

OLGA: A SEMEADORA DE GRÃOS E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA HISTÓRIA DO GRUPO NOVA AMÉRICA

Sylvia Constant Vergara *
Darci Basta dos Santos Silva **
Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes ***

RESUMO

O presente estudo se propôs a investigar as motivações que levaram os proprietários de uma empresa familiar, o Grupo Nova América, a atuar de forma socialmente responsável. A empresa dedica-se há quase 150 anos à agricultura, à pecuária e à agroindústria, tendo, hoje, na produção de açúcar e álcool sua principal atividade. Elegeu-se como método de pesquisa a historiografia, mais precisamente, a história de empresas, tendo como linha de análise a questão da responsabilidade social. Imbricada com a história da empresa está a história de vida de Olga, que fornece o título a este artigo. Os dados foram coletados por meio de pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Neste, entrevistas provocaram narrativas. A história do Grupo Nova América revela: (a) uma organização reconhecida por seu comportamento socialmente responsável, o qual remonta aos primórdios do Grupo, sendo o resultado dos valores e crenças de Olga Ottoni de Rezende Barbosa, mãe e avó dos atuais dirigentes; (b) uma mulher e administradora à frente do seu tempo, cujos valores e crenças eram impregnados por componentes éticos; (c) valores e crenças de dirigentes como fontes de aprendizagem para a organização; (d) ser possível a busca da competitividade e do lucro, com responsabilidade social.

ABSTRACT

This paper analyses the reasons of the owners of a family firm, the Nova America Group, for acting in a social responsible way. Agriculture and cattle breeding have been the business of Nova America Group for 150 years. Nowadays, the production of sugar and alcohol is its main activity. We chose historiography as research method. In this context, we chose organizations stories, in particular. Social responsibility was the analysis line. The story of Nova America Group is connected with the life story of Olga, which gives the title to this paper. The data collection was supported by literature review, documental research and field research. In the field, interviews stimulated people to tell stories. The story of Nova America Group shows: (a) an organization that is known for its social responsible behaviour, which remounts to the origins of the Group, being the result of the values and faiths of Olga Ottoni de Rezende Barbosa, mother and grandmother of the current managers; (b) a woman and a manager a head of her time, whose values and faiths were impregnated by ethical components; (c) values and faiths of the managers as learning sources for the organization; (d) to be possible the search of competitiveness and profit, with social responsibility.

* *Profª EBAPE/FGV*

** *Mestre em Gestão Empresarial EBAPE/FGV*

*** *Mestre em Administração Pública EBAPE/FGV*

INTRODUÇÃO

Responsabilidade social empresarial é tema que tem ganho impulso por meio de ações desenvolvidas em universidades, organizações não-governamentais e institutos de pesquisa, tais como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, entre outros.

O Grupo Nova América, cuja história é tratada no presente artigo, é uma empresa familiar que tem como principal atividade a produção de açúcar e álcool e a responsabilidade social como foco. Seus proprietários são descendentes de tradicional família mineira de cafeicultores do século XIX, iniciada pelo Capitão Urbano (patente recebida do Imperador D. Pedro II), e cada geração mantém a unidade familiar. A trajetória do Grupo até os dias atuais marca quase 150 anos dedicados à agricultura, à pecuária e à agroindústria. O café, primeiro, e o açúcar, posteriormente, foram sua base de sustentação.

No Brasil, o café teve seu ritmo de desenvolvimento acelerado após 1850 (PRADO JÚNIOR, 1974), assumindo um papel relevante no desbravamento do interior, especialmente no estado de São Paulo, dando origem a cidades como Ribeirão Preto, Sorocaba, Garça, Assis, entre outras. O açúcar, por sua vez, marcou a produção do Brasil colonial e as grandes usinas, o período republicano (HADDOCK LOBO, 1968). As unidades econômicas eram representadas pelos canaviais, com a casa grande, a senzala e os engenhos, e constituíam um mundo no qual o senhor de engenho exercia o poder absoluto sobre sua família, agregados e escravos (FREYRE, 1987; FURTADO, 1971). Tal poder, assim como a posse de grandes glebas de terra, configuravam-se em direitos transmissíveis por hereditariedade. A produção do açúcar esteve sempre ligada ao patriarcalismo, sendo a administração dos engenhos e, ainda hoje, de muitas das usinas, um empreendimento familiar.

Muitas foram as semelhanças entre as duas culturas, cana e café: grandes áreas de plantio, latifúndios, derrubada de matas para expansão da produção, técnicas rudimentares no plantio, na colheita e na distribuição dos produtos, uso de mão-de-obra escrava e, posteriormente, de imigrantes, especialmente italianos.

Em 1945, com a crise do café (PRADO JÚNIOR, 1974), para ter outras opções além de seu cultivo, Renato de Rezende Barbosa, neto do Capitão Urbano, adquiriu a Usina Nova América, localizada no município de Assis. Em 1957, seus irmãos adquiriram a Usina Maracaí, no município de igual nome. A proximidade geográfica entre as duas usinas e interesses econômicos e familiares levaram à união das duas usinas e de outros empreendimentos dos irmãos, sob a égide de uma única organização: o Grupo Nova América.

O Grupo Nova América é reconhecido por diversas entidades como uma organização socialmente responsável e delas recebeu vários prêmios: Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinc pelos Direitos das Crianças), Prêmio ECO (Câmara Americana de Comércio), Prêmio TOP SOCIAL em 2000 e 2002 (Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil-ADVB), As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar (Revista EXAME, 2000). Aqui, toma-se esse reconhecimento como um fato. Um fato que suscitou a seguinte questão: que motivações impeliram os proprietários do Grupo Nova América a atuar de forma socialmente responsável? A resposta a esta indagação, objetivo do presente estudo, remete à história de vida de Olga Ottoni de Rezende Barbosa, a matriarca do Grupo.

