedicar-se ao máximo. Segundo Freud (1930) e Dejours (1992), o trabalho é concebido como estruturante psíquico, o que significa que é um caminho para a construção de uma pessoa livre e realizada, não aprisionada a si mesmo. Para Tamayo (2007), o trabalho em si tem um grande potencial para a construção da felicidade do ser humano, pois se constitui em fonte de realização pessoal, profissional e social.

A partir do exposto acima, pode-se levantar a possibilidade de que a relação do sujeito com seu trabalho e a influência da cultura de uma empresa possam interferir de forma significativa na vida dos indivíduos. Pode-se, então, tentar

entender como a sociedade, notadamente nas duas últimas décadas, caminhou para a supervalorização do trabalho e das realizações profissionais.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um tema muito amplo. Segundo Santos (1998), o interesse pelo estudo da cultura organizacional tem sua origem no final dos anos 80. Ainda segundo essa autora, na base desse interesse, dá-se a tomada de consciência, por parte de teóricos e praticantes, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das empresas bem sucedidas.

Para Nogueira (2007), as organizações são multiculturais. A maioria, exceto as muito pequenas, possui subculturas. As ideologias e as manifestações permitem distingui-las entre si e distingui-las da cultura abrangente da organização onde elas se inserem.

De acordo com Santos (1998), os acadêmicos, em geral, têm identificado um conjunto de dimensões da cultura que em muito ajudam a organizar os atributos fundamentais do conceito. Ela cita essas dimensões como sendo:

- 1) Força cultural (poder de controlar o comportamento).
- 2) Congruência cultural (similaridade entre os elementos culturais).
- 3) Tipo de cultura (atributos dominantes).
- 4) Continuidade cultural (consistência mantida ao longo do tempo).
- 5) Individualidade da cultura (caráter singular de cada cultura).

6) Clareza cultural (como a cultura é definida, entendida e transmitida aos seus membros).

Santos (1998) ainda afirma que uma cultura forte e que embasa a estrutura e as estratégias organizacionais é mais eficaz do que a fraca e incongruente.

Em seu estudo sobre identidade organizacional, Nogueira (2007) fala das abordagens cognitivas nos estudos de cultura. Ele expõe que as pessoas em uma organização estão envolvidas em contínuas tentativas de entender o que ocorre ao seu redor. Essa concepção não pressupõe sejam elas racionais, ativas ou lúcidas com relação às informações, mas que elas se engajam em processos de atribuir significado às próprias experiências e ações, e esse significado atribuído ou imposto é utilizado como base para novos entendimentos e ações. Ele arremata essa proposição, afirmando que as pessoas que participam da experiência organizacional somente o fazem de acordo com algum senso de entendimento compartilhado (a cultura).

A cultura de uma organização vem permeada de seus conceitos e pré-conceitos. Percebemos que Santos (1998) expõe uma visão mais sistematizada de classificação da cultura. Já Nogueira (2007) expõe a influência da cultura na formação da identidade dos profissionais que fazem parte dessa organização. Com isso, observamos que ambos nos falam da influência da cultura nas atitudes dos trabalhadores da empresa.

Sobre essa influência, Freitas (1991), com base em Schein (1997), define a cultura organizacional como o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem

para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. Freitas (1991) considera ainda a cultura organizacional como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, bem como introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

A partir dessa perspectiva, cabe-nos focar a discussão entre as correntes funcionalista e interpretivista. A primeira tem Schein (1997) como seu principal teórico e enfatiza uma percepção de cultura que nos fala das organizações inseridas no meio, sendo afetadas e afetando esse sistema. Esse olhar teórico coloca também que isso se deve ao fato de uma organização ser composta por pessoas; portanto, pela presença de pontos de vistas diferentes, o que possibilita maneiras diferentes de pensar, agir e se relacionar.

A segunda tem em Smircich (1983a) sua principal teórica, com uma visão que procura ordenar de forma metódica os pontos de vistas da cultura propostos pela antropologia dentro da teoria das organizações. Para ilustrar melhor esta discussão, seguem-se dois itens, um para cada teoria.

Também vamos trazer à discussão a percepção de cultura de outros autores que em muito contribuem para várias facetas desta dissertação, como Freitas (1991) e Chanlat (1993, 1996, 1999).

2.1.1. Modelo Funcionalista (Schein)

Conforme já antecipado, essa teoria parte do princípio de que a organizações afetam e são afetadas pelo meio. Segundo Schein (1997), a cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e, por conseguinte, para serem ensinados aos novos membros como sendo a maneira correta e perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Outro ponto muito importante a ser tratado refere-se à força da cultura sobre as subculturas. Dentro da visão funcionalista, percebe-se que a cultura de uma organização é muito pautada na visão de seus fundadores. Como esses são os primeiros líderes, acabam por fazer prevalecer a sua visão de mundo nas soluções das questões da organização. Essa relação permite que a percepção do papel que a empresa quer desempenhar no mundo seja entendida e compartilhada por todos a partir da relação desses fundadores com o ambiente externo e a coesão interna.

Schein (2001) teoriza que a cultura organizacional pode ser absorvida em três níveis, conforme abaixo:

- **Nível dos artefatos visíveis:** refere-se ao ambiente constituído da organização, representado por sua arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções e procedimentos, disposição dos escritórios, comunicações abertas, etc.

- **Nível dos valores:** entende-se que governam o comportamento das pessoas. Refere-se aos fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo. É o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e são os conjuntos de princípios que definem os artefatos.
- **Nível dos pressupostos básicos:** Refere-se aos paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas.

Schein (1996) sinaliza ainda que a cultura é dinâmica, estando sempre em evolução em função do constante aprendizado das pessoas. Esse aprendizado não é apenas cognitivo, mas também emocional. Essa percepção está ligada ao envolvimento das pessoas em conviver, equacionar as situações diárias e vivenciar o ambiente externo e interno. Tais mudanças podem afetar os artefatos e os valores sem alterar os pressupostos básicos da organização. Esses pressupostos, segundo Schein (1997), provavelmente não mudam ou, no máximo, transformam-se lentamente, adequando-se aos novos ambientes. Ele ainda coloca uma lista de pressupostos que podem ser percebidos em uma organização, conforme o Quadro 1, abaixo:

Tabela 1- Pressupostos e Características do modelo funcionalista

| PRESSUPOSTOS | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| Natureza da realidade e da verdade | Os pressupostos compartilhados que definem o que é real e o que não é; o que é um fato de natureza física e o de natureza social: como, na sua essência, a verdade deve ser determinada; se a verdade é revelada ou descoberta. |
| Natureza do tempo | Os pressupostos compartilhados que definem o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é definido e medido; quantos tipos de tempo há; a importância do tempo na cultura. |
| Natureza do espaço | Os pressupostos compartilhados do espaço e a distribuição; como o espaço é alocado e apropriado; o significado simbólico do espaço ao redor das pessoas; o papel do espaço na definição dos aspectos de relacionamento, como por exemplo, de intimidade ou de definição de privacidade. |
| Natureza da natureza humana | Os pressupostos compartilhados que definem o que significa ser humano e quais os atributos humanos são considerados intrínsecos ou básicos. A natureza humana é boa, má ou neutra? Os seres humanos são passíveis de perfeição ou não? |
| Natureza da atividade humana | Os pressupostos compartilhados que definem o certo a ser feito pelos seres humanos em relação ao seu meio ambiente; com base em pressupostos anteriores sobre a realidade da natureza e a natureza humana, Na orientação básica da vida, qual o nível adequado de atividade ou passividade? No nível organizacional, como a organização está relacionada a seu meio ambiente? Qual a linha divisória entre o trabalho e o lazer? |
| Natureza dos relacionamentos humanos | Os pressupostos compartilhados que definem a conduta básica adequada para os relacionamentos, para a distribuição de poder e para o amor. A vida é colaborativa ou competitiva, individualista, de colaboração em grupo ou comunitária? Qual o contrato psicológico adequado entre empregadores e empregados? A autoridade se baseia, por princípio, na autoridade tradicional e linear, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais os pressupostos básicos para fundamentar os conflitos a serem resolvidos e as decisões a serem tomadas. |

Fonte: Schein (1997, p. 95)

Por fim, como esta dissertação busca entender como a cultura de uma organização pode afetar os relacionamentos dos seus empregados, não se pode deixar de falar sobre o processo que Schein propõe para a identificação da cultura de uma organização. De forma metódica, ele propõe que, para identificarmos uma organização, precisamos:

1 – Analisar como se dá a socialização de seus membros.

2 – Escavar, a partir da história da organização, como foram tratadas as situações mais críticas (buscando identificar os períodos de formação da cultura).

3 – Conhecer os fundadores. Tentar entender as crenças e convicções de uma organização através da forma como esses fundadores lidam com metas e resultados;

4 – Conhecer as pessoas que estão dentro da organização. Entender quais suas observações sobre esse tema, quais as descobertas que consideram importantes e, a partir daí, perceber quais os padrões de interação desse grupo.

2.1.2. Modelo interpretivista (Smircich)

Retomando o que já foi dito, Smircich (1983a) foca na busca por uma forma alternativa que possa estudar a cultura organizacional. Para tanto, parte do entendimento que crenças, pressupostos e valores são criados a partir dos atos daqueles que estão inseridos nessa organização. Em outras palavras, esses construtos são formados pela interpretação que as pessoas que estão dentro de uma organização têm de suas próprias experiências.

Smircich (1983a) propõe que se compreenda uma organização como um organismo vivo e adaptável. Um organismo que tem sua existência por meio de seus processos internos e de suas trocas com os ambientes externos a essa referida organização. Nessa visão, as organizações são também sistemas de conhecimento. A percepção de uma organização existe a partir de uma rede de significados subjetivos que os componentes compartilham e que acreditam que funcionam de forma regular.

Ainda segundo Smircich (1983a), podemos falar de organizações como fenômenos socioculturais. Ou seja, pautam-se na percepção da cultura como um sistema sociocultural. As organizações devem ser entendidas como organismos abertos, inseridos em um contexto mais amplo e que interfere nas ações internas e externas dessa empresa. Essa percepção da organização como organismo vivo é uma tentativa de ordenar esse campo de conhecimento.

Seguindo essa linha, Smircich (1983b) expõe também sua interpretação de organização como um grupo social e tem sua estabilidade relacionada à maneira de agir e decidir com sucesso suas ações. A certeza de que essa forma de interpretar e agir dará essa estabilidade levará o grupo a criar um padrão de respostas que são internalizadas por todos.

Para Smircich (1983b) a repetição desse processo faz com que o grupo constitua o seu próprio *ethos*, seu caráter distinto, que se expressa por padrões e crenças (ideologia), por atividades guiadas por normas de conduta, por linguagem comum e por outras formas simbólicas. Todos esses fatores unidos são produto de uma história comum e, mesmo que haja a saída de muitos dos atores, esse “caráter” permanece.

Por fim, é interessante citar que Smircich (1983b) comenta a própria analogia da palavra cultura. Ela entende que a cultura, como uma metáfora de raiz, promove uma visão desorganizada, como formas e manifestações expressivas da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas, não de modo precípua em termos econômicos e materiais, mas em termos de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos.

2.1.3. Outras Visões da Cultura Organizacional

2.1.3.1. Elementos importantes de uma cultura

Freitas (1991) coloca como elementos mais importantes que compõem a cultura de uma organização: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação. Desses assuntos, teremos mais adiante um momento para discutir especificamente o item referente a valores, mas descreveremos abaixo alguns dentre esses conceitos citados por Freitas (1991):

- a) Crenças e pressupostos: expressões do que é tido como verdades dentro de uma organização; sendo assim, são inquestionáveis.
- b) Normas: são atitudes que os componentes do grupo tomam esperando a aceitação e o apoio do grupo. Essas normas podem ser formalizadas ou não.
- c) Comunicação: é um processo que se dá a partir da comunicação e de outras diversas formas de interação entre diferentes pessoas. Isso acontece a partir da comunicação verbal, escrita e não expressa diretamente. É comum aqui criarem-se papéis que serão reconhecidos pela organização como: o fofoqueiro, o protegido, o desbravador, etc.

Os tabus e os heróis de um grupo ou de uma organização podem criar relações mais ou menos informais, o que poderá propiciar um ambiente permissivo a várias formas de relacionamento, dentre elas os relacionamentos amorosos. O contexto social transforma-se em suporte da realidade psíquica e vice-versa. É através do outro (modelo, objeto, sustentação ou adversário) que o indivíduo pode

se constituir e se reconhecer. Todo ser humano insere-se no espaço e no tempo, dimensões inseparáveis. A dimensão de tempo marca nossas atividades individuais e coletivas, bem como nossas relações com o cosmo, porém o tempo para uns não é o mesmo tempo para outros, pois é função de cada sociedade. A dimensão espacial nos remete aos lugares pessoais e sociais relacionados às nossas especialidades. Viemos de um lugar, nos desenvolvemos em um meio particular, ocupamos um lugar profissional em determinada organização e desapareceremos em algum lugar.

2.1.3.2. Chanlat e uma percepção sociológica sobre a formação da cultura de uma organização:

Tanto o estudo da cultura organizacional como o estudo das relações amorosas no ambiente de trabalho pode ser entendido como pertencentes ao campo das ciências sociais. Para Chanlat (1999), a compreensão de um fenômeno humano é muito complexa, pois um fenômeno dessa natureza precisa ser visto de acordo com a versatilidade, a complexidade e a imprevisibilidade do ser humano.

Dessa forma, a cultura de uma organização vai ser moldada pelas experiências humanas envolvidas nas relações existentes e pelos valores criados por ela, pois “toda prática social é, de fato regida por normas e valores” (CHANLAT, 1999, p. 26).

A cultura de uma organização é o somatório das vivências sociais dos indivíduos que pertencem a esse grupo social. E, portanto, precisamos incluir mais um elemento importante: a relação de trabalho e a relação hierárquica envolvida.

A natureza da gestão é antes de tudo uma prática social que visa o bom funcionamento de uma organização, suas exigências são marcadas com o selo da eficácia. Essa exigência é marcada por certo número de indicadores (...). Essas exigências partem, é claro, dos que dirigem ou dos que são proprietários e, mais raramente, daqueles ou daquelas que são dirigidos (CHANLAT, 1999, p. 33).