Entre as unidades de negócio que compõem o Grupo Nova América, selecionou-se para o estudo, pelos critérios de acessibilidade e tipicidade, a Usina Maracaí. A seleção dessa unidade deveu-se ao fato de que o processo de fabricação do açúcar e do álcool, além de abraçar o setor industrial propriamente dito (transformação da cana nos dois produtos), compreende também o cultivo, a colheita e o transporte da cana até a usina. Considerando que de todas as unidades componentes do Grupo esta é uma das duas que geram mais resíduos, comparativamente às demais, optou-se por trabalhar com o que seria o caso mais crítico.

O artigo está estruturado em dez seções, além desta introdução. A segunda justifica o estudo. A terceira aborda a questão da responsabilidade social. A seção seguinte trata dos aspectos metodológicos da pesquisa. As seções 5 a 10 identificam o Grupo Nova América, sua origem e a atuação de Olga, apresentam o desenvolvimento dos negócios e a incorporação de novas lideranças. Por fim, a última seção expõe as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O estudo se justifica por cinco razões principais. Primeiro, porque embora responsabilidade social seja tema recorrente, é atual e permite várias abordagens. Neste estudo, exemplifica-se como uma empresa pode ser, ao mesmo tempo, competitiva e socialmente responsável (Vergara e Branco, 2001). Segundo, porque focaliza uma organização tipicamente brasileira e vale a pena aumentar o acervo existente sobre a história de tais organizações, conforme defendido por Mendonça (2000). Como Martins (2001, p. 13), acredita-se na pertinência do estudo da administração com base nos erros, acertos e criatividade "da nossa gente". Terceiro, porque utiliza a historiografia como método de pesquisa e "existem poucos estudos históricos (...) na pesquisa da administração brasileira" (CURADO, 2001). Quarto, porque trata da história de Olga, uma mulher e uma administradora à frente de seu tempo. Com Aquino (1986), admite-se a impossibilidade de entender qualquer processo administrativo de uma organização, sem a compreensão dos valores dos pioneiros, dos empreendedores, pela influência que exerceram na trajetória da empresa. Por outro lado, com Mendonça (2000) argumenta-se que programas educacionais de empreendedorismo no Brasil carecem de casos nossos que possam servir de inspiração a jovens empreendedores. Quinto, porque o estudo exemplifica como histórias contadas dentro de uma empresa revelam-se como fonte de aprendizagem organizacional (SIMS, 2001).

A QUESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Dentre os vários estudiosos que se dedicaram ao tema (COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2002; MACHADO e LAGE, 2002; NOGUEIRA e CHAUVEL, 2003), Melo Neto e Fróes (1999) entendem responsabilidade social como a obrigação que a empresa assume em relação à sociedade onde atua, para maximizar seus efeitos positivos e minimizar os negativos nessa sociedade e no ambiente natural. Trata-se de ir além dos limites de influência da empresa, promovendo projetos ambientais, educacionais e culturais (PINTO, 2002). São ações baseadas em valores éticos, as quais contribuem para a qualidade de vida da sociedade (ASHLEY, 2002; GRAJEW, 2001).

Responsabilidade social está aqui inserida no escopo da ética nos negócios, da forma pela qual normas morais pessoais orientam escolhas e aplicam-se às atividades e aos objetivos da empresa, não isoladamente, mas no contexto dos negócios, orientando o comportamento administrativo (NASH, 1993).

Escolhas são procedimentos rotineiros no mundo dos negócios. Entretanto, a forma pela qual administradores decidem e atuam reflete-se não apenas nas suas atividades, como também na coletividade organizacional, na comunidade e no ambiente natural. Empresas que se voltam para seus funcionários e para o ambiente, que contribuem para o desenvolvimento das pessoas e combatem os desequilíbrios ecológicos, cujas ações não visam apenas à maximização do lucro financeiro, são consideradas empresas humanizadas (VERGARA e BRANCO, 2001). Conciliar competitividade e humanização é, hoje, uma necessidade inadiável para as empresas, uma vez que estarão sendo avaliadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas relações com

o meio ambiente (VERGARA e BRANCO, 2001). Requer, entretanto, uma mudança da visão de mundo mecanicista, para o que Prigogine (1986) chama de reencantamento pela natureza.

O conjunto de princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios é chamado de ética empresarial, sendo que as decisões éticas baseiam-se na filosofia moral. Lawless (1993, p.58) diz que:

...só se pode falar de ética como ciência, dentro das coordenadas de uma sociedade se ela for concebida da seguinte forma: como uma ciência que descreve os costumes, os juízos e os sentimentos morais próprios de uma determinada sociedade, determinando as leis de sua aparição, de seu desenvolvimento, de sua evolução e de seu desaparecimento.

A maioria das pesquisas sobre desenvolvimento moral tem sido focada mais no indivíduo do que na organização. Entretanto, da mesma maneira que os indivíduos diferem em como responder aos dilemas éticos, as organizações também diferem em suas respostas nesse sentido. O desenvolvimento da moral das organizações é mais complexo, já que elas são coletividades de indivíduos com distintas crenças, valores e interesses, podendo progredir ou regredir, em função de muitos fatores que as influenciam.

Dedicando-se ao estudo do desenvolvimento moral e responsabilidade social, Logsdon e Yuthas (1995) sugerem que as expectativas gerenciais são influenciadas pelo nível de desenvolvimento moral e pelas características individuais das pessoas que formam o corpo diretivo da organização e as características de personalidade de seus membros. Essas expectativas são também formadas pelas forças do ambiente organizacional, isto é, sociedade, comunidade, leis e regulamentos. As expectativas gerenciais são disseminadas para outros membros da organização, podendo ser inseridas nas normas morais da organização, por meio de aprendizagem organizacional, processos, estratégias, distribuição de recursos e poder, socialização de empregados e sistema de recompensas.

Mas, quem é e como o Grupo Nova América insere-se no conceito de responsabilidade social? Que metodologia de pesquisa permitiu encontrar essa resposta?

ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa pode ser considerada historiográfica, do tipo história empresarial. Uma vez que se buscou resgatar acontecimentos e ações individuais que influenciaram a trajetória da empresa, na tentativa de compreender mudanças e traços característicos que se mantiveram ao longo do tempo, o método historiográfico mostrou-se adequado (CURADO, 2001). Assim, como o estudo de Motta (1995) sobre o Banco Central que revela o entrelaçamento do Banco com as histórias de Octavio Gouvêa de Bulhões e Dênio Nogueira, aqui também houve interesse em desvendar a imbricação de uma história de vida com uma história institucional. No processo, tomou-se como linha de análise a questão da responsabilidade social.

É possível dizer que a historiografia compreende duas grandes correntes: o paradigma tradicional e a nova história. Enquanto a primeira volta-se preponderantemente para os documentos escritos, a segunda inclui outras fontes de coleta de dados, tais como os depoimentos, as narrativas de história oral, os registros visuais e as entrevistas de história de vida (CURADO, 2001; MARTINS, 2001).

O presente estudo, tal como o de Motta (1995), insere-se na segunda corrente. A pesquisa foi, assim, alimentada por dados numéricos, verbais e visuais coletados nos documentos da empresa e no acervo da família de Olga, bem como no campo. Neste, além da observação das pesquisadoras, foram realizadas entrevistas em profundidade nos meses de abril e maio de 2002, com dois proprietários dirigentes e 10 funcionários, sendo dois diretores, três gerentes, três supervisores e dois operários. Foram utilizados dois roteiros, um para os proprie-

tários e outro para os funcionários. Ambos os roteiros levantavam perguntas conducentes à obtenção da resposta ao problema que suscitou a investigação. As respostas foram tomadas como narrativas, entendidas estas como histórias orais ou escritas com capacidade para levar à compreensão de processos e eventos organizacionais. Diferentes métodos de pesquisa (estudos de caso, biografias e outros) podem valer-se de narrativas (CUNLIFFE, LUHMAN e BOJE, 2004).

Sobre as limitações da metodologia escolhida, pode-se destacar ter sido impossível contar com uma quantidade maior de entrevistados, especialmente de operários, em função do tipo de ocupação e da dificuldade em acessá-los. Assim, os dados orais coletados restringem-se aos fornecidos pelos entrevistados.

O GRUPO NOVA AMÉRICA

Com origem em 1860, o Grupo evoluiu de outras designações e formatações, ocupando, hoje, presença em várias cidades do interior de São Paulo e do Mato Grosso do Sul. O assim conhecido e comumente nomeado Grupo Nova América é, na verdade, a *holding* Rezende Barbosa S.A., que congrega 11 unidades de negócio e uma Fundação, a Fundação Rezende Barbosa. Essa organização foi instituída, em 1995, para acompanhar as tendências de mercado e as modificações nos processos produtivos que exigiam uma política moderna e eficaz na gestão de pessoas, e que, segundo os entrevistados, vinha ao encontro da tradição e da filosofia do Grupo. Os colaboradores, eleitos entre seus colegas, participam da gestão da Fundação que passou a assessorar as empresas do Grupo, suas mantenedoras, nos serviços de recursos humanos, comunicação e projetos sociais.

As empresas do Grupo atuam em diversos segmentos da economia, que vão desde o cultivo da cana-de-açúcar, grãos, frutas, chás, criação de gado leiteiro e de corte, à produção de açúcar, álcool e derivados, sucos, café solúvel e energia como subproduto do bagaço de cana. Atende ao mercado interno, ao externo e supre a necessidade de produtos *in natura* das indústrias do Grupo.

A empresa tem, atualmente, sua sede em Assis, interior paulista, numa antiga fazenda de café, um ambiente bucólico, onde funcionam também duas usinas de açúcar e álcool: a Nova América e a Maracaí. A Tabela, a seguir apresentada, retrata dados do Grupo, de forma a permitir uma visualização do seu porte.

Tabela – Dados do Grupo Nova América – 2003

Faturamento	R\$ 712 milhões
Balanco social	R\$ 240 milhões
Plano Diretor de Gestão Ambiental – recursos aplicados 1998/2003	R\$ 43 milhões
Funcionários	5.400
Média de remuneração total dos dirigentes e gerentes	R\$ 8.600,00
Média de remuneração total dos demais cargos	R\$ 1.250,00
Funcionários com mais de 45 anos de idade	549
Funcionários com mais de 10 anos de casa	1.400
Mulheres em cargo de direção e gerência	29

Fonte: Documentos da empresa

O modelo de gestão que o Grupo Nova América escolheu para si é consubstanciado em um planejamento estratégico que contempla metas e programas de ação, gestão participativa, trabalho em equipe, delegação de poder e responsabilidade. Para apoiar o desenvolvimento de suas atividades e facilitar os

processos de escolhas e decisões, o Grupo dispõe de uma base tecnológica instalada que monitora e interliga todos os setores da empresa, desde a administração até o controle do solo, do cultivo e da pecuária, mantendo visibilidade com fornecedores, distribuidores e consumidores. A Fundação Rezende Barbosa integra esse modelo de gestão.

Gerar valor e por meio dele perpetuar-se é a missão definida pelo Grupo Nova América, que procura dividir espaço entre o retorno dos investimentos dos acionistas e as demandas da comunidade, dos clientes, dos funcionários e dos fornecedores. A concretização de tal propósito inclui ações direcionadas ao âmbito interno e ao externo da empresa, conforme conceitualmente se expressam Pinto (2002) e Ashley (2002) sobre organizações socialmente responsáveis.

Internamente, a empresa disponibiliza programas de participação nos resultados, programas de treinamento a todos os níveis hierárquicos, incluindo MBA *in company*, programa de assistência médica e social permanente, com plantão 24 horas. Para os funcionários de maior idade, a empresa instituiu um programa de orientação médica, psicológica e financeira, dois anos antes da aposentadoria. Destacam-se, também, o Programa Cascata, um compromisso dos executivos em transmitir informações corporativas aos membros de sua equipe - comunicação descendente - e o Programa Café da Manhã, um encontro informal de funcionários de todos os níveis hierárquicos com o presidente e diretores - comunicação ascendente.