As organizações surgem em um ambiente tecnicista e permeado pelo conhecimento exato. Segundo Chanlat (1999), isso vai permear toda forma de gestão das organizações assim como as questões de sentido e significação do trabalho, que se tornaram cada vez mais fortes e marcantes na vivência dos trabalhadores. A soma desses fatores nos apresenta um ambiente com muitos fatores estressantes e isso vai mudar a relação dos indivíduos com suas empresas.

Chanlat (1999), por fim, fala do retorno do ator, do sujeito e da afetividade às relações de gestão nas organizações. Ele lembra que toda pessoa é um ator e que a realidade das organizações reproduz a interação entre os diferentes grupos sociais envolvidos nessa relação de trabalho.

O sujeito está ao lado da imaginação, da criação, da crítica e da reflexão sobre si mesmo. Ele participa da transformação do mundo, ele é criador da história mesmo tendo consciência da sua fragilidade. (CHANLAT, 1999, p.68)

Nessa linha, pode-se afirmar que a dimensão afetiva é central em qualquer contexto onde temos a presença de relações sociais, e não seria diferente nas organizações.

Se essa relação com o outro é da origem do nosso ser, a afetividade que é nela uma manifestação essencial condiciona a qualidade de vida do grupo. O mundo da gestão, que a esquece com

frequência, ganharia muito ao levá-la em consideração (CHANLAT, 1999, p. 70).

A cultura de qualquer organização terá a influência das pessoas e suas relações sociais. A formação da percepção das relações entre os indivíduos levará em conta as singularidades das relações de trabalho e a afetividade ligada a cada experiência de cada trabalhador com seu trabalho, seu grupo e consigo próprio.

2.1.4. Sumário dos Aportes Teóricos Apresentados sobre Cultura Organizacional

| AUTORES | PERCEPÇÕES DESTACADAS | | |
|------------------------------|---|---|--|
| Motta e Caldas (1997) | Cultura designa, classifica, corrige, liga e organiza. | | |
| Tamayo (2007) | As organizações possuem subculturas. | | |
| Santos (1998) | Dimensões da cultura: força cultural, congruência cultural, continuidade cultural, individualidade da cultura e clareza da cultura. | | |
| Nogueira (2007) | As pessoas só participam de experiências organizacionais de acordo com o senso de entendimento compartilhado: a cultura. | | |
| Freitas (1991) | Cultura organizacional parte de um modelo de pressupostos que funcionam bem e são considerados como forma correta de se perceber, se pensar, se sentir e se agir. | | |
| Schein (1997) | A cultura pauta-se em padrões de pressupostos básicos | A cultura de uma organização é maior e tem força sobre as subculturas da mesma | A cultura de uma organização é muito pautada em seus fundadores |
| Schein (2001) | Níveis de absorção da cultura: artefatos visíveis (manuais, equipamentos, tecnologia e arquitetura); valores (o que governa o comportamento das pessoas); pressupostos básicos (como perceber, pensar e sentir – é inconsciente). | | |
| Smircich (1983) | Cultura baseia-se em um grupo social com estabilidade relacionada ao sucesso de suas atitudes. | A cultura cria um padrão de respostas que é internalizado. A repetição dessas respostas cria um <i>ethos</i> próprio. | A organização é um organismo vivo e aberto que se desenvolve nas trocas com o ambiente. |
| Chanlat (1999) | Os fenômenos humanos colocam sempre em jogo uma experiência, valores, intenções, desejos. | Se essa relação com o outro é da origem do nosso ser, a afetividade, que é nela uma manifestação essencial, condiciona a qualidade de vida do grupo | O sujeito está ao lado da imaginação, da criação, da crítica e da reflexão sobre si mesmo. |

2.2. A ORGANIZAÇÃO, SEUS VALORES E SIMBOLOGIA.

2.2.1. Valores Organizacionais

Cada organização, dentro de sua realidade de negócio, de mercado, de crescimento e de relacionamento cria e se adapta a um conjunto de valores que fala um pouco da empresa como um todo. Para Freitas (1991), os valores de uma organização fazem parte de um dos conceitos básicos da cultura. Ela considera valores organizacionais como padrões que orientam a organização, que definem o que é relevante para atingir o sucesso. Por exemplo, com atitudes de muita competitividade, tipo de tratamento da ética e a priorização do trabalho em relação às outras áreas da vida. Ao observarmos que uma empresa tem como valor a priorização do trabalho, percebemos que há uma tendência de o trabalhador procurar adequar-se a esse valor, o que gera um impacto na sua vida pessoal.

Tamayo (2007) nos fala que valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores. Eles referem-se ao domínio específico das organizações. Em seu trabalho sobre o impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional, Tamayo afirma também que a organização é, inevitavelmente, antropomórfica, já que, por uma parte, está constituída por homens e, por outra parte, por seus componentes fundamentais (crenças, valores, papéis e normas). Endossar esse ponto de vista é perceber o quanto valores e cultura organizacional estão interligados e são fundamentais para o estudo em questão.

Ainda tendo por base Tamayo (2007), pode-se afirmar que os valores da organização são formados desde sua gênese. Eles pertencem à existência da organização e fazem parte de sua fundação tanto quanto o capital empregado. Os

valores caracterizam a vontade de existir. Para a definição desses valores, Tamayo (2007) nos fala da inspiração nos valores da sociedade e nos valores dos seus próprios fundadores, que são os que mais influenciaram a organização.

Os valores de uma organização são construídos com base no que empresa e acionistas acreditam. Espelham-se naquilo que é admirado como símbolos de força, de coletividade. Esses valores precisam estar claros na cabeça e nas atitudes dos empregados da empresa. Os valores de uma organização só existem efetivamente na mente de seus membros. É importante que este aspecto fique claro. Cada um dos trabalhadores constitui um ponto fundamental, para que os valores da organização sejam efetivos.

Se os trabalhadores não subordinarem seus valores pessoais aos valores coletivos da empresa, estes últimos ficarão apenas ao nível de uma declaração de intenções (TAMAYO, 2007, p. 22).

Essa relação entre valores pessoais e valores organizacionais é por vezes conflituosa. É comum se perceber que o empregado fica num dilema ético entre suas atitudes pessoais (ligadas a valores religiosos, familiares, etc.) e os valores coletivos de uma empresa. Sobre isso, Tamayo (2007) escreve que a aceitação e ratificação dos valores da organização por parte do empregado, bem como a subordinação, no ambiente do trabalho, dos seus valores aos valores organizacionais não implicam o sacrifício dos valores pessoais, mas mero reconhecimento da prioridade dos interesses coletivos sobre os individuais.

Tamayo e Gondim (1996) definem valores como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de

comportamentos desejáveis que orientassem a vida da empresa. Esses autores propõem vários pontos para definirmos o que podemos considerar:

a) Aspecto cognitivo de um possível valor: entendido como um elemento básico - já que são crenças existentes na empresa - do método pelo qual se pode conhecer a realidade organizacional. São respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. Esses aspectos podem estar ligados a vários tipos de valores identificados, tais como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial, a obediência às normas etc. Os valores são crenças valorizadas, enfatizadas na vida organizacional. É importante ressaltar aqui que nem toda crença constitui um valor. Para que uma crença possa ser entendida como valor é necessário que seja enfatizada e que seja socialmente aceita como princípios que orientam a vida da organização. Essas crenças que constituem os valores estão em interação; criando um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente. São esses valores que funcionam como padrões para julgamento e justificativa do comportamento de si e dos outros.

b) Aspecto motivacional de um possível valor: A motivação é alicerce dos valores organizacionais. A motivação expressa o desejo do indivíduo de poder ser alguma pessoa influente na empresa. Os valores podem expressar interesses tanto do indivíduo como expressar anseios da coletividade que podem ser incorporados pelo indivíduo.

c) Aspecto funcional de um possível valor: Os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar seus membros. Eles têm poder de influenciar a rotina na organização, visto que orientam a vida da pessoa e permeiam a sua forma

de pensar, de agir e de sentir. Mas, não apenas o indivíduo é influenciado pelos valores; o seu julgamento em relação aos outros também o será. Os valores têm a função "de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas" (KATZ e KAHN, 1978, p. 70). Podem-se considerar os valores organizacionais como um conjunto de metas e o esforço para atingi-las. As normas de uma organização estão pautadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização desses valores. Os valores são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia. As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização e os valores "proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema" (KATZ e KAHN, 1978, p. 70).

d) Aspecto hierárquico de um possível valor: Um sistema de valores pode ser entendido pela ordenação hierárquica dos valores de uma organização. Pessoas, organizações e culturas são diferentes entre si, não só por possuírem valores diferentes, mas pela organização hierárquica desses valores. Os valores organizacionais obrigatoriamente tratam de uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência mesma dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização (TAMAYO, 2000). A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social do mesmo modo que espectadores assistem a um espetáculo, mas como atores que participam que tomam partido, que se envolvem nele, que transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social. Ainda segundo Tamayo

(1996), a ideia de graus de valor, de uma escala de valores ao longo de um contínuo de importância, encontra o seu fundamento na relação dos valores com o tempo, elemento crucial para o seu desenvolvimento; com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia; e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

O ponto de partida dos valores organizacionais está nas necessidades da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências fazem parte de um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência da própria organização. A organização e os seus membros, para poder dar conta da realidade, têm que reconhecer essas necessidades e trabalhar respostas apropriadas. Este sistema trata tanto a organização como os seus membros para que passem a representar de conscientemente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas.

2.2.2. Símbolos de uma Organização

O entendimento de uma cultura organizacional precisa passar pelos símbolos dessa organização. Esses símbolos ligam-se à imagem e à identidade de uma organização e de seus membros, e apresentam as interpretações das situações contextuais e explicam como os indivíduos reagem a tais situações.

Nogueira (2007) afirma que as pessoas de uma organização estão envolvidas em contínuas tentativas de entender o que ocorre ao seu redor. Isso não significa que elas sejam racionais, ativas ou lúcidas no tocante às informações,

mas que se engajam num processo de atribuir significado às próprias experiências e ações, e esse significado atribuído ou imposto é utilizado como base para novos entendimentos e ações (...). Aquelas pessoas que participam da experiência organizacional somente o podem de acordo com algum senso de entendimento (NOGUEIRA, 2007, p. 85).

Comumente entende-se símbolo organizacional como qualquer objeto, fato ou ato que seja conceituado de forma representativa e significante em relação a algum elemento da cultura de uma organização. Porém, isso ocorre diante da complexidade do ser humano em ser e pensar. O homem cria os símbolos para si e as organizações controladas por homens criam símbolos para garantir as necessidades ritualísticas daquele grupo.

Os símbolos de uma organização são perpassados pelos seus valores e são expressões de sua cultura. Os trabalhadores de uma organização procuram identificar-se com a organização utilizando-se dos símbolos que eles reconhecem e, em muitos exemplos, reproduzem. Assim,

as caracterizações simbólicas são mais do que simplesmente uma forma de expressar ou registrar a vida organizacional; eles especificam a forma de ver e compreender, estruturando, assim, o comportamento e o agir. Os símbolos servem, então, para compartilhar e expressar valores, crenças ou cultura de determinada organização” (NOGUEIRA, 2007, p.86).

2.2.3. Sumário dos Aportes Teóricos sobre Valores e Símbolos Organizacionais

| AUTORES | PONTOS PRINCIPAIS | |
|-------------------------------|--|--|
| Tamayo e Gondim (1996) | Aspectos dos valores organizacionais: cognitivo (como conhecer); motivacional (desejo do individuo de poder ser); funcional (determina e orienta a vida da empresa); hierárquico (ordena-se de forma hierárquica). | |
| Nogueira (2007) | Histórias, dramas, metáforas, eventos, logotipos e ações são exemplos de símbolos na vida organizacional. | |
| Freitas (1991) | A importância dos valores, ritos, rituais, cerimônias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. | |
| Tamayo (2007) | A organização é inevitavelmente antropomórfica: é formada em parte por homens e em parte por crenças, valores, papéis e normas. | Se os empregados não subordinarem seus valores pessoais aos valores coletivos da empresa, estes últimos ficaram apenas no nível de uma declaração de intenções. É necessário o reconhecimento das prioridades culturais. |
| Tamayo (2007) | Os valores de uma organização têm sua formação em sua gênese. | |

2.3. O JEITO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR

A forma brasileira de administrar empresas merece especial atenção nesse estudo. Não só porque se trata da cultura em que está inserida a organização estudada, nem tampouco porque os padrões sociais brasileiros são reproduzidos dentro da empresa em questão, mas principalmente por que

os valores brasileiros em relação ao trabalho e à aventura; em relação às bases da coesão social suportada pela hierarquia e personalismo e em relação às heranças rurais da era colonial, (...) apresentam o homem cordial brasileiro” (BARROS e PRATES, 1996, p. 24).

Barros e Prates (1996) nos falam que o estilo brasileiro de administrar se estrutura sobre quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. O primeiro liga-se aos traços comuns à sociedade, o segundo aos traços ligados à família e à educação, o terceiro inclui os traços comuns a quem detém o poder e o último representa os traços de quem é subordinado. Esse sistema dinâmico, onde cada componente pode alternar entre os papéis de líderes e liderados, cria um ambiente onde as relações pessoais, afetivas ou passionais tomam proporções impactantes em algumas organizações.

Motta (1997) aponta a importância da cultura brasileira para as nossas organizações. Ele fala que os traços da formação social brasileira são híbridos (influências indígenas, negras e europeias) e influem em uma sociedade relacional, conhecida pelo senso comum como “apadrinhamento”.

Traços como o espaço de casa, o espaço social, o espaço da rua (MOTTA, 1997), o jeitinho brasileiro, o arquétipo do estrangeiro milagroso, o papel colonizador-colonizado (FREITAS, 1997; MOTTA, 1997) são delineadores das condutas éticas de nossas organizações. Estão enraizados no modo de colonização brasileira e permitem que alguns ambientes de empresas sejam permissivos a relações ambíguas de poder e de gênero.