No âmbito externo, destacam-se o Projeto Futuro e o Projeto Voluntários. O primeiro, iniciado em 1987, visa ao desenvolvimento de crianças e jovens da comunidade e filhos de funcionários, por meio de atividades culturais, educacionais e de formação profissional. Esse projeto abre-se em cinco subprojetos: Menor Aprendiz, Horta, Teatro Infante-juvenil, Coral e Banda e Educação Ambiental. O segundo, Projeto Voluntários, é constituído por colaboradores que contribuem com a comunidade, com o apoio e incentivo da empresa.

Os dirigentes do Grupo Nova América afirmam que o desenvolvimento tecnológico, a evolução da produção e as mudanças no mercado, até mesmo no campo, levaram as empresas a uma dependência não mais da força física de seus funcionários, mas sim do seu talento, sua competência e seu engajamento. Ao colocar em prática os projetos mencionados, a empresa parece ter criado condições para que talentos e competências fossem desenvolvidos na própria comunidade, com benefícios para ambos os lados. Enquanto as pessoas da comunidade ganham reforço na aprendizagem e na construção do próprio conhecimento, a empresa ganha maior facilidade em suas contratações, tem ganhos em produtividade, além de aumentar sua visibilidade. Integra, portanto, responsabilidade social e competitividade, conforme sugerem Vergara e Branco (2001). Os respondentes e os documentos afirmam que, no conjunto, os projetos implementados visam despertar e estimular a criatividade, o espírito crítico, a capacidade de expressão, iniciativa, disciplina, trabalho em equipe, solidariedade, consciência de preservação ambiental e a busca por resultados.

Dois gerações de sócios proprietários do Grupo Nova América convivem ocupando os cargos máximos da empresa: superintendência da *holding* e presidência das unidades industriais e agropecuárias. A observação das suas práticas decisórias revela haver sintonia nas orientações e objetivos e convergência de valores pessoais e organizacionais, os quais são de origem longínqua. Eles foram plantados e cultivados pela mãe e avó desses dirigentes: Olga Ottoni de Rezende Barbosa.

COMO TUDO COMEÇOU

Filha de tradicionais proprietários rurais, cuja origem remonta aos tempos do Império, Olga Ottoni de Rezende Barbosa nasceu em 1885. Contrariamente aos costumes da época, desde criança acompanhou o pai nas tarefas do campo. Segundo a narrativa de seus filhos, cedo Olga percebeu que quando a terra flo-

rescia, seus frutos eram sinônimo de fartura, paz e harmonia familiar. Aí estava a razão de ser e a vida de sua família.

A família mudou-se para Cravinhos - SP, próxima a Ribeirão Preto, em 1892, onde comprou a fazenda Estrela d'Oeste, com cerca de 250.000 mil pés de café.

Olga estudou na cidade de Jundiá, o que também era pouco usual para uma mulher, à época. Em regime de internato, aí permaneceu em uma escola germânica de religiosas até os 17 anos. De volta à casa, recebeu do pai as primeiras orientações sobre a vida rural, encontrando aí sua vocação. Segundo depoimentos, a adolescente Olga transformou-se em uma mulher com objetivos definidos, firme e determinada em suas escolhas e decisões, mas sem perder a sensibilidade e o amor pelas pessoas e pela natureza. Tornou-se, com o passar do tempo, uma profunda conhecedora do trato com a terra, desde a sua preparação, da formação da lavoura à colheita, do beneficiamento à comercialização dos produtos, tanto no mercado interno quanto no externo.

Olga casou-se em 1907 com o médico e primo Eugênio Barbosa de Rezende. A família já possuía, então, duas outras fazendas: a Santa Amélia, em Quintana - SP e a Torrão de Ouro em Garça - SP, ambas distantes entre si e da fazenda Estrela d'Oeste, em Cravinhos.

O pai de Olga, Capitão Urbano, era o principal responsável pelo patrimônio familiar. Porém, dada a distância entre as fazendas, contou com a ajuda dos filhos Nelson e Olga e do genro Eugênio, nessa empreitada. Os trabalhos ficaram assim divididos: Capitão Urbano em Quintana, na fazenda Santa Amélia; Nelson em Garça, na fazenda Torrão de Ouro e Olga e Eugênio em Cravinhos, na fazenda Estrela d'Oeste.

Em curto espaço de tempo, Olga perdeu o pai e o marido. Tinha, então, oito filhos. Ela e o irmão passaram a administrar o patrimônio recebido por herança. Com a viuvez, juntou ao papel de mãe e de dona-de-casa a função de administradora das fazendas que, agora, já eram cinco. Segundo as narrativas dos entrevistados, Olga encarava cada dificuldade que se apresentava como um novo desafio a ser vencido. À medida que o patrimônio aumentava, crescia nela, também, como reflexo de seus princípios e valores, a noção de responsabilidade e respeito pelos diferentes parceiros. É possível, aí, reconhecer a ética nos negócios, conforme discutido por Nash (1993). Os depoimentos permitem, de um lado, perceber a identificação de Olga com a vida no campo, a importância que atribuía à família e às pessoas que com ela trabalhavam. De outro, que esse conjunto transformou-se no esteio e, ao mesmo tempo, no objetivo de expansão e perenidade do empreendimento familiar. Como diria Aquino (1986), os valores da matriarca impregnaram a trajetória da empresa.

Olga desempenhou diferentes papéis na sociedade de sua época, característica pouco peculiar a uma mulher do início do século XX, à qual, praticamente, cabia o papel restrito de esposa e mãe. A história de Olga, contada pelos entrevistados e registrada em jornais e documentos, revela uma fazendeira dinâmica, atuante, com objetivos claros e que lutava por eles repartindo-se entre os negócios e a família. Na rotina diária, é possível que muito lhe tenham valido a disciplina e a objetividade desenvolvidas no colégio germânico. Ela dividia o tempo cuidando dos filhos e da casa pela manhã e reservando as tardes para os assuntos administrativos e operacionais das fazendas. Fazia contabilidade e mantinha correspondência com o irmão em Garça e com os administradores contratados para as demais fazendas.