Pode-se perceber que a cultura das organizações brasileiras está voltada para a centralização do poder e contribui para uma postura de espectador por parte dos subordinados (BARROS e PRATES, 1997; FREITAS, 1997). A combinação da centralização do poder, do paternalismo e da valorização da expressão emocional resulta em uma situação peculiar nos processos de gestão e

a forma como os trabalhadores são tratados nas organizações brasileiras parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução (MOTTA, 1997, p. 31).

Alem disso, podemos perceber que “no Brasil, um indivíduo isolado é considerado com altamente negativo, um ser marginal em relação aos outros membros da comunidade” (BARROS e PRATES, 1996, p. 37).

Esse traço, somado ao patriarcalismo presente em nossa sociedade, possibilita a formação de culturas organizacionais propícias ao protecionismo, a arquétipos paternalistas e à permissividade de relacionamentos amorosos.

Numa sociedade com valores orientados e baseados em relações de protecionismo, o tratamento dos conflitos nunca é feito abertamente. Barros e Prates (1997) lembram que esses conflitos não são colocados sobre a mesa, não são expostos explicitamente para não comprometer os relacionamentos, a harmonia do grupo e nem criar constrangimentos para as pessoas. Dessa forma, a cultura brasileira é o berço de relações confusas em nossas organizações. Aquilo que causa constrangimento, seja em relação ao trabalho, ao relacionamento ou à responsabilidade sobre os processos, é tratado como algo velado e sigiloso, caindo no campo da fofoca.

Para isso, colocam Barros e Prates (1996), a solução brasileira é criar um terceiro elemento que fará a triangulação entre as partes opostas. Uma pessoa que evite conflitos. Esse sistema, porém, é muito comum quando a relação trata de liderado - líder ou liderado – liderado. Mantendo as bases colonialistas brasileiras, quando se trata da relação líder – liderado, essa preocupação nem sempre é tão

percebida. Tecnicamente, todos os conflitos podem chegar a um ponto onde há um rompimento, não havendo possibilidades de reconciliação e nem recuo das posições assumidas: “o traço brasileiro fica muito claro na expressão popular que diz ‘dou um boi para não entrar numa briga, mas uma boiada para não sair dela’” (BARROS e PRATES, 1996, p. 63).

Isso pode ser analisado também, segundo Moreira (2002), que nos coloca o fato de os profissionais brasileiros terem dificuldades em conviver com as consequências de suas decisões. As pessoas passam muito mais tempo convivendo com a consequência das decisões que as tomando. Como a consequência de decisões é frequentemente manifestação do processo de influência, o poder se apresenta como uma variável importante, visto que ele possui um papel crucial no processo decisório de uma organização.

Mesmo quando existem conflitos declarados, a triangulação é a via informal de tratar o assunto. Esse traço está presente nas culturas organizacionais brasileiras. Barros e Prates (1996) colocam que essa via informal vem por meio, por exemplo, da fofoca, o que evita o conflito emocional. Isso evita uma situação direta, não constrange os envolvidos, não suscita discordância nem discussões sobre o assunto.

Esses aspectos geram impacto nos formatos e nas metodologias brasileiras de ser conduzir uma empresa, pois “cada processo e componente do sistema de gestão tem o impacto de diversos traços. Esta simultaneidade de causas torna a análise complexa.” (BARROS e PRATES, 1996, p. 74).

O que se precisa observar é o quanto esses vários traços podem dificultar as decisões, os posicionamentos e os resultados de uma organização.

No Brasil, a concentração de poder é um traço muito marcante. É comum termos todo o poder de uma organização ou de uma filial focado na mão de um único executivo. Barros e Prates (1996) nos falam da força do personalismo nas organizações brasileiras. Há a crença de que a solução será dada por uma única pessoa. Isso torna fácil identificar os rumos da empresa. Quando isso é claro, os demais níveis da organização sabem a quem recorrer quando se defrontam com um novo problema, não havendo iniciativa para criar novos conhecimentos e nem interesse dos indivíduos em assumir a responsabilidade sobre uma decisão fora da sua área específica e habitual de atividade.

Dentro dessa realidade, a cultura brasileira e seu reflexo nas empresas criam um ambiente conflituoso e falsamente tranquilo: “nossa cultura de concentração de poder, que ainda é significativamente presente, não deixa dúvidas sobre quem é o responsável pela decisão.” (BARROS e PRATES, 1996, p. 79).

Essa realidade também permite a existência de relacionamentos ambíguos entre os trabalhadores, propiciando a criação de laços além dos funcionais. Esses fatos são tratados sem clareza e apenas àquele a quem se dá o poder de decisão é dado o poder de tratar desses assuntos.

2.4. CULTURAS REGIONAIS

As raízes culturais locais em um país com a extensão territorial e com a variedade de povos e etnias envolvidos no processo de colonização possibilitam diferentes formas de tratar o mesmo assunto, cada forma de acordo com o perfil cultural de uma região.

Para Freitas (2007), quando uma empresa se instala em uma determinada região, ela já encontra codificados alguns elementos locais, tais como as comunidades, a infraestrutura, o sistema de educação, a cultura que emana daquela sociedade e das instituições que lhe dão sustentação e com as quais cria seu vínculo.

Segundo Barbalho (2004), uma região não é uma delimitação natural, baseada em critérios objetivos fornecidos por uma geografia física, nem uma construção que resulta de interesses – alguns convergentes, outros divergentes – e agentes diversos (sociólogos, geógrafos, etnólogos, economistas, políticos, artistas...) que disputam e/ou tecem aliança entre si para conquistar o poder de divisão de um espaço, atribuindo-lhe identidade(s).

Diante do exposto, pode-se entender a região não apenas como o espaço territorial que foi determinado, mas como todo o simbolismo ali cultivado pelos habitantes e suas crenças. Para esta dissertação, isso é fundamental, visto que se supõe que as culturas regionais influenciam nos resultados esperados. Por isso, aqui se menciona um pouco da cultura nordestina, por permear a cultura da empresa que foi pesquisada e serviu de base para o estudo de caso.

2.4.1. Cultura Nordestina

Dentro de uma perspectiva evolucionista, Muzzio (2010) nos fala que a cultura brasileira, vista de uma ótica linear, temporal e racial é marcada por traços culturais (personalismo, formalismo, valorização do estrangeiro, hierarquia, paternalismo e etc.), originados ainda das raças formadoras do País ou da confluência dessas ao longo do tempo, os quais definem o jeito de ser do brasileiro.

Ainda segundo Muzzio (2010), muitos estudos feitos apenas no eixo sul e sudeste indicam a existência de quatro subculturas: carioca, gaúcha, paulista e mineira. Essas subculturas têm distinções estatisticamente relevantes que levam a diferenças de performances nas organizações.

Falando de cultura nordestina, Barbalho (1999), a partir das imagens discursivas colocadas principalmente pela imprensa do século passado, fala de uma região atrasada, rural, bárbara, assolada permanentemente pela seca, servil e ignorante. Em contraposição, a visão divulgada sobre o Sul (do Espírito Santo ao Rio Grande do Sul) na mesma época era de terra de abundância, do progresso, de uma geografia humana e física muito generosa. Barbalho (1999) dá o exemplo da cobertura da imprensa da Guerra de Canudos e do Padre Cícero: em ambos os casos, as figuras que foram assimiladas à cultura nordestina são as figuras do místico, do beato, do cangaceiro, do coronel. Essas figuras eram muitas vezes relacionadas à pobreza ou a manifestações de uma natureza violenta e fanática da população dita “nortista”.

Segundo Muzzio (2010), isso é reforçado por que o perfil cultural do nordestino é marcado por ser significativamente mais conformista que outras subculturas brasileiras, como a mineira e a gaúcha, por exemplo.

Durante os anos 20, essas formações culturais foram modificadas e incorporadas pela população como parte da identidade cultural. Barbalho (1999) assinala que autores pernambucanos, cearenses e baianos começam um movimento de fortalecimento e orgulho da cultura regional. Rachel de Queiroz, Albuquerque Jr, Luiz Gonzaga, Gilberto Freyre fizeram parte desse momento histórico e esses três estados têm uma forte influência na cultura nordestina conhecida nacionalmente hoje.

Se partirmos do pressuposto colocado por Muzzio (2010), onde a cultura de uma organização é influenciada também pelo seu contexto sócio-espacial, as subculturas regionais brasileiras proporcionam influência não alinhada em todos os contextos do País, o que coloca as empresas diante do desafio de crescer nacionalmente e se adaptar a essas diferentes subculturas do Brasil.

O ambiente nordestino, por ter uma cultura bem marcante, é bem simbolizado pela cultura coronelista, muito divulgada pelos meios de comunicação. Essa cultura permeia as empresas de origem nordestina em vários aspectos como, por exemplo: o bom empregado é o que trabalha muito e fala pouco; a mulher tem posição de subserviência em relação aos homens; e a relação do “coronel” com suas “teúdas” são posições aceitas e incentivadas.

Embora hoje essas regiões tenham se desenvolvido e muitos desses aspectos culturais estejam modernizados, ainda podem-se perceber traços desses aspectos no lidar dos administradores nordestinos. Neste estudo, o aspecto mais importante é o ligado às relações afetivas e como elas são tratadas nessas empresas.

2.4.2. Sumário dos Aportes Teóricos sobre o Jeito Brasileiro de Administrar e a Cultura Regional

| AUTORES | ASPECTOS DESTACADOS | | |
|---|---|---|---|
| Barros e Prates (1996) | Existência de quatro subsistemas na forma brasileira de gestão: Institucional, Pessoal, de liderança e de liderados. | A força do personalismo e do poder na mão de um único executivo: a solução será dada por uma única pessoa. | Forte cultura de concentração de poder: fica sempre claro quem é o culpado. |
| Barros e Prates (1996) | No Brasil o indivíduo isolado é considerado altamente negativo: é um marginal em relação aos demais membros da sociedade. | | A força da via informal de se tratar os assuntos delicados na organização, evitando-se conflitos e não causando constrangimento aos envolvidos. |
| Motta (1997) e Freitas (1997) | As empresas brasileiras são influenciadas pela formação híbrida da cultura empresarial. Há uma interseção entre: espaço social, espaço de casa, o jeitinho brasileiro e o arquétipo de estrangeiro salvador. | | |
| Freitas(1997) e Barros e Prates (1997) | Há muita força na centralização de poder e da valorização emocional. | A força das relações protecionistas, onde conflitos nunca são tratados. | |
| Nogueira (2002) | Os profissionais brasileiros têm dificuldade de conviver com as consequências de suas decisões. | | |
| Barbalho (1999) | Figuras de poder ainda forte no nordeste: o místico, o beato, o cangaceiro e o “coronel”. | No Nordeste ainda está presente o ambiente de cultura coronelista, mesmo com o desenvolvimento da região e que muitos desses aspectos estejam modernizados. | |
| Muzzio(2010) | A cultura brasileira, vista sob uma ótica linear, temporal e racial, é marcada por traços culturais, originados das raças formadoras do País ou da sua confluência ao longo do tempo, que definem o jeito de ser do brasileiro. | O perfil cultural do nordestino é de ser significativamente mais conformista que outras subculturas regionais brasileiras. | |

2.5. RELAÇÕES AMOROSAS NO TRABALHO

2.5.1. A Inserção do Sujeito Afetivo na Organização

As organizações são formadas por indivíduos em todas as suas dimensões. Dentre elas, destaca-se nesta dissertação a dimensão afetiva dessas pessoas em seus ambientes de trabalhos. Para Chanlat (1999), a dimensão afetiva é central no desenvolvimento de qualquer ser humano e na formação de grupos. Dentro dessas suas colocações, uma nos chama atenção.

A separação entre razão e paixões, herdeira do pensamento cartesiano é, não só colocada em questão por nossa experiência cotidiana, mas também por numerosos contemporâneos em neurociências e ciências sociais. (CHANLAT, 1999, p. 69)

Diante desse pensamento, podem-se entender um pouco mais distintamente as relações amorosas no ambiente de trabalho. Não se trata de anomalias, mas de relações humanas possíveis em grupos sociais. Isso por que, como afirma Chanlat (1993), o ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno e único enquanto espécie.

2.5.2. O Prazer, a Sensualidade e as Relações Amorosas nas Organizações.

O fato de estarmos trabalhando não nos destitui dos sentimentos naturais aos seres humanos, tais como amizade, amor, raiva, prazer e sensualidade. Dentre os autores que falam dessa realidade nas organizações, aqui vamos abordar os escritos de Chanlat (1996); Kets de Vries e Miller (1993); e Burrell (2010), que mostram, em pontos de vistas diferentes, como isso se apresenta em nossa organização.

Para Burrell (2010), a corporeidade dos seres humanos há muito tempo vem sendo negligenciada no estudo das organizações. Para ele, as dimensões corpóreas podem ser abraçadas por uma teoria crítica das organizações, onde as emoções humanas precisam passar a garantir espaço na agenda da teoria crítica.

Outro ponto a observar é a pluralidade do contato com o outro.

A constituição de todo ser humano enquanto sujeito passa por essa relação pluriforme com o outro. É através dele que se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimento, satisfaz ou não seus desejos e pulsões. (CHANLAT, 1993, p. 30)

A partir desses dois pontos de vista, pode-se afirmar que o relacionamento humano é latente em qualquer grupo social e não pode ser diferente nas organizações. Por tanto, haver ou não haver relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho está muito ligado à experiência do grupo entre si e à cultura em que todos estão imersos.

Não abandonando o ponto inicial desse tópico da dissertação, observa-se a discussão sobre ao prazer nas relações organizacionais na leitura de ambos os autores.

O prazer tem muitos significados, assim como o corpo. O fisicalismo concreto de nosso esqueleto encarnado pode fazer parecer que nos é possível dissociar o corpo, em sua materialidade básica, de nosso entendimento de cultura, mas isso seria um erro. (BURRELL, 2010, p. 165)

Sob essa ótica, pode-se afirmar que o homem dentro da organização está aberto, como em qualquer outro ambiente, a experiências prazerosas corporais ou

não, sexuais ou não, amorosas ou não, uma vez que está imerso em sua busca por complementaridade, prazer e desejo.

O homem é também um ser de desejo, de pulsão e de relação. É através das relações que ele mantém com o outro pelo jogo de identificações – introspecção, projeção, transferência, etc. – que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não (CHANLAT, 1993, p. 30).

O homem na organização não está imune ao seu jogo de identificação. Projeções, introspecções e transferências acontecerão e poderão influir em diferentes aspectos do trabalho, como, por exemplo, na relação com a chefia, com a cultura, com os rendimentos e, de forma muito marcante, na relação com o outro. A roda viva dessas relações por vezes pode levar a relacionamentos amorosos. Como falam Kets de Vries e Miller (1993), a transferência é um fenômeno universal, encontra-se em todas as relações e serve para dar significado a elas.

O homem não pode ser dividido e departamentalizado em seu ser. Ele não entra na organização sem sua pulsão, sem seu desejo e sem a busca de si no outro.

A separação, porém, entre amor e grandeza, Eros e civilização, o princípio do prazer e o princípio da realidade não são noções teóricas simples. Ela afeta, afeta nesse momento e vai continuar afetando os membros da organização em suas vidas cotidianas (BURRELL, 1993, p. 168).

O fato de se acreditar que se consegue separar a vida profissional da vida pessoal nos faz acreditar que as relações amorosas no ambiente de trabalho são negativas e anômalas. Porém, essa separação não existe na realidade de uma organização, vez que essa organização é feita de seres humanos igualmente afetados pelo meio e indivisíveis em sua essência. Ocorre, entretanto, que no

cotidiano das organizações, a sexualidade e as relações amorosas não são tratadas de forma natural.

Qualquer que seja a razão, a expulsão e a repressão da sexualidade tem sido um objetivo gerencial chave. (...) Dessa forma, após séculos de dessexualização, as organizações modernas expulsam em grande medida o erótico, o libidinoso, o prazeroso de dentro de suas fronteiras (BURRELL, 1993, p. 169-170).

A busca pela exclusão da sexualidade da realidade da organização apenas cria um ambiente escuso para as relações, não as impede e nem o poderia, já que, essas relações fazem parte da natureza humana. Porém, nem todos os teóricos percebem dessa forma. Assim, examina-se, a seguir, algo da percepção das escolas americanas sobre o tema.

2.5.3. A Percepção Americana das Relações Amorosas no Trabalho.

Para Jones (1999), as relações amorosas entre colegas de trabalho têm se tornado cada vez mais comuns e uma importante questão, em função da entrada das mulheres no mercado de trabalho e por sua atuação em postos de gestão. O trabalho tem sido percebido como um local natural de encontros porque é o ambiente onde a maioria dos trabalhadores passa a maior parte de suas horas. É no ambiente de trabalho, com sua cultura e seus valores, que os empregados estão mais propensos a compartilhar interesses similares e valores comuns.

Pode-se dizer que romance organizacional é “um relacionamento entre dois membros da mesma organização e que é percebido e caracterizado como atração sexual” (QUINN, 1980, p. 38) ou é definido como “um relacionamento de desejo mútuo que inclui dois membros da mesma organização” (QUINN e LEES, 1977).

Assim, podemos entender que um relacionamento amoroso no ambiente de trabalho surge dentro e é perpassado pela cultura dessa organização. Para Schaefer e Tudor (2001), os empregados podem ser solteiros ou casados e de qualquer orientação sexual.

Apesar de o fato de estar apaixonado por alguém no trabalho poder levar o trabalhador a um momento inspirado e criativo, em função de ele direcionar sua energia para esse ambiente, grande parte da literatura americana sobre o tema centra-se sobre as consequências negativas associadas a um romance de trabalho (JONES, 1999). O impacto dos romances entre colegas para o trabalho em si é evidente e é abordado como um risco para a organização, uma vez que, quando os romances se encerram, podem trazer seus conflitos para dentro do ambiente de trabalho e afetar os resultados esperados pela empresa.

Dentro dessa perspectiva, em casos onde há relacionamentos amorosos envolvendo alguém com cargo de gestão, as consequências negativas para a organização podem ser ainda mais notadas, tanto em função do risco de acusações de assédio quanto pela rejeição do grupo de trabalho. Para Jones (1999), os membros da equipe de trabalho podem sentir que não estão mais em um mesmo time quando um colega se envolve com um superior.

Schaefer e Tudor (2001) afirmam que, algumas vezes, um relacionamento amoroso no trabalho se torna uma novela encenada na frente da empresa inteira. Entretanto esses relacionamentos acontecem com tanta frequência que os empresários gastam tempo e certo esforço para encontrar uma solução.

De acordo com Schaefer e Tudor (2001), há duas maneiras opostas de gerenciar os riscos associados aos relacionamentos amorosos no trabalho:

- a) Política escrita estrita, ou seja, uma posição autoritária que estabelece regras rígidas para controlar ou proibir relacionamentos amorosos no trabalho; e
- b) Política informal, não escrita, mais voltada para o 'caso a caso', que entende que empregadores não podem regular a vida amorosa de seus empregados, nem tampouco suas vidas particulares.

Quinn e Lees (1977) argumentam que as organizações são cenários naturais para a emergência de relacionamentos íntimos. Sentimentos sexuais são um fenômeno natural e, no mínimo, uma característica implícita em qualquer grupo humano. Logo, onde há pessoas em ambiente de trabalho, seus sentimentos sexuais não estão extintos. Na verdade, eles podem ser estimulados em um ambiente de proximidade física e psicológica, pois as pessoas trabalham espacialmente próximas e compartilham tarefas comuns. Tais relacionamentos estimulam familiaridade e, algumas vezes, conduzem a uma afinidade e interesse. Além disso, pessoas no trabalho estão bem vestidas e tendem a se comportar melhor. Lickey et al. (2009) falam que o romance é um fato da vida no ambiente de trabalho. Gestores frequentemente evitam confrontar a questão como se fosse um bicho de sete cabeças. Por que procurar por dificuldades e problemas quando a sua gestão já tem tantas coisas importantes para lidar?

Portanto, a partir da perspectiva norte-americana, pode-se falar que há organizações que aceitam e até estimulam, há outras que proíbem rigidamente a existência de relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho e, por fim, - o mais comum - há organizações que fingem não perceber que isso está acontecendo. Quinn e Lees (1977) afirmam que, embora seja natural o surgimento de relacionamentos amorosos no trabalho, as organizações variam quanto aos

ambientes que conduzem a tal intimidade. Algumas organizações têm normas mais rígidas que impedem envolvimento amorosos e outras parecem alimentar isso.

As organizações são os palcos desses relacionamentos amorosos e de tudo o que os rodeia. A forma como a organização trata esse evento influi ou interfere em que consequências ela vai gerenciar. Como lidar com isso está muito ligado a que tipo de relacionamentos amorosos esteja diante dos gestores ou empresários para ser tratado. Para Lickey et al. (2009), existem três tipos de relacionamento que estão presentes nas organizações:

- O primeiro é rotulado de amor verdadeiro: duas pessoas se envolvem sinceramente; seus interesses são de longo prazo e o relacionamento geralmente acaba em casamento.
- O “caso” (*fling*) é mais uma experiência de curto prazo. Ambos os participantes ficam profundamente excitados e envolvidos, mas o relacionamento acaba rápido.
- O terceiro e mais volátil é o relacionamento utilitário. Aqui, a mulher subordinada é percebida pelos outros como estando interessada em progresso, segurança e poder na medida em que ela está sob a supervisão do seu amante. O homem é percebido como aquele que se interessa por aventura, experiência sexual e satisfação do ego, na medida em que ele é a chefia da mulher. O relacionamento utilitário leva a reações extremas nos outros membros da organização.

Pode-se dizer que essa definição completa a anteriormente proposta por Quinn e Lees (1977). Também se pode dizer que os relacionamentos no ambiente de trabalho são compostos, de um modo geral, por um conjunto de possibilidades, onde a mais aceita está relacionada a um romance entre pessoas do mesmo nível e que são livres. Em oposição a isso, o menos bem visto, embora mais comum, é

aquele entre pessoas de níveis diferentes, especialmente quando uma das pessoas envolvidas já tem um compromisso.

Outro ponto encontrado na literatura americana - e que é importante ser apresentado - diz respeito a como os demais trabalhadores ou a equipe de trabalho lidam com a existência de relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho. Já se falou que, para Jones (1999), a equipe pode não sentir mais os envolvidos como parte do time, especialmente quando há aí uma relação entre trabalhadores de níveis diferentes.

Porém, há outros pontos de vistas importantes sobre esse assunto. Para Quinn e Lees (1977), a maioria dos casais resolve manter o relacionamento secreto, mas, para a maioria, isso falha logo. Membros do grupo de trabalho são sensíveis até aos olhares alterados na interação de parceiros, especialmente entre homem e mulher. A partir daí, isso leva a um pequeno alerta para os demais membros de que um relacionamento íntimo está surgindo. Entre os sinais e ações mais comuns e visíveis está ser visto junto com alguém fora do trabalho, conversas mais frequentes ou demoradas, lanches demorados, discussões estendidas atrás de paredes, viagens de trabalho e exibição de contato físico afetuosos.

Por fim, é importante também falar sobre como os gestores são percebidos quando se defrontam com relacionamentos amorosos dentro de seus setores ou departamentos. Essa talvez seja uma das situações mais relacionadas a como a organização e sua cultura lidam com esse tipo de situação.

Para Lickey et al. (2009), relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho são normalmente tolerados pela gestão, mas não são bem vistos. A tolerância está mais para uma posição omissa em reação aos relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho do que para desenvolvimento de políticas e procedimentos para geri-los. Esse assunto parece assustar a gestão e, muitas vezes, parece que o gestor concorda com tal relacionamento, mas, na maioria das vezes, ele entende que isso não é da conta do dele. A gestão pode realisticamente saber que parar relacionamentos sexuais ou amorosos no ambiente de trabalho simplesmente não é possível, ou que essas tentativas para controlar - ou até proibir - pode incentivar os relacionamentos escondidos e, portanto, criar ainda mais complicações legais se o relacionamento acabar mal. Além disso, tolerância não pode ser confundida pelos empregados como aceitação; então, embora a maioria apenas proíba esses relacionamentos amorosos, muitos estão relutantes à ideia ou tendem a tratar essas questões de forma forçada, pelo potencial negativo das consequências desse relacionamento. Essa reação negativa, em lugar de atitudes proativas, pode também criar dor, feridas, tristezas e preocupações para a organização.

Ainda para esses autores, gerentes estão abertos a discutir o fenômeno em cerca de 25% dos casos, mas não parece haver correlação entre a seriedade dos impactos e a intervenção gerencial.

2.5.6. Sumário dos Aportes Teóricos sobre Relacionamento Amoroso no Trabalho

| AUTORES | ASPECTOS DESTACADOS | | |
|------------------------|--|---|---|
| Chanlat (1999) | A separação entre razão e paixões, herdeira do pensamento cartesiano, é, não só colocada em questão por nossa experiência cotidiana, mas também por numerosos contemporâneos em neurociências e ciências sociais. | | |
| Chanlat (1993) | A constituição de todo ser humano enquanto sujeito passa por essa relação pluriforme com o outro. É através dele que se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimento, satisfaz ou não seus desejos e pulsões. | O homem é também um ser de desejo, de pulsão e de relação. É através das relações que ele mantém com o outro pelo jogo de identificações – introspecção, projeção, transferência, etc. – que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. | |
| Burrell (2010) | “O prazer tem muitos significados, assim como o corpo. O fisicalismo concreto de nosso esqueleto encarnado pode fazer parecer que nos é possível dissociar o corpo, em sua materialidade básica, de nosso entendimento de cultura, mas isso seria um erro.” | Qualquer que seja a razão, a expulsão e a repressão da sexualidade tem sido um objetivo gerencial chave.(...) Dessa forma, após séculos de dessexualização, as organizações modernas expulsam em grande medida o erótico, o libidinoso, o prazeroso de dentro de suas fronteiras” | A separação entre amor e grandeza, Eros e civilização, o princípio do prazer e o princípio da realidade não são noções teóricas simples. Ela afetou, afeta nesse momento e vai continuar afetando os membros da organização em suas vidas cotidianas. |
| Quinn e Lees (1977) | Romances organizacionais são entendidos como relacionamentos entre os membros da mesma organização com caracterização sexual, ou como desejo mútuo entre dois indivíduos da mesma organização. | | Existem duas áreas de estudo da intimidade no trabalho: 1) como as pessoas lidam com a sexualidade no trabalho; 2) as pessoas que impõem suas vontades sexuais a outras. |
| Jones (1999) | A existência de relacionamentos amorosos pode fazer os demais integrantes de uma equipe de trabalho não se sentirem mais parte desse time. | | Estar envolvido no ambiente de trabalho pode levá-lo a um momento de inspiração, pois o envolvido vai direcionar mais energia para essas atividades. |
| Shaefer e Tudor (2001) | Os empregados a se envolverem podem ser solteiros, casados e de qualquer orientação sexual. | Embora esse assunto diga respeito à vida pessoal dos empregados, isso pode afetar sua vida profissional. Muitas vezes, o relacionamento pode ser uma novela encenada na frente de todos na equipe ou na empresa. | Duas formas de lidar com os riscos associados aos relacionamentos amorosos no trabalho: 1) Política escrita; 2) Política informal |
| Lickey et. al. (2009) | As organizações terminam lidando com os resultados dos relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho em um ou mais níveis como: acusações de favoritismo; assédio sexual; ausência de iguais oportunidades de crescimento; confidencialidade questionável; violência no trabalho. | | Três possíveis tipos de relacionamento no ambiente de trabalho: (1) Verdadeiro (os dois têm interesse real); 2) “caso” (experiência de curto prazo, aventura); (3) Utilitário (interesse em aventura vs interesse em favorecimento) |

3. METODOLOGIA

3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A presente dissertação realizou uma pesquisa qualitativa, por tratar-se de uma abordagem que permite o emprego de “diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados” (CRESWELL, 2007, p. 184) para analisar o objeto pesquisado.

Buscou-se investigar o envolvimento amoroso no escalão médio da Três Corações Alimentos S/A, empresa do ramo de alimentos com atuação em todo o território nacional, composta hoje por 3.800 empregados.