Contam os entrevistados que Olga gostava de política e de conversar com os homens assuntos da atualidade e voltados à administração de fazendas. Nos momentos de folga, dedicava-se à leitura, e o jornal O Estado de São Paulo era lido todos os dias, religiosamente. Por ocasião do Natal reservava ao jornalista a melhor gorjeta, pois dizia que ele lhe levava as notícias do mundo.

São flagrantes, na figura de Olga, sinais da emancipação da mulher, passando de uma condição de submissão ao exercício de liberdade e de liderança que serviu de exemplo e aprendizado às suas filhas e depois às suas noras.

OLGA ASSUME A LIDERANÇA

Até 1957, a liderança dos negócios esteve nas mãos de Olga, já que o irmão, engenheiro de profissão, dividia essa atividade com a administração da fazenda Torrão de Ouro.

Os entrevistados afirmam que Olga reclamava quando a expansão do plantio requeria a derrubada de matas em áreas propícias ao café, contrariando a sociedade da época, pouco sensível aos males do desmatamento, talvez pela grande quantidade de terras com matas virgens existentes. Com o passar dos anos, Olga adotou a prática do replantio de árvores; plantava novas mudas formando ilhas florestais nas fazendas.

Segundo a narrativa dos entrevistados, embora atenta e organizada, Olga, no entanto, praticava a contabilidade com certa improvisação. Com o volume de negócios aumentando, era preciso centralizar os registros contábeis de todas as fazendas. Somando-se a isso a necessidade de providenciar encaminhamento escolar de segundo e terceiro graus para os filhos, dois fatos ocorreram: a mudança de Olga para a capital e a formalização do empreendimento com a constituição da Companhia Agrícola Rezende, em 1927, com sede em São Paulo-SP. Foi, então, contratado um contador, que permaneceu com a família por 45 anos, até a aposentadoria. Oito anos após, em 1935, a razão social foi alterada para Sociedade Agrícola Rezende Ltda., que melhor se adequaria à previsão de futuro desenvolvimento dos negócios e equacionamento familiar com o crescimento dos filhos.

A história do mundo revela que a visão de Olga foi providencial, pois contribuiu para manter o controle dos negócios nos anos de 1929 até 1943, quando ocorreram a crise de 1929, com o *crack* da Bolsa de Nova York, as "cotas de sacrifício" do café instituídas por Getúlio Vargas e a Segunda Guerra Mundial (PRADO JÚNIOR, 1974).

Aproveitando oportunidades que surgiram após a crise de 1929, quando muitos fazendeiros tiveram que se desfazer de suas terras, a Sociedade Agrícola Rezende Ltda. adquiriu outras quatro fazendas, sendo uma delas a Sta. Etelvina, onde é hoje o bairro de Guaianases, e a outra no bairro Bosque da Saúde, ambas na capital paulista. As duas outras estão no estado do Paraná.

Nessa fase, Renato, o filho mais velho, com 17 anos, havia terminado o equivalente ao 2º Grau e optou por não cursar a faculdade e ingressar nos negócios da família. Sob a orientação da mãe, por meio de correspondência, e o apoio do tio, com quem passou a residir, seguiu aprendendo o ofício e, dois anos depois, tornou-se o responsável pela fazenda Santa Amélia, em Quintana. A correspondência com a mãe foi permanente, desde 1935 até 1948, com cerca de 800 cartas, catalogadas e arquivadas no acervo particular da família, resultando em uma média de cinco cartas por mês. Talvez tenha sido essa uma das primeiras experiências brasileiras de educação a distância, tarefa hercúlea, considerando-se a precariedade dos meios de comunicação da época.

Os anos difíceis da economia levaram o Grupo à diversificação de culturas, iniciada com o algodão e depois com a mandioca e a pecuária. No Brasil, a produção de algodão teve considerável importância no período entre os anos de 1930 e 1940. Em 1939, a exportação alcançou o seu pico (PRADO JÚNIOR, 1974). Alemanha e Japão eram nossos principais compradores. Os algodoados passaram a ocupar as áreas antes destinadas ao café (HADDOCK LOBO, 1968). Para os negócios da família, os resultados da diversificação foram muito bons. O algodão chegou a ser nomeado de "ouro branco", pois dele se aproveitava não só a flor para diferentes fins, incluindo o tecido, como também o caroço para fabricação de óleo e adubo do bagaço, o que foi um grande reforço financeiro (Figura 1).

Figura 1 – Colheita do Algodão, 1940



Fonte: Acervo da família

Cada um desses novos empreendimentos, contudo, foi cercado por preocupações, tanto de ordem financeira quanto ambiental, como se observa em carta de Olga para o filho Renato, em 27 de março de 1935.

[...] actualmente vamos precisar augmentar a lavoura, vae ser preciso usar das terras com mata. Fala para Nelson si derrubar árvores plantar outras na quantidade. Ele sabe: para não provocar seca e segurar o terreno [...].

Em 1939, com a plantação de mandioca adiantada, outra preocupação apresentou-se: um ano de menores chuvas e uma conseqüente redução da água, necessária não só para a lavoura, como para a usina de mandioca quando viesse a funcionar. Novamente, a correspondência entre mãe e filho retrata a situação, evidenciando, mais uma vez, a preocupação com a preservação ambiental, além de dar conta de que Olga já praticava o que hoje se conhece pelo nome de *benchmarking*:

[...] a água ficou resolvida com o transporte com os tais tambores e o poço tem augmentado bem a quantidade, os rios tem que ser limpos para a boa água [...] Me informei e visitei a instalação do Guilherme Gerarth que tem a fábrica de farinha de mandioca que é tocada a vapor. Convém ser assim a nossa machina [...]. (março de 1939)

Outra correspondência datada de 9 de agosto de 1939, época da Segunda Grande Guerra, evidencia as dificuldades com esta, bem como os cuidados para preservar o bom relacionamento entre os parceiros e a ética nas atividades de rotina:

[...] Hoje declarada a guerra e os bancos estão com os dias feriados. Consegui tirar 30 contos para tocar a lida, mas não sei se poderei tirar o que falta. [...] Tudo ahi vai marchando a teu contento e guardando sempre a maior harmonia possível entre administradores e fiscaes? Precisamos muito cuidado, guardando o mais que for possível de tudo para fazer face aos pagamentos devedores [...].