3.2. QUANTO AOS FINS E QUANTO AOS MEIOS

A pesquisa descritiva foi escolhida por que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” Vergara (2005, p. 47).

Assim, esta pesquisa apresenta-se como descritiva em função de essa ser a maneira mais adequada de tratar o seu objeto e de apresentar seus resultados, estudando o fenômeno em todas as suas variáveis, mas sem a intenção de explicá-lo.

3.3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso qualitativo foi escolhido como estratégia metodológica em função de ser a forma mais assertiva de conduzir a pesquisa. Isso foi percebido por que “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos

contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.” (YIN, 2003, p. 27).

Essa pesquisa se propõe a estudar um fenômeno da contemporaneidade; entendemos a importância desse fenômeno para nossas organizações, mas em nenhum momento nos propomos a manipulá-lo como forma de obter resultados.

Ainda segundo Yin (2003, p. 21) o estudo de caso

(...) permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

3.4. O PAPEL DA PESQUISADORA

O fato de se tratar de uma pesquisa qualitativa permitiu que o pesquisador tivesse uma participação ativa na coleta de dados. Isso se torna possível nessa metodologia por que ela permite uma “pesquisa interpretativa, com o investigador geralmente envolvido em uma experiência sustentada e intensa com os participantes” (CRESWELL, 2007, p. 188). Essa possibilidade deixa o pesquisador em situações onde ele precisa saber conciliar sua estratégia de pesquisa, seus conflitos éticos e pessoais.

O contato da pesquisadora com a organização estudada se dá através de um contrato de trabalho estabelecido há dez anos. Ao longo desse tempo, foi observado o grande número de envolvimento amorosos que surgiram entre os trabalhadores da organização; também foi observada a existência de vários casos de divórcio entre os executivos dessa organização e foram, comumente, ouvidas expressões como: “minha esposa (o) não consegue entender meu trabalho”.

Após alguns anos observando tais fatos, surgiu o interesse de investigar como esse processo social acontece nessa organização e talvez abrir uma porta para novos estudos sobre esse assunto.

Diante do contexto e da inserção da pesquisadora nele, foi necessária uma extrema preocupação com a identificação explícita dos vieses da pesquisa e dos valores e interesses pessoais relacionados aos tópicos pesquisados. Segundo Creswell (2007), a entrada em um local de pesquisa e as implicações éticas que surgirão a partir daí, também são elementos do papel do pesquisador.

3.4.1. Descrição da Forma de Abordagem Adotada

É comum entre os autores que discutem a pesquisa qualitativa a abordagem da importância das considerações éticas (CRESWELL, 2007). No caso da empresa Três Corações Alimentos S/A, esse aspecto torna-se mais sensível em função do envolvimento profissional do pesquisador com o ambiente pesquisado. Procurou-se usar algumas salvaguardas para evitar que houvesse comprometimento ético da pesquisa.

Ao decidir investigar essa questão, a pesquisadora apresentou à direção da empresa o tema da pesquisa e obteve a aprovação verbal e apoio para continuar, sem nenhuma restrição quanto à pesquisa ou a qualquer tipo de abordagem que se fizesse necessário.

Todos os entrevistados escolhidos estão inclusos em uma esfera de trabalho muito próxima à pesquisadora. Alguns são colegas de trabalho bastante próximos, outros são amigos e poucos são apenas colegas de trabalho. Portanto, o convite a todos foi feito de forma verbal, sempre seguido da apresentação do projeto de

pesquisa e da garantia de confidencialidade total quanto aos assuntos abordados durante as entrevistas.

Todas as entrevistas foram feitas no ambiente da própria empresa. Embora houvesse abertura para escolher outro ambiente, os entrevistados sentiam-se muito à vontade em falar do assunto pesquisado no próprio ambiente de trabalho. Outro ponto importante para essa escolha foi o fato de ser mais cômodo. Como é natural da cultura da organização um envolvimento muito intenso com as atividades de trabalho, todos os entrevistados preferiram parar por algum tempo em seu ambiente de trabalho a se deslocar e gastar mais tempo com a entrevista.

Por fim, se faz necessário expor aqui as questões éticas que surgiram ao longo dessa pesquisa em relação à pesquisadora:

1. Algumas vezes, ao longo das entrevistas, foram feitas referências à área de recursos humanos como ineficaz e pouco eficiente em suas políticas. Como esse setor é a área de trabalho da pesquisadora, esses dados foram tratados e expostos com a maior transparência.
2. Em algumas entrevistas, diretores foram citados e, algumas vezes, até criticados, por estarem envolvidos amorosamente com alguns colaboradores. Nesses casos, preservamos as pessoas sem deixar de expor a situação e analisar o dado com transparência.
3. Outras pessoas que não foram incluídas na amostra pesquisada foram citadas pelos entrevistados como exemplos de envolvimento amoroso no ambiente de trabalho.

Nesses casos, preservamos as identidades e entendemos que o fato precisava ser exposto, as pessoas não.

4. Em relação à divulgação do nome e das informações referentes à empresa, a pesquisadora teve o cuidado de só divulgar o que foi autorizado pela direção da empresa, sem publicar dados inconsistentes ou sigilosos.

Por fim, a pesquisadora cercou-se de cuidados para transparecer a maior lisura ética possível ao longo da pesquisa e das conclusões desta dissertação.

3.5. COLETA DAS EVIDÊNCIAS

Os dados foram coletados através de entrevistas em setembro e outubro de 2009. O grupo entrevistado foi composto por dez pessoas e as entrevistas aplicadas seguiram um roteiro semiestruturado. Dentre as pessoas que compunham o grupo pesquisado havia indivíduos que se envolveram amorosamente no ambiente de trabalho e outros que não se envolveram. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

3.5.1. Critérios de Seleção de Sujeitos Entrevistados

Para a coleta de dados desta pesquisa, os entrevistados foram escolhidos de forma proposital. Buscamos inicialmente mesclar os entrevistados da seguinte forma:

1. Entrevistados que já tenham se envolvido amorosamente dentro da organização pesquisada;

2. Entrevistados que nunca tenham se envolvido amorosamente dentro da organização pesquisada, o que funcionou como um grupo de controle para não mascarar as respostas apenas com a visão de quem está envolvido no fato pesquisado.

Em seguida, procurando abranger mais de uma das unidades dessa organização e que se situem em estados com culturas bem distintas, foi definido, então, um segundo critério de escolha dos entrevistados:

1. Entrevistados que trabalhassem na unidade situada no estado do Ceará;
2. Entrevistados que trabalhassem na unidade situada no estado do Rio de Janeiro.

3.5.2. Escolha do Ambiente das Entrevistas

Para dar continuidade ao processo de coleta de dados, após a escolha dos sujeitos conforme exposto acima, foram escolhidos os locais das entrevistas. Conforme já adiantado no item anterior, todas as pesquisas foram realizadas dentro da própria organização. A escolha dos locais de entrevista levou em consideração os seguintes critérios:

1. Necessidade de um local reservado e silencioso para as entrevistas.
2. Necessidade de se fazer as entrevistas de acordo com a conveniência dos entrevistados: as entrevistas foram feitas em mais de um estado e não necessariamente no estado onde reside e trabalha o entrevistado. A pesquisadora se deslocou para encontrá-lo onde fosse mais conveniente.

3. Necessidade de um local onde não houvesse conflito algum de interesse ou de confiança, de modo que tudo corresse de modo mais tranquilo possível.

3.5.3. Outros Critérios de Coleta de Dados

Além das entrevistas, foi utilizada também a consulta de documentos como técnica de coleta de dados. Essa consulta ocorreu no decorrer da pesquisa. A organização estudada não tinha, até o início da pesquisa, nenhum documento formal que falasse dos princípios e valores éticos da empresa. Porém, ao longo do ano de 2009, esse trabalho foi feito com o apoio de algumas consultorias externas. Em dezembro de 2009 foi lançada a carta de conduta. Intitulado de “Nosso jeito de ser”, com o objetivo de definir como a organização espera que seus empregados ajam enquanto estiverem a serviço da empresa.

Por fim, utilizamos também a observação como ferramenta de coleta de dados. Como a pesquisadora faz parte da organização estudada e o período da pesquisa trouxe determinações e formalizações da empresa que vieram ao encontro do objeto desta pesquisa, a observação tornou-se uma ferramenta muito importante para a conclusão da dissertação.

A observação focou os seguintes pontos:

1. Desligamentos por assédio sexual.
2. Desligamentos definidos para encerrar relacionamentos existentes.
3. Surgimento de políticas que visam regulamentar comportamentos relacionados a envolvimento amorosos.

4. Mudança nas estratégias de gestão visando diminuir, evitar ou encerrar relacionamentos amorosos.

3.6. PROCEDIMENTOS DE REGISTRO DE DADOS

O registro dos dados coletados foi feito buscando a maior fidelidade aos acontecimentos, a falas ou as documentações existentes. Esse cuidado foi tomado para garantir que a dissertação pudesse apresentar-se de forma mais fiel ao ambiente organizacional onde a pesquisa foi aplicada.

Para tanto, foram usadas as seguintes formas de registrar os dados:

1. Gravação digital e transcrição das entrevistas realizadas.
2. Coleta e arquivamento dos documentos referentes ao tema da dissertação, para futuras consultas e confirmação.
3. Registro manuscrito e digital das datas e acontecimentos observados para que pudessem ser consultados.

3.7. TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O processo de análise dos dados consiste em extrair sentido dos dados de textos e imagens. Envolve preparar os dados para a análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer a representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2007, p. 194).

Nesta pesquisa buscamos fazer uma análise de conteúdo, para determinar a presença de algumas palavras ou conceitos significativos dentro dos discursos dos

entrevistados, de modo a identificar categorias. Essa análise foi aberta, ou seja, essas categorias foram sendo definidas à medida que a pesquisa ia evoluindo, o que permitiu que houvesse suficiente flexibilidade ao longo da análise até que se chegasse às categorias finais.

Visando atingir a esses critérios e objetivos, a análise dos dados foi feita seguindo os seguintes passos, que estão recomendados por Creswell (2007, p195-199):

1. Organização e preparação dos dados para a análise:
 - a. Transcrição completa das entrevistas;
 - b. Leitura e releitura dos documentos recolhidos;
 - c. Reunião e digitação das notas de campos e notas de observações.
2. Leitura de todos os dados para obter o sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global:
 - a. Leitura de todas as entrevistas transcritas;
 - b. Leitura de todos os documentos recolhidos;
 - c. Leitura de todas as notas de campo e notas de observações.
3. Análise detalhada e processo de codificação dos dados:
 - a. Substituição dos nomes dos sujeitos por nomes fictícios;
4. Usar o processo de codificação para a descrição detalhada das pessoas ou dos cenários:

- a. Descrição do cenário, da organização e de suas características culturais;
 - b. Descrição das pessoas entrevistadas, suas principais características, seu tempo de empresa, o cargo que ocupam e o qual a relação delas com a estrutura hierárquica da organização;
 - c. Descrição dos documentos colhidos, apresentação de sua importância e de qual contexto ele representa;
 - d. Descrição das situações observadas no campo, contextualização em relação a organização e em relação a importância para a dissertação.
5. Definir como a descrição e os temas serão representados na narrativa:
- a. Definir como será descrito o cenário em relação ao tema da dissertação e seu referencial teórico;
 - b. Definir a forma como serão descritas as narrativas das entrevistas em relação ao tema da dissertação e seu referencial teórico;
 - c. Definir a forma como serão descritas a relação entre os documentos recolhidos e o tema da dissertação e seu referencial teórico;
 - d. Definir como serão descritas as observações em relação ao tema da dissertação e seu referencial teórico.
6. Extrair significado dos dados e interpretá-los:
- a. Apresentar os resultados a partir da análise das entrevistas;
 - b. Apresentar os resultados a partir da análise dos documentos;

c. Apresentar os resultados a partir da análise das observações e notas de campo.

3.8. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

O método de estudo de caso é aceito e eficaz para a pesquisa qualitativa, porém existem algumas limitações metodológicas que devem ser expostas e consideradas no planejamento da pesquisa. Para Creswell (2007), as pesquisas qualitativas podem usar a confiabilidade para verificar a consistência dos padrões no desenvolvimento de temas, mas só permitem a generalização teórica, não se prestando a uma generalização estatística. Logo, reconhece-se, de antemão, que os resultados que vierem a ser encontrados não poderão ser extrapolados para outras organizações.

Além disso, o uso da entrevista qualitativa como principal elemento da coleta de evidências também impõe algumas limitações, tais como a acessibilidade à organização; a definição dos entrevistados; os cuidados para ouvir e não fazer perguntas sugestivas; e, principalmente, as peculiaridades de fala que alguns entrevistados podem apresentar.

Por fim, mas não menos importante, o envolvimento da pesquisadora, ao mesmo tempo empregada da empresa em questão com atuação na área de Recursos Humanos. Isso traz uma limitação ética e metodológica. Ética, porque a pesquisadora está inserida no meio e atuando, o que pode ter passado insegurança aos entrevistados, em alguma medida. Outro ponto é a necessidade de ter a delicadeza de saber não expor o que não for estritamente necessário à pesquisa; e

metodológica, porque precisa de muita percepção e de um cuidado redobrado para não deixar que sua vivência enviesasse os dados coletados e sua interpretação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CENÁRIO DA ORGANIZAÇÃO

A Três Corações Alimentos S/A é hoje a maior empresa de café do Brasil. Com sua sede situada na cidade de Eusébio-CE, a empresa tem hoje aproximadamente 3.800 empregados e atua no segmento de alimentos em todo o território nacional.

Para esse estudo, precisamos retomar um pouco do histórico dessa empresa, por dois motivos fundamentais: para entender sua gênese e seus fundadores (pontos importantes para entender a cultura da empresa segundo Schein, 1997); e para apresentar o contexto de mudanças que aconteceu enquanto a pesquisa dos dados acontecia.

4.1.1. Histórico da Empresa

A Três Corações Alimentos S/A surgiu em 1959, em São Miguel, no Rio Grande do Norte, cidade do cerrado nordestino. A gênese dessa empresa se dá pela visão empreendedora de seu fundador, que largou sua estabilidade como feirante conhecido para negociar com café em grão cru, vendendo de porta em porta e estabelecendo uma política de atendimento na região.

O negocio de café desse empreendedor, que se chamava João, foi crescendo e, aos poucos, ele foi se encaminhando para o processo de industrialização de café, até que, ao final da década de 60, ele funda João Alves de Lima Ltda., empresa que torrava e moía o café Nossa Senhora de Fátima, primeiro produto industrializado dessa empresa.

A década de 70 foi de crescimento lento e da participação da família nos negócios da humilde fábrica, que se situava na principal praça do centro da pequena São Miguel. Os cinco filhos de seu João, mesmo crianças, já ajudavam o pai a tocar o negócio. No início da década de 80, os três filhos mais novos, ainda adolescentes, definiram que queriam seguir o negócio do pai. Largaram seus estudos em Natal, capital do Rio Grande do Norte, e juntaram-se ao pai para investirem suas energias no negócio, especializando-se na cadeia de negócios de café. O mais velho dos três especializou-se em industrialização de café e em detectar oportunidades de crescimento; o do meio se especializou em vender e em constituir equipes de alto desempenho em vender; o mais novo especializou-se em comprar matéria prima e em administrar a organização como um todo, mas em especial a área de custos e orçamentos.

No final da década de 80, o fundador se aposenta e esses três homens assumem o negócio e iniciam um processo de crescimento. A empresa passa a chamar-se Santa Clara Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. e seu principal produto passa a ser o Café Santa Clara. Entre 1989 e 2000 essa empresa salta de uma pequena empresa no interior para ser a maior empresa de café, em volume de venda, na região Norte e Nordeste.

Em 2000, o mercado de café no Brasil começa a ter valor e a interessar empresas multinacionais. Algumas vêm ao Brasil e duas delas tentam comprar a Santa Clara. Nesse momento, a decisão da diretoria foi de não vender a empresa. Ao invés disso, a empresa se preparou por três anos e, em novembro de 2003, comprou o café Pimpinela em Nova Iguaçu, região metropolitana do Rio de Janeiro. Dez meses após essa compra, o café Pimpinela quadruplicou seu volume de venda

no estado do Rio de Janeiro. Esse fato chamou novamente a atenção das empresas estrangeiras que se tinham estabelecido no Brasil no início da década.

Em 2005 as negociações com a Strauss Elite, empresa israelense que é está entre as dez maiores empresas de alimentos do mundo, foram retomadas e, em dezembro de 2005, foi feita uma *“joint venture”* entre as duas organizações, que resultou na incorporação da Três Corações S/A e seus produtos. A gestão permaneceu com os diretores da Santa Clara, somando-se apenas mais um diretor israelense na área financeira.

A partir daí, a empresa cresceu em progressão geométrica, conquistando todos os mercados em que entrava. Porém, uma dúvida permanecia na cabeça dos diretores: seria Santa Clara a marca corporativa correta para suportar esse crescimento? Nos anos de 2008 e 2009 foi feito um trabalho com uma consultoria para responder a essa pergunta. Em dezembro de 2009, foi decidido e anunciado a todos os públicos da organização que ela passaria a se chamar Três Corações Alimentos S/A. A todos foi explicado que isso foi decidido pelo fato de essa ser uma marca mais forte quando analisado todo o território nacional.

Ainda em 2009, enquanto a decisão de mudança de marca corporativa ia se consolidando, o presidente da empresa (o irmão mais velho dos três que assumiram os negócios do pai) decidiu que, para que essa mudança pudesse acontecer com segurança, os valores e as condutas da Santa Clara precisavam ser formalizados, para que não se perdessem com o crescimento e as mudanças de rumos da empresa. Aí começou o trabalho que deu origem à Carta de conduta que foi lançada junto com a mudança da marca.

4.1.2. Relato das Observações sobre os Acontecimentos Organizacionais Pertinentes à Dissertação

Nos últimos dois anos, período em que a pesquisa de campo desta dissertação aconteceu, algumas mudanças importantes aconteceram e precisam ser relatadas aqui. Antes de qualquer coisa, se faz necessário expor alguns dados importantes sobre o histórico da empresa:

1. A fundação da Santa Clara Indústria e Comercio de Alimentos Ltda. aconteceu com a participação de todas as esposas ou parceiras dos acionistas. Uma como sócia, uma na área técnica e a ultima como responsável financeira.
2. Os relacionamentos amorosos na organização sempre foram entendidos, tratados como algo comum, aceitos e, em alguns momentos, sutilmente incentivados.
3. Era comum a aceitação de contratações de parentes, esposas e maridos.

Nos dois últimos anos, enquanto a discussão sobre a mudança da marca acontecia e a *“joint venture”* era rediscutida, algumas mudanças importantes aconteceram no que diz respeito a relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho:

1. O setor de Recursos Humanos definiu uma orientação onde proibia a contratação de pessoas com qualquer grau de parentesco.
2. Foi definido o desligamento da gerente financeira, casada com um dos diretores.

3. A esposa de outro diretor que trabalhava na área financeira foi desligada e contratada pela empresa dos acionistas fundadores da Santa Clara.
4. Foi desligada uma empregada que possuía um relacionamento íntimo não assumido com um dos diretores.
5. Foi orientado aos gerentes de unidades comerciais que tinham suas esposas trabalhando na empresa e se reportando hierarquicamente a eles, que as desligassem, pois apenas um dos dois poderia permanecer.
6. Foi definido pelo setor de Recursos Humanos que, em caso de transferência, não mais seria aceita a contratação da esposa ou marido do transferido(a) como forma de dar apoio a essa transferência. Quando isso acontecesse, seria paga uma recolocação para essa pessoa.

Essas mudanças demonstram claramente o novo tratamento dado aos relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho, marcando a mudança de tratamento e do entendimento sobre esse assunto.

4.2. DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram selecionados dez executivos de médio escalão como entrevistados. Esses entrevistados foram divididos de acordo com as definições apresentadas no capítulo de Metodologia e tiveram seus nomes codificados para resguardar o sigilo. Abaixo segue o quadro que os agrupa e descreve.

Tabela 2: Descrição dos entrevistados

| LOCAL | ENVOLVIMENTO? | CODIFICAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|-------|---------------|-------------|--|
| RJ | NÃO | MERCÚRIO | Executiva da área de RH, 3 anos de empresa, influência apenas no local em que atua. |
| CE | SIM | VÊNUS | Executiva da área de P&D, 9 anos de empresa, influência nacional. |
| RJ | NÃO | TERRA | Executivo da área industrial, 1 ano de empresa, influência apenas no local em que atua. |
| CE | SIM | MARTE | Executiva da área de Suprimentos, 9 anos de empresa, influência nacional. |
| RJ | NÃO | SATURNO | Executiva da área de Qualidade, 2 anos de empresa, influência apenas no local em que atua. |
| CE | SIM | URANO | Executivo da área de Logística, 6 anos de empresa, influência apenas nacional. |
| RJ | NÃO | NETUNO | Executivo da área de Segurança do Trabalho, 5 anos de empresa, influência apenas no local em que atua. |
| CE | NÃO | PLUTÃO | Executivo da área de Processos e Projetos, 9 anos de empresa, influência nacional. |
| CE | SIM | LUA | Executiva da área de Análise de Crédito, 16 anos de empresa, influência nacional. |
| RJ | NÃO | SOL | Executivo da área de Marketing, 2 anos de empresa, influência regional (RJ, ES e DF) |

As entrevistas foram realizadas no período de agosto de 2009 a março de 2010 com esses executivos médios de uma empresa que, embora tenha indústrias e atividade exportadora, tem seu foco no mercado brasileiro varejista de alimentos.

4.3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.3.1. Apresentação dos Resultados a partir dos Dados das Entrevistas

4.3.1.1. Cultura Organizacional

De acordo com o que foi visto na primeira parte do referencial teórico, existem alguns níveis de cultura, definidos como: como nível dos artefatos, nível dos

valores e nível dos pressupostos básicos. Quando falamos de relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho podemos perceber a importância desses níveis.

Ainda quanto a isso, ao se falar do nível dos valores, pode-se citar o que disse Lua quando perguntada como esse assunto é tratado pela organização:

Porque como não tá claro isso e existem exemplos da própria alta direção da empresa, então as pessoas acham que isso é normal e pode acontecer de qualquer jeito dentro dela. Eu acho que a diretoria não vê com bons olhos, ela acha que tem que ter certo limite para tudo. Não que seja totalmente cortada a relação, ela não é uma empresa que proíbe.

Esse depoimento aconteceu em janeiro de 2009 e demonstra que, nesse período, a cultura da empresa não tem claro em seus valores como lidar com esse assunto. Também nesse depoimento aparece claramente que envolvimento amorosos aconteciam inclusive na direção da empresa o que, segundo o próprio depoimento, faz com que as pessoas achem que ter relacionamentos no ambiente de trabalho é aceito pelos valores da empresa.

No tocante às subculturas da empresa, o fato de ela ser uma empresa ampla e com unidades em todo o território nacional proporciona uma diversidade de interpretação das posições da empresa, criando subculturas. Esse dado pode ser encontrado em alguns depoimentos, quando as pessoas são perguntadas sobre a forma de tratamento das relações amorosas no trabalho e sobre as maneiras diferentes entre as unidades.

Aí sim, esse assunto trata-se muito informal enquanto for um caso. Acaba que enquanto é conversa de corredor, bate papo de almoço e se comenta que aquelas duas pessoas estão se relacionando, estão tendo um caso, enquanto aquilo

ali não se torna público (Plutão, executivo da área de processos que trabalha no Ceará).

Sim! Sim! É tratado de uma maneira veementemente incisiva: não pode! É incisivo, não pode! É... Tá bem claro isso! (Terra, executivo da área indústria que trabalha no Rio de Janeiro).

Por esses dois depoimentos, pode-se observar que a forma como o assunto é tratado em uma unidade (filial aberta em um estado da federação brasileira) é completamente diferente da forma como é tratado em outra. Pode-se interpretar isso como subculturas pelo conceito de Schein (1997). Trata-se de culturas criadas dentro da organização que variam de acordo com a relação que o gestor tem com as diretrizes da empresa.

Ainda vendo a cultura organizacional pela ótica de Schein e, voltando à análise dos níveis da cultura, cabe uma observação sobre o nível de pressupostos básicos. Nesse nível da cultura, Schein (2001) nos fala de como as pessoas da organização sabem como agir e de acordo com as definições da organização. Aqui se fala de uma atitude inconsciente que emerge a partir das percepções e atitudes compartilhadas por todos. Isso aparece muito claramente em algumas entrevistas, quando as pessoas são perguntadas se a empresa influencia de alguma maneira o surgimento de relacionamentos amorosos:

A Santa Clara tem um jeito de trabalhar diferente e que é muito propício. A gente fica muito tempo aqui dentro e a gente se relaciona bem com as pessoas. (Mercúrio, executivo da área de Recursos Humanos).

Assim! Como não tem nenhuma restrição... Por que se tivesse restrição você dizia assim: "pô", já tem aqui uma barreira, não é?! Assim, talvez até inibisse um relacionamento nessa situação. (Marte, executivo da área de suprimentos).

A cultura é permissiva se a pessoa souber lidar. Não pode também você ficar se agarrando no corredor, essas coisas, assim, claro que não. (Saturno, executiva da área de Qualidade.)

A cultura da Santa Clara vai acabar influenciando, sim. Mas a Santa Clara não faz com que... Não cria situações para que isso aconteça. Mas a cultura da Santa Clara vai, sim, prejudicar. (Netuno, executivo da área de Segurança do Trabalho).

Assim, fica exposta a atitude receptiva desses gestores ao lidar com os relacionamentos amorosos no trabalho. Na leitura de todas as entrevistas, percebe-se que a própria cultura da empresa propicia a existência desse tipo de relacionamento, portanto isso é visto como natural. Para Freitas (1991), os valores partem dos conceitos básicos de uma organização e, no caso da Três Corações Alimentos S/A, o trabalho é o principal valor. Isso é tão forte que os veículos têm pintados em seus para-choques traseiros a frase “acreditamos no trabalho”. Esse valor é citado em alguns depoimentos. Seguem-se algumas respostas relevantes dadas ao se perguntar o que os entrevistados acham que faz as pessoas se envolverem.

Você tá muito fechado naqueles ambientes: casa-trabalho, casa-trabalho! Então é assim, hoje você vive praticamente... O seu relacionamento é a família, a casa e o trabalho! Logo depois, é dentro da empresa! E você se relaciona mais... Não... A probabilidade de você se envolver com uma pessoa e ter um relacionamento é bem maior. Por que você está mais tempo junto que com aqueles... Aquelas pessoas que você convive, se relaciona e aí desperta o interesse e a gente tem sentimentos que desperta! Às vezes acha bonito! Primeiro começa assim: você acha legal, bonita e aí desperta o... (Marte, executivo de suprimentos)

A gente passa muito mais tempo no trabalho que em qualquer outro ambiente. A gente fica oito horas do nosso dia, quarenta e quatro horas da nossa semana no ambiente de trabalho. A gente convive mais com as pessoas do trabalho do que com a nossa família, do que uma noitada que você faz

uma vez por semana. Você acaba se envolvendo com as pessoas, não adianta. Se você não tem uma pessoa fora daqui, se você conhecer uma pessoa legal acaba se envolvendo mesmo. Isso é natural! (Saturno, executiva da área de segurança alimentar).

O fato de a gente tá tão concentrado dentro da empresa hoje e a organização precisa tanto da gente... É... Não só em relação ao horário e tempo, mas a concentração e tudo que você acaba se envolvendo, se aproximando mais das pessoas que estão a sua volta. Então quer dizer, pelo fato de ser o grupo de amigos mais intensos você convive mais com as pessoas do trabalho até mesmo com as pessoas de casa. Você passa mais horas no trabalho que em casa, então acho que isso aproxima mais as pessoas (Urano, executivo da área de logística).

4.3.1.2. Cultura Brasileira e Regional

A forma brasileira de tratar conflitos é outro aspecto a ser tratado neste momento. Conforme visto, Barros e Prates (1996) apontam que, na administração brasileira, os conflitos não são expostos, por trazerem constrangimentos. Assim, esses assuntos não são tratados diretamente. Nas citações dos entrevistados que seguirão observa-se como esse traço cultural brasileiro se apresenta de maneira forte na empresa pesquisada. Novamente aqui temos algumas respostas de quando se perguntou como isso é tratado pela organização.