As histórias sobre Olga revelam que ela era ciosa da palavra empenhada; honrava os compromissos com fornecedores e trabalhadores pontualmente. Mantinha-se informada acerca dos acontecimentos regionais, da economia brasileira e dos fatos internacionais. Assim, mesmo em tempos de guerra pôde precaver-se com o planejamento de economias forçadas para fazer face a tais pagamentos, demonstrando não só o uso da informação para orientar decisões, como também ética na condução dos negócios. Foi convivendo nesse cotidiano e respirando essa atmosfera que seus filhos cresceram e tornaram-se profissionais. Em outubro de 1939, Olga escreveu para Renato:

[...] Acabo de receber tua carta. Sciente sobre seus dizeres, com efeito! imposto até sobre sementes de algodão! podia ser pior; desde que o outro entrou, está ótimo. [...]. Tenho lido muito sobre a mamona: o Instituto de Pesquisas Tecnológicas da escola Polytécnica [...] descobriu um meio de solucionar o óleo. [...]

Na relação com os filhos era liberal e democrática: facultava escolhas, liberava ações, mas cobrava firmemente responsabilidades, como se observa nessa carta de julho de 1939:

[...] O lugar que o Nelson quer arranjar para você como agente de seguros da Cia Piratininga, ahi na sona entre Piratininga e Tupan, não vai te distrahir dos interesses da cultura, dos nossos maiores e reais interesses? Pensa muito antes de aceitar o encargo, servir a dois senhores um delles não será mal servido? Como é você o interessado e raciocina bem, farás o que a consciência te disser. [...]

A preocupação maior de Olga era manter a família unida, cuidar do bem estar e desenvolvimento, não só da sua família, como também a dos trabalhadores, como se depreende da carta para Renato em 23 de maio de 1940:

[...] Precisamos ver o futuro dos filhos, sobrinhos, netos, empregados [...]. Talvez o que me interessa absolutamente é o crescimento e a prosperidade da Sociedade Agrícola Rezende, futuro para filhos, sobrinhos, netos e empregados, campo para trabalhar, desenvolver atividades e preservar o que se tem, ao melhor para todos. Terras, águas e matas também, a vida está ahi. [...]

Vencidas as maiores dificuldades, a família chegou coesa aos anos 40, sob a liderança de Olga. Os filhos estavam formados, à exceção de Renato e Maria Amélia que não quiseram continuar os estudos. Urbano tornou-se advogado, José, médico, Paulo, administrador de empresas, Odila e Dinah, assistentes sociais e Heloiza, professora. Todos tinham partes por herança na Sociedade Agrícola Rezende Ltda. Entretanto, foram os irmãos Renato e Paulo que diretamente, desde pouca idade, envolveram-se com a vida das fazendas, onde residem até os dias atuais.

A INCORPORAÇÃO DO AÇÚCAR NOS NEGÓCIOS

Com o irmão Paulo já preparado para o trato com os negócios, Renato quis ter seu próprio empreendimento, adquirindo, em 1945, a usina de açúcar e álcool que batizou com o nome de Usina Nova América. No início, além das dificuldades financeiras com a compra da usina, enfrentou um ano de muito frio com geadas que inutilizaram um quarto da cana plantada. Somada à necessidade de familiarizar-se e ganhar experiência na nova atividade, tinha um outro problema: saber que a mãe não aprovara totalmente sua atitude, por ter quebrado a unidade familiar.

As dificuldades foram superadas, todavia, segundo relatam os filhos. O tempo passou e o sucesso experimentado por Renato levou a família a mais uma vez buscar a expansão dos negócios, agora com a compra da Usina Maracaí, em 1957, no município de mesmo nome. Com razão social independente da Sociedade Agrícola Rezende Ltda, a Maracaí S/A - Agrícola e Pecuária ficou sob a direção de Paulo Francisco de Rezende Barbosa, porém todos os componentes da família eram também sócios na nova empreitada, incluindo Renato. O relato de Edvaldo Monteiro de Oliveira (1998, p. 18), atual diretor administrativo-financeiro do Grupo, dá uma idéia das técnicas utilizadas no processo produtivo da época:

[...] o transporte da produção era feito por meio de 30 carros de boi e um caminhão, num total de 24 mil sacas de açúcar na primeira safra. As técnicas utilizadas no cultivo da cana eram rústicas e a terra arada com tração animal.

Tanto a usina Nova América quanto a Maracaí mantinham uma colônia composta por casas com dois quartos, onde residiam o administrador, os capatazes (chefes das áreas agrícolas), os técnicos da usina e demais empregados. Havia ainda na colônia uma escola para os filhos dos empregados durante o dia, e à noite para os adultos. Os técnicos mais graduados, engenheiros e agrônomos, residiam nas cidades de Assis ou Maracaí.

No período de 1958 a 1965 foram muitas as viagens a Cuba, às Antilhas, aos Estados Unidos, em busca de novas tecnologias e para o estudo de diferentes matérias-primas para manter a empresa com produtividade e qualidade. Técnicos alemães em usinagem foram contratados, relacionamentos com a Escola de Agronomia Luiz de Queirós, em Piracicaba, foram mantidos e estreitados com o passar dos anos.

A preocupação ambiental, aprendida com a convivência materna, levou a família, das primeiras no estado, a usar a técnica de plantio em curva de nível, para evitar a erosão. A manutenção de um viveiro de mudas supria a necessidade de replantio de árvores não só por causa do solo, como também para preservação de rios e nascentes, enfim, da água. Fator de grande importância pelo volume utilizado nas usinas, 20.000 litros por tonelada de cana moída, a água era objeto de contínuos e especiais cuidados. Entretanto, não existia ainda a nítida consciência da finitude desse elemento. Tanto que, depois de usada, a água era devolvida ao rio sem qualquer tratamento, mesmo porque não havia ainda tecnologia disponível para tratá-la no retorno.