(silêncio) A empresa, ela... É assim, nisso tudo não houve nenhuma interferência. Assim, eu vejo como, assim meu relacionamento ele não, não, não dá nenhuma inter... Nunca houve um problema ou uma interferência no lado profissional. Nem meu, nem dele! E nem das demais pessoas! Então eu acho que a organização, ela... Acho até que houve...Um certo envolvimento assim, a própria... A própria direção entendeu? Da organização, assim, ela sempre soube e sempre isso foi comentado de uma forma... (Vênus, executiva da área de pesquisa e desenvolvimento)

No geral, o que eu sei é que há sempre uma conversa, principalmente com o superior, com a

pessoa que está mais acima, para que isso não atrapalhe. E há uma percepção maior da empresa, todo mundo fica ligado para ver se aquilo está atrapalhando ou não. A pessoa vira foco de atenção, sem dúvida. Mas não vejo que há alguma coisa que impeça propriamente dito ou que determine quem fica ou quem continua na empresa... (Sol, executivo da área de marketing).

Assim como a cultura nacional, no caso da empresa estudada, a cultura regional precisa ser vista neste trabalho. Algumas entrevistas trazem isso de alguma maneira. Veja-se abaixo uma resposta à pergunta se há algum aspecto da organização que interfira nos relacionamentos no ambiente de trabalho, onde essa característica fica muito clara:

Mas a Santa Clara, além de tudo, vem de um lugar onde as pessoas são muito bairristas. É engraçado que você pega para entrevistar uma pessoa que é nordestina: ela se casa com um nordestino. É isso assim, eu acho que a Santa Clara, especificamente... Porque se você for notar isso, é muito comum no Nordeste, esses relacionamentos da Santa Clara, você aqui no Rio já não vê tanto, não vê no Sul também, até porque está começando. (Mercúrio, executiva de RH)

Por fim, seguem algumas análises relacionadas à literatura já existente sobre os relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho. Um ponto de interesse é o fato de quando as pessoas estão envolvidas emocionalmente, elas colocam mais energia no trabalho (JONES, 1999). Uma das entrevistas, especificamente, coloca isso de maneira muito clara. Trata-se da resposta de um executivo da área de suprimentos À pergunta se acha que relacionamentos no ambiente de trabalho devem ser tratados no código de conduta que se estava construindo na época. Veja-se abaixo:

Eu acredito que... Pode ser. Não sei se a Santa Clara vai chegar a esse nível de... Assim, de ser vista nesse sentido. Por que é assim, se eu

namorar você, são setores distintos, que não tem muito relacionamento, eu acho que... Tem o lado bom e ruim da história! Ou você cativa dois colaboradores! Se eu gosto da empresa, a tendência é que você crie um vínculo com a pessoa que está se relacionando e que ela fique mais tempo dentro do negócio. E também pode ser uma coisa que os dois saiam com mais facilidade. É muito de acordo com a convivência, com o andar da situação e das suas atividades, se tá satisfeito, feliz.

4.3.1.3. Relacionamentos Amorosos no Ambiente de Trabalho

Sobre a observação de Chanlat (1993) que o homem é um ser de desejo, de pulsão e de relação e que é através das relações que ele mantém com o outro pelo jogo de identificações – introspecção, projeção, transferência, etc. – que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não, pode-se encontrar eco no discurso do executivo da área de marketing.

O que levaria a mim? Eu acho que isso assim, atração física em primeiro lugar, e... E eu acho que... Descobrir numa pessoa do trabalho o que não se achou na vida particular, na vida pessoal, digamos assim.

Quanto à afirmação de Burrell (2010), quando aponta que a expulsão e a repressão da sexualidade têm sido um objetivo gerencial chave, pode-se encontrá-la no discurso da executiva da área de Análise de Crédito:

Carta de conduta! Eu espero que nessa carta de conduta tenha alguns aspectos... Alguns critérios que possam... Não dizer claramente, mas estabelecer se essa relação... Até que ponto pode existir ou não. Porque, como não tá claro isso e existem exemplos da própria alta direção da empresa, então as pessoas acham que isso é normal e pode acontecer de qualquer jeito dentro dela. E... Sei lá... Já outras pessoas, que tem um bom discernimento pensam assim: 'não, eu estou dentro de uma empresa e eu tenho que me portar

como tal dentro dessa empresa!' Só que outros não pensam da mesma forma e seguem aquilo ali como: 'ah, vou agir de qualquer forma.' Eu acho que a diretoria não vê com bons olhos, ela acha que tem que ter certo limite para tudo. Não que seja totalmente cortada a relação, ela não é uma empresa que proíbe! Eu acho até legal esse ponto, de não proibir.

Jones (1999) fala que o trabalho tem sido percebido como um serviço de encontros pela própria natureza. Quinn e Lees (1977) vão ao encontro desse posicionamento quando falam que o ambiente de trabalho é um ambiente próximo e onde as pessoas têm uma proximidade física e psíquica muito grande, o que estimula a familiaridade. Eles ainda afirmam que é no ambiente de trabalho onde normalmente as pessoas estão em melhor forma (mais bem vestidos e cuidados). Esse é o primeiro ponto a ser abordado na análise e explica boa parte das respostas à pergunta: “O que você acha que faz as pessoas se envolverem no ambiente de trabalho?”. Veja-se abaixo os mais marcantes:

Eu acho sinceramente que o ciclo de amizades assim, às vezes, se fecha muito. No meu caso, ele sempre foi muito fechado assim, tanto quando eu fazia faculdade e eu não tinha muitos amigos da faculdade. Eu tenho um envolvimento muito grande com as pessoas com quem eu trabalho. Então, assim, eu crio alguns vínculos com algumas pessoas que eu tenho contato profissional também na empresa. Então, eu tenho padrinhos, eu tenho pessoas amigas assim, então... E assim, o que impulsionou mesmo foi o ciclo de amizades fechado, então você sai com aquele mesmo grupo de pessoas que você convive profissionalmente e isso acabou impulsionado tudo nos dois casos pra mim! (Vênus, executivo da área de pesquisa e desenvolvimento)

Porque fica muito mais fácil, não é? Imagine para conquistar uma pessoa... Por exemplo: eu sou solteiro e quero conquistar uma pessoa; eu tenho que ir pra um pagode, ou uma boate ou um

barzinho. Aqui é bem mais fácil, eu estou convivendo com as pessoas e, evidentemente que ocorrem situações onde você desperta naquela pessoa uma atração e a coisa pode evoluir pra um amor e tudo... (executivo da área industrial)

A gente passa muito mais tempo no trabalho que em qualquer outro ambiente. A gente fica oito horas do nosso dia, quarenta e quatro horas da nossa semana no ambiente de trabalho. A gente convive mais com as pessoas do trabalho do que com a nossa família, do que uma noitada que você faz uma vez por semana. Você acaba se envolvendo com as pessoas, não adianta. Se você não tem uma pessoa fora daqui, se você conhecer uma pessoa legal, acaba se envolvendo mesmo. Isso é natural! (Saturno, executiva da área de Qualidade)

Esse é um ponto até engraçado! O fato de a gente tá tão concentrado dentro da empresa hoje e a organização precisa tanto da gente... É... Não só em relação ao horário e tempo, mas a concentração e tudo, que você acaba se envolvendo, se aproximando mais das pessoas que estão à sua volta. Então, quer dizer, pelo fato de ser o grupo de amigos mais intensos, você convive mais com as pessoas do trabalho até mesmo com as pessoas de casa. Você passa mais horas no trabalho que em casa, então acho que isso aproxima mais as pessoas. Então, o que acontece: durante a semana, você vai sair ou você está estressado à noite e combina com quem para sair? Com os amigos e os colegas de trabalho. Então, eu acho que isso acaba aproximando mais as pessoas. Você convive mais, você começa a olhar de outra forma as pessoas, você começa a entender a personalidade das pessoas e eu acho que isso contribui, sim! Eu acho que isso é um ponto fundamental! (Urano, executivo da área de logística)

A aproximação. Eu acho que isso aí é um fator fundamental. Muito tempo e a compatibilidade, eu acho que até a própria aproximação e a compatibilidade de pensamentos fazem isso. (Netuno, executivo da área de segurança do trabalho)

Schaefer e Tudor (2001) falam de relacionamentos que acontecem como novelas para toda a organização ver. Em algumas entrevistas, isso aparece em respostas diferentes:

Assim, houve vários casos, assim, de comentários! O que eu tenho presenciado e visto e ouvido comentários da própria pessoa que demonstrou que foi real, porque ela não fazia questão de não esconder e eu acho que... Eu não vou falar porque tudo que eu disser, eu acho que vai transparecer alguém! (risos) (Lua, executiva da área crédito)

Alguns casos reais de namoro, de pessoas que namoraram lá. Eu sou responsável por alguns apadrinhamentos na Santa Clara! Sou o casamenteiro lá, porque eu brinco muito com o pessoal. Mas... A gente sabe das evidências que existem. Existem situações também de pessoas que são casadas hoje e que podem estar tendo algum problema e o pessoal comenta... O pessoal comenta... Não é que você vá atrás da notícia, mas a notícia vem até você. Por você ter um bom relacionamento, por você tá muito... Não é?! (Marte, executivo da área de suprimentos)

Em algumas entrevistas fica claro que não há uma política definida para essas situações. Mas apenas em uma aparece claramente a necessidade de o setor de Recursos Humanos se posicionar em relação a isso. Esse depoimento vai ao encontro do que se vê em Lickey et al. (2009).

Não. Não, é claro! Não. É porque assim criou-se uma regra assim lá no RH: não se pode mais contratar pessoas que tenham algum... Parentes... Mas ficou muito vago. Mas assim, depois dessa nova regra que saiu lá do Rh lá, já houve casos de pessoas que foram contratadas e são cunhados e... Existe essa regra, mas tem que ir ao nível de diretoria para pedir autorização e aí se contrata. Se não... Agora é uma regra, mas há exceções. Existe assim. Por que quando se tem uma... Escutarmos assim, que muitas vezes no vestir, no andar e como é que você tá! Entendeu?! E qualquer situação dessas, você pode ser questionado pelo RH, assim gera um conflito interno, mas... Não sei, é difícil falar isso aí. Porque, como não tem nada estabelecido, é muito aberto isso aí. E como têm os casos reais evidenciados e o que é fofoca, entendeu? (Marte, executivo da área de suprimento)

Por fim, vale ressaltar aqui a importância do posicionamento das principais lideranças da empresa em relação a essas situações. Apresentamos no referencial teórico que tanto Schein; como Barros e Prates; Tamayo; e Quinn e Lees falam da importância do posicionamento da direção da empresa, da liderança para a forma como os assuntos são tratados na organização. No caso da organização em questão, em diversas entrevistas e em momentos distintos, percebe-se a influência das atitudes dos diretores nos julgamentos de valores dos entrevistados:

É assim, muito é o estilo da liderança daquela empresa. Assim, a Santa Clara é uma empresa de estilo muito aberto, as pessoas têm um contato muito próximo com os diretores e tudo... E isso acaba... Assim, o modelo de vida deles acaba trazendo assim... É... Eu acredito que assim, a empresa segue... Ela tem líderes que puxam e que passam a serem exemplos, não é? Passam a serem exemplos até mesmo profissionais e pessoais. E eu acredito que, dentro da empresa, os três sócios têm uma tendência de... É assim... De ocorrer... Assim... É... Eventos de busca... Por algo externo e, assim, os seguidores... (Plutão, executivo da área de processos)

Um diretor fazer... Hum, hum! Passa mau exemplo, sim, até mesmo porque tem pessoas que vão pelas outras. Não têm a sua opinião própria ou sua própria personalidade. Então, assim, por que eles e eu não? Então, eu vou fazer como bem entender! Eles pensam que, independente de serem solteiros ou casados, podem usufruir dessa mesma maneira dentro da empresa! Com certeza, é um mau exemplo, sim! (Lua, executiva da área de crédito)

4.3.2. Apresentação dos Resultados a partir dos Documentos:

Ao longo da pesquisa de campo desta dissertação, algumas modificações importantes aconteceram na organização em questão. A partir da mudança de marca corporativa e de razão social, uma série de outros documentos foram

modificados ou criados e a pesquisadora teve acesso a eles. São esses documentos:

1. Contrato Social;
2. Razão social e CGC;
3. Identidade Organizacional (Visão, Missão e Valores)
4. Manual de atributos da marca corporativa;
5. Carta de conduta.

Para esta dissertação dois documentos são relevantes e serão utilizados como material de pesquisa: a Identidade Organizacional e a Carta de Conduta.

4.3.2.1. A nova Identidade Organizacional e os Relacionamentos Amorosos no Trabalho

Até o final de 2009, a visão e a missão da empresa pesquisada eram as seguintes: ***ser reconhecida nacionalmente como grande organização fornecedora de serviços e produtos de qualidade; oferecer oportunidade as pessoas de adquirir, com facilidade, melhores produtos e serviços.***

Ambas as declarações pautavam-se na visão empreendedora do fundador e na gênese da organização. Porém, essas declarações falam de uma organização voltada para o mercado e que não fala e nem dá abertura para qualquer tipo de formalização em relação aos relacionamentos amorosos dentro da empresa.

Essa versão da identidade traz ainda uma declaração de valores e princípios e, nesse ponto, há uma sutil colocação que permitiria, se a empresa desejasse, o tratamento desse assunto através de políticas internas ou mesmo de procedimentos mais rígidos. Quando declara como seu valor ter **Clareza e honestidade na relação com as pessoas**, a organização abre uma pequena porta para tratar qualquer tipo de relacionamento delicado, inclusive dizer aos seus colaboradores exatamente o que pensa sobre relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho, mas isso não foi feito formalmente até dezembro de 2009.

Conforme visto em Tamayo e Gondim (1996), os aspectos dos valores organizacionais são: o cognitivo (como conhecer); o motivacional (desejo do indivíduo de poder ser); o funcional (determina e orienta a vida da empresa); hierárquico (ordena-se de forma hierárquica). Na antiga declaração de identidade da empresa estudada apenas os aspectos funcionais são claramente abordados, o que não dá abertura para clarificar questões como relacionamentos amorosos.

Com a nova marca e a nova declaração de identidade, a empresa abre-se para a discussão dos assuntos relativos ao relacionamento humano de maneira formal. Quando ela coloca como sua visão que **o prazer está nas coisas simples**, ela torna possível a discussão dos que é prazer e o que podemos considerar como simples. Ela também impõe a necessidade de tratar seus problemas com simplicidade.

Esse ponto inicial já permite perceber que há maior abertura da empresa para tratar formalmente e de forma simples os relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho. Vale lembrar que, até então, esse assunto não era tratado,

era aceito e simplesmente não tratado formalmente (o que aparece claramente nas entrevistas).

A característica da primeira identidade fala de uma fuga do conflito suscitado por esse assunto. Conforme é colocado por Quinn (1998), ao apontar que a resposta mais comum entre os gestores é ignorar essas situações, o que reflete a confusão e o conflito desse gestor, quando há abertura para se tratar de vários assuntos, inclusive esse, a empresa evolui e se liberta de uma série de conflitos causados por assuntos mal resolvidos ou camuflados.

Ainda falando sobre a nova identidade, a abertura para tratar todos os assuntos e resolver os conflitos de modo que a empresa possa crescer com mais velocidade e mais ajustada continua nas definições de visão e nos valores expressos abaixo:

Visão: Proporcionar experiências prazerosas que promovam a alegria e o bem-estar, criando laços duradouros e gerando valor para todos.

Valores:

- a) Simplicidade e sinceridade nas relações.
- b) Perseverança com agilidade: garantir que as coisas aconteçam com segurança e ir até o fim.
- c) Inovação: ousadia e inovação na criação de oportunidades.
- d) Paixão: entusiasmo e paixão em tudo que faz.

- e) Cuidado: responsabilidade e cuidado em todas as atitudes.
- f) Responsabilidade Social: contribuir para o desenvolvimento da comunidade e preservação do meio-ambiente.

Em relação à nova identidade organizacional, pode-se finalizar dizendo que ela permite que a empresa se adapte às novas tendências e que evolua na sua forma de tratar todos os assuntos delicados, em especial os relacionamentos amorosos no trabalho.

4.3.2.2. A Carta de Conduta e os Relacionamentos Amorosos no Trabalho

Após a oficialização da nova identidade, a diretoria percebeu a necessidade de formalizar como um empregado da Três Corações deveria agir quando estivesse representando a empresa. Ao documento que regulamentou essa forma de agir se chamou ***Carta de Conduta: nosso jeito de ser.***

Nesse documento foram tratados os seguintes assuntos:

- 1- *Nosso Jeito de ser*: descreve de forma geral como a empresa percebe a si e a seus colaboradores.
- 2- Como nos relacionamos internamente: descreve como a relação entre colaboradores é permitida.
- 3- Nossa relação com os clientes e consumidores: descreve como a empresa se dispõe a atender e cuidar da sua relação de consumo.

- 4- Nossa relação com fornecedores: descreve os limites dessa relação e o que não é considerado adequado.
- 5- Nossa relação com a comunidade: descreve que tipo de relação a empresa se dispõe a ter com a comunidade e que tipos de ações podem ser apoiadas pela empresa.
- 6- Nossa relação com o governo: descreve o tipo de relação fiscal, econômica e social a empresa tem com o governo.
- 7- Nossa relação com os acionistas: descreve a função dos acionistas e qual a relação da empresa com eles.
- 8- Nossa relação com o meio ambiente: Descreve o compromisso da empresa com a sustentabilidade do mundo através do cuidado com o meio ambiente.
- 9- O que não aceitamos.

Nos dois primeiros tópicos e no último aparece de forma clara a intenção de a organização estudada tratar os assuntos referentes a possíveis relacionamentos amorosos no trabalho.

No tópico nomeado de “o nosso jeito de ser” encontramos o seguinte texto:

(...) aqui respeitamos e damos valor a todas as pessoas, pois nos reconhecemos como cidadãos e cidadãs. Somos claros e diretos com o que deve ser dito. (...) Convivemos em um ambiente de colaboração, onde todos arregaçam as mangas, trabalham ombro a ombro e podem opinar livremente (..). (3corações, Carta de Conduta: nosso jeito de ser, p. 4 - 5)

Esse texto torna claro que a empresa está aberta a todos os tipos de opções de seus colaboradores. Deixa claro também que tratará os assuntos que surgirem com clareza e de forma direta. Nesses dois tópicos percebe-se a intenção da empresa em abrir um espaço para falar de todo e qualquer assunto com seus colaboradores.

Esse espaço não existia anteriormente e isso transformava assuntos como o tratado nesta dissertação em constrangimentos ou mal-entendidos. Conforme visto no referencial teórico, existem duas formas de lidar com os riscos associados aos relacionamentos amorosos no trabalho: política escrita ou política informal (SCHAEFER e TUDOR, 2001). A partir da abertura de discussões mais claras, a política para tratar vários assuntos, inclusive os relacionamentos amorosos no trabalho, passa a ser escrita.

Outro ponto importante diz respeito às atitudes dos gestores. A partir do momento que há uma política que dá um direcionamento possível, a atitude de ignorar as situações descritas por Quinn (1998) passa a não mais se aplicar. Isso exige dos gestores um novo posicionamento para lidar com os relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho.

Já no tópico nomeado de “como nos relacionamos internamente”, temos o seguinte texto:

Aceitamos a mistura de pessoas de diferentes origens (...) enriquece o ambiente de trabalho. Da mesma forma, homens e mulheres devem ter oportunidades iguais em todos os níveis da empresa. Valorizamos os eventos de confraternização (...), pois eles nos revigoram e aproximam. (3 corações, carta de conduta: nosso jeito de ser, p. 6)

Aqui, pode-se perceber o movimento da empresa em, mesmo abrindo espaço para limitar os excessos, fomentar a interação, o crescimento e a proximidade entre seus colaboradores. Pode-se entender que não há a proibição de relacionamentos amorosos, mas que a empresa deu um passo para tratar do assunto e coibir os excessos.

Por fim, no último tópico, nomeado de “o que não aceitamos” encontramos claramente como a empresa trata os casos de assédio sexual. O texto nos diz: “Não aceitamos assédio sexual”. Aqui, trata-se de forma clara e simples o assunto e se define como intolerável. Isso torna claro e fácil o tratamento desse tipo de situação.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÕES

Após um período de 18 meses de pesquisa intensa, com a utilização de mais de uma forma de coleta de dados, buscando a transparência e a objetividade no tratamento das evidências, pode-se expor aqui algumas conclusões e recomendações.

Pode-se afirmar, a partir dos dados pesquisados, que a cultura da organização estudada afetou os relacionamentos amorosos que foram investigados através das entrevistas. Isso transparece claramente nos depoimentos coletados nas entrevistas, nas atitudes observadas em campo e na ausência de políticas escritas e divulgadas no período de entrevistas.

Isso também foi constatado a partir da mudança de nome, de identidade organizacional e da criação de um código de conduta. Esses acontecimentos, que tiveram início no final de 2009 (ao longo da coleta de dados), criaram um ambiente onde a cultura da organização tornou claro, de forma escrita e pelas atitudes de seus dirigentes, que os relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho são tolerados desde que guardados os devidos cuidados para que a relação profissional não seja afetada. Pode-se ainda entender que, como a mudança de marca corporativa trouxe consigo uma mudança de cultura já perceptível, provavelmente esse assunto será cada vez mais clarificado na Três Corações Alimentos S/A.

Pode-se ainda concluir que o jeito brasileiro de administrar, com as características apresentadas no referencial teórico, em muito influencia a forma como os relacionamentos amorosos no ambiente de trabalho são tratados pela gestão da empresa em questão. A fuga dos conflitos e a falta de clareza utilizada pela organização estudada até o final do ano de 2009 reforçam essa percepção.

Outro traço característico do estilo brasileiro de administrar que foi percebido na organização pesquisada, e que influencia a forma de se tratarem os relacionamentos amorosos naquele ambiente, foi a força do personalismo e do poder na mão de um único executivo. O fato de alguns de seus principais diretores, dentre eles o mais influente e respeitado, ter algum tipo de relacionamento amoroso na organização. Esse tipo de situação dava aos demais empregados a impressão de ter um aval para também adotar esse tipo de relacionamento.

Em relação à influência da estilo brasileiro de administrar nos relacionamentos amorosos da Três Corações Alimentos S/A, pode-se concluir também que a dificuldade dos profissionais brasileiros tem de conviver com as consequências de suas decisões também se apresenta como fator que influencia os relacionamentos amorosos. Como esse tipo de relacionamento causa constrangimento a quem está envolvido e a quem tem que tratar com essas questões, por vezes esse assunto não era assumido e nem tratado de forma clara pelos envolvidos e/ou pelos seus gestores. Esse fato muda um pouco com o novo cenário apresentado pela introdução da carta de conduta, mas ainda não torna totalmente claro o tratamento dessas questões.

Por fim, tratando agora das influências da cultura nordestina nos relacionamentos amorosos da Três Corações Alimentos S/A, pode-se concluir que, como ainda há certa força da cultura coronelista, os executivos entrevistados que tiveram envolvimento amoroso pautam-se na confiança da relação com os dirigentes da empresa, mesmo que esses dirigentes não tenham estado ou estejam envolvido amorosamente com alguém que trabalhe na organização.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação teve como objetivo e fonte de coleta de dados a Três Corações Alimentos S/A. Assim, colocam-se aqui recomendações para outras possíveis pesquisas nessa área.

5.2.1. Recomendações para Outras Pesquisas

Acredita-se que esse tipo de estudo possa ser mais aprofundado em outras pesquisas e, para tanto, pode-se recomendar:

1. Tentar abranger mais que uma empresa, tendo material para comparação, sob diversos enfoques, como, por exemplo, entre pequenas, médias e grandes empresas; entre empresas situadas em regiões geográficas diferentes; entre empresas genuinamente nacionais e subsidiárias de multinacionais com sede no exterior.
2. Pesquisar o ponto de vista do empregado sem função executiva, utilizando pesquisa quali-quantitativa.
3. Focar o assunto do assédio sexual em relação à cultura da organização como um tema central.

Enfim, o tema parece aberto e propício a novas pesquisas e possibilidades de enriquecimento acadêmico.

REFERÊNCIAS

BARBALHO, A. Estado, mídia e identidade: políticas de cultura no Nordeste contemporâneo. **Alceu**, v. 4, n. 8, p. 156-167, 2004.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOYD, C. The debate over the prohibition of romance in the workplace. **Journal of Business Ethics**, v. 97, p. 325-338, 2010.

BRASIL. Lei Federal n.º 10.224 de 15 de maio de 2001.

BURRELL, G. Prazer, sensualidade e diversão nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.(org.), **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 165-185.

CAMPOS, T. M. **Ser mulher: o desafio**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

CHANLAT, J.-F. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. I e II, 2. ed., São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. III. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (org.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005, p. 29-65.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros de uma análise organizacional do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 29-44.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas- RAE**, v. 41, n. 2, p. 8 -19, 2001.

_____. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, 1991

_____. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 293-304.

FREUD, S. **Malaise dans la civilisation**. Paris: PUF, 1971.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relation between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

HIRIGOYEN, M.-F. **Le harcèlement moral**: la violence perverse au quotidien. Paris: Syros, 1998.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2006). Estatística do Registro civil 2006. Recuperado em 25 de abril, 2009, de http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/registrocivil/2006/registrocivil_2006.pdf

JONES, G. E. Hierarchical workplace romance: an experimental examination of team member perceptions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, p. 1057-1072, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KETS de VRIES, M. F. R.; MILLES, D. Relação de transferência na empresa: Confusões e atritos no processo decisório. In: CHANLAT, J. F. (org.), **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. V.II** São Paulo: Atlas, 1993, p. 103-121.

KIMMEL, M. S. O que os homens querem?. In: **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 122-145.

LICKEY, N. C; BERRY, G. R.; WHELAN-BERRY, K. S. Responding to workplace romance: a proactive and pragmatic approach. **The Journal of Business Inquiry**, v. 8, n.1, p. 100-119, 2009.

LINDO, M. R. et. al. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para as mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea – RAC eletrônica**, v. 1, n. 2, art. 2, p. 1-15, 2007.

MOTTA, F. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P.(org.), **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997, p. 25-37.

_____ ; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, H. Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 447-463, 2010.

NOGUEIRA, E. S. E. Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual. **Revista de Administração Contemporânea - RAC eletrônica**. v. 1, n. 2, art. 6, p. 81-96, 2007.

PHAL, R. **Depois do sucesso: ansiedade e identidade *fin-de-siècle***. São Paulo: UNESP, 1997.

QUINN, R. E. **Coping with Cupid: the formation, impact, and management of romantic relationships in organizations**. Oak Park, IL: Moore, 1980.

_____ ; LEES, P. L. Attraction and harassment: dynamics of sexual politics in the workplace. **Organizational Dynamics**, n. 1, p. 35-46, 1977.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea-RAC eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.

SCHAEFER, C. M.; TUDOR, T. R. Managing workplace romances. **SAM Advanced Management Journal**, v. 66, p. 4-10, 2001.

SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229-240, 1996.

_____ **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SMIRCICH, L. Organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983a.

_____. Organizations as shared meanings. In: PONDY, L. R. et al. **Organizational symbolism: monographs in organizational behavior and industrial relations**. Greenwich, CT: JAL, 1983b, p. 55-65.

TAMAYO, A. Impacto dos valores organizacionais sobre o stress ocupacional.

Revista de Administração Contemporânea- RAC eletrônica. v. 1, n. 1, art. 1, p. 20-33, 2007.

_____. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. 1996.

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

TREMBLAY, D. G. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O .L. (org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005, p. 29-65.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**, Cap. 1 e 2. São Paulo: Atlas, 2005, p. 15-36.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

3corações. Carta de conduta: nosso jeito de ser. Fortaleza, 2009

3corações. Identidade organizacional. Fortaleza, 2009

ANEXOS