Com a primeira crise do petróleo, em 1973 e depois em 1979, o Brasil incentivou a produção de álcool por meio do programa Proálcool do governo, destinado ao abastecimento de veículos movidos por este combustível. Essa iniciativa levou a um aumento da área plantada e originou o aparecimento de um novo elemento social como mão-de-obra nas empresas canavieiras: o bóia-fria.

As duas usinas seguiram a mesma filosofia de direção, fruto da mesma escola de aprendizagem que tiveram os seus dirigentes Renato e Paulo Rezende, isto é, a mãe.

A LIDERANÇA MUDA DE MÃOS

Em 1958, com o tio Nelson já falecido, a totalidade dos negócios estava sob a orientação dos irmãos Renato e Paulo, mas Olga, então com 73 anos e residindo em São Paulo, não se mantinha alheia aos negócios. Os entrevistados narram que ela era sempre consultada pelos filhos e suas opiniões eram muito consideradas. Ela permaneceu na Sociedade Agrícola Rezende Ltda. no cargo de Conselheira. A máxima de Olga, segundo Barbosa e Barbosa (2000, p.37) era: "família deve estar sempre unida, procurando a harmonia entre opiniões diferentes, pois a família é a célula da sociedade".

Em 1975, a Usina Maracaí iniciou a remodelagem do seu parque industrial, utilizando financiamento do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), extinto no Governo Collor de Melo. Em 1979, finda a dívida com o IAA, a Usina Maracaí S/A - Agrícola e Pecuária sofreu uma cisão, originando a Maracaí S/A - Açúcar e Alcool e a Cia. Agrícola Santa Olga.

Com a modernização do parque industrial e o crescimento da empresa, foi criado em 1979 o departamento de recursos humanos, com o objetivo, segundo documentos da empresa, de melhorar as condições de trabalho, segurança, habitação, educação e desenvolvimento técnico e cultural dos seus funcionários. Iniciava-se aí o processo de profissionalização do Grupo.

A preocupação com os funcionários esteve sempre presente no espírito da empresa (Jornal A Voz da Terra, 7 mar. 1979). A Usina Maracaí doou 14 alqueires de área e estabeleceu acordos com a Companhia de Habitação (COHAB) para financiar a construção de 948 casas. Pela posse da casa, as pessoas da comunidade pagavam uma faixa de R\$ 8,00 a R\$ 68,00 mensais. (Gazeta de Assis, 31 jul. 1981). Com essa iniciativa, o Grupo resolveu o problema habitacional dos bóias-frias.

Uma curiosidade digna de menção deu-se alguns meses após a entrega das primeiras 200 casas. Como a escritura da casa era passada em nome do marido (nem sempre oficial), nos desenlaces matrimoniais os maridos ficavam com as casas e faziam com que a mulher, com os filhos, saíssem em busca de outras acomodações. A solução encontrada, especialmente para preservar as crianças, foi lavar a escritura das demais 748 casas em nome da mulher.

Embora ainda não sob a forma legal, os negócios da família passaram a ser conhecidos como Grupo Nova América, por ser essa usina maior do que a Maracá e mais antiga.

Com o processo de globalização da economia, a família intensificou em 1980 o processo de profissionalização e o Grupo Nova América foi formalmente constituído. Os membros da família ocuparam os postos de presidência, superintendência e conselho de acionistas. Os cargos de diretoria passaram a ser ocupados por profissionais do mercado, vindos da capital, de Campinas e de Ribeirão Preto, dentre outras cidades. Os postos de gerentes foram ocupados em parte por profissionais do mercado, mas a maioria por colaboradores vindos da comunidade e treinados no próprio Grupo.

Informa Edivaldo Monteiro de Oliveira, ex-cortador de cana e atual diretor administrativo-financeiro:

Estes profissionais vieram da capital e ocuparam postos de chefia e diretorias, com salários diferenciados. Isso gerou uma onda de medo, desconfiança e até ressentimento dos funcionários, todos de Assis ou cidades vizinhas. Estabeleceu-se um clima de baixa auto-estima em razão da imagem existente que profissionais da capital têm mais desenvoltura. Os funcionários entenderam o fato como concorrência desleal, sentiram-se injustiçados e os conflitos interpessoais instalaram-se. Resultado: queda na produtividade, pedidos de demissão.

Edivaldo afirma que foram necessários vários programas de integração e treinamento para resolver a questão, que voltou a ocorrer, embora com menor intensidade, quando o Grupo diversificou seu elenco de produtos e novamente precisou importar de São Paulo, de Campinas e de outras cidades, profissionais com comprovada competência nas áreas de produção, marketing, logística e distribuição. Os conflitos tornaram a acontecer, mas o Grupo conseguiu neutralizá-los com a execução de um MBA em Gestão de Negócios, realizado em parceria com a Fundece/USP, e que vem se repetindo a cada dois anos.

Figura 2 – Olga, aos 80 Anos



Fonte: Acervo da família

Olga (Figura 2) faleceu em março de 1983, aos 98 anos de idade, ainda lúcida. Os filhos continuaram adiante, segundo eles, nutridos pelo seu exemplo de vida. Os negócios foram crescendo e se diversificando.

Contudo, os sucessivos planos econômicos, especialmente os Planos Cruzado (1986), Verão (1989) e Collor (1990), que trouxeram congelamento de preços, de salários, altas taxas de juros e de câmbio e confisco das contas bancárias, impactaram negativamente as empresas. Não foi diferente com o Grupo Nova América, que viu suas margens de retorno do investimento praticamente zeradas, suas reservas financeiras comprometidas e teve sérias dificuldades no fluxo de caixa. Como desdobramento destes fatos, o Grupo enfrentou ainda a greve por aumento salarial, encabeçada pela Federação dos Trabalhadores da Alimentação do Estado de São Paulo e a qual aderiram os empregados das usinas Maracá e Nova América. O movimento grevista foi pacífico, mas durou 10 dias e trouxe queda na produtividade. Não houve, contudo, corte de pessoal, uma estratégia muito comum entre empresas.

AS VOZES DO GRUPO NOVA AMÉRICA

As entrevistas com o superintendente e o presidente do Grupo permitiram perceber que eles se ufanam de suas raízes, crenças e valores os quais se transformaram em tradição ao longo das gerações. Eles entendem que os valores morais de um dirigente têm grande peso e influência no estilo de condução dos negócios. Roberto de Rezende Barbosa, o presidente do Grupo, diz:

[...]minhas raízes estão aqui. Eu cresci nesta fazenda, brincando, aprendendo a montar com os filhos dos colonos [...] quando fui para a faculdade em São Paulo, era chamado de caipira. Eles não tinham idéia que eram os caipiras que punham comida na mesa deles [...] faço parte de uma família que trabalhou duro para suas conquistas e que não esquece que não fez sozinha, sempre houve um capataz, um lavrador, um caipira e a natureza como mãe provedora. O trabalho simples de cada caipira é um ponto de uma reta infinita, se você mantiver eles juntos e organizados [...].

A figura de Olga, mãe e avó dos atuais dirigentes, paira como uma presença invisível, freqüentemente citada nas falas dos entrevistados. Ao argumentar que a narração de histórias é a maneira pela qual a memória de uma organização é mantida e transmitida, Sims (2001) afirma que histórias podem configurar-se como cânones, apócrifos e mitos. Um cânon na organização "é como aquele que recebe aceitação oficial nas escrituras de uma religião" (p. 65). A história de Olga seria um cânon, porque atende ao critério de fonte autorizada, autoridade experencial, visão dos líderes e de outras pessoas; um cânon tratado com reverência. Paulo Rezende, presidente do conselho de acionistas, comenta:

Mamãe jamais consentia que perto dela chamassem alguém de coitado. Em vez disso, procurava estar ciente das dificuldades do próximo, preferindo agir a condover-se somente com palavras. Na Revolução de 1932, sua casa transformou-se numa grande oficina de costura para ajudar os necessitados.

Uma empresa, na concepção dos dirigentes do Grupo Nova América, deve ser considerada sob quatro óticas: pessoal, social, econômica e ambiental. Do ponto de vista pessoal e familiar, a empresa é, para eles, o meio para enfrentar desafios, cumprir vocações e realizações, visando à perpetuação e ao autodesenvolvimento do Grupo. Nesse sentido, Paulo Rezende diz, avocando Freyre (1987):

E mamãe, de certo modo, rompeu com os padrões das famílias tradicionais da época, afastando-se do modelo patriarcal descrito por Gilberto

Freyre. Talvez por isso, a visão feminina, conseguiu a união. Era uma visionária amorosa que sonhava com um mundo mais justo, mais equilibrado, já no seu tempo. Seu trabalho nas fazendas tinha direção certa: o bem estar da família, de seus descendentes e dos que trabalhavam com ela. Dizia que a vida é uma só, portanto viva bem e ajude outros a viverem também.

Sob a ótica social, eles percebem a empresa como um dos mais dinâmicos agentes da sociedade, na qual se geram riquezas e fontes de trabalho, podendo alterar os destinos de uma sociedade, como enfatizaram Vergara e Branco (2001). Por essa razão, a ética na condução dos negócios e no uso de recursos é fundamental para que os benefícios ultrapassem o contorno da empresa. Paulo comenta:

Muito antes do mundo globalizado e da ênfase na economia de mercado, mamãe apoiava o comércio local, preferindo comprar nas pequenas cidades em que se localizavam as fazendas. Ela dizia fazer o jogo com o qual todos ganham.

Esses dirigentes consideram que, no sentido econômico, o retorno deve vir não apenas como remuneração do capital, mas, especialmente, como forma de capacitar a empresa para a perenidade, garantindo, em paralelo, a manutenção e o aumento dos postos de trabalho e possibilitando aos funcionários o alcance de seus objetivos pessoais.

A visão que eles têm sobre a ótica ambiental é aquela segundo a qual a natureza é provedora de tudo para todos; não há como desrespeitá-la, conforme diz Roberto:

Se você é consciente, não há muito o que dizer. Você sabe que a natureza é a grande mãe, a provedora de tudo para todos, o grande útero, como dizia minha avó. Se você entende isso, vai respeitar, preservar, procurar produzir mais, usando cada vez menos. Conseguir isso é uma meta permanente. É um processo de aprendizado, de melhoria contínua. Se não pelo que é, ainda surgem os ganhos de produtividade, melhora o retorno. A sociedade agradece.

Segundo os dirigentes, no Grupo Nova América, desde há muito tempo, quando nem se cogitava sobre o tema responsabilidade social, pelo menos dois aspectos eram considerados relevantes: as pessoas e a natureza. Roberto enfatiza:

[...] No Nova América, com o porte que tem hoje, onde não uma, mas muitas e diferentes pessoas atuam, é imprescindível que os dirigentes dêem o tom, a orientação. Mas, mais que isso, o exemplo, a efetividade das próprias ações. Isso fará que a coletividade de uma empresa perceba, sensibilize-se e, digamos, se contamine com essa responsabilidade que não é de um, mas de todos.

Roberto finaliza a entrevista com palavras que resumem as histórias da empresa:

Não pense que somos um bando de idealistas, sonhadores ou mentirosos. As dificuldades do dia-a-dia se apresentam, obrigam a decisões delicadas e difíceis. Há muito, muito a ser feito. Procuramos apenas mostrar a mola que nos move. Acredito mesmo que por aquilo no que acreditamos e pelas nossas tradições, diferentemente de muitas empresas familiares brasileiras, temos passado por processos sucessórios consistentes e sem turbulências.

A posição dos proprietários dirigentes do Grupo é respaldada pela palavra dos funcionários que, nas entrevistas realizadas, não apenas interpretaram nas ações e práticas cotidianas desses dirigentes a coerência entre a palavra e a ação, entre as crenças e valores pessoais e as crenças e valores organizacionais,

ilustrando o posicionamento de Logsdon e Yuthas (1995), como têm na narrativa dos fatos de Olga uma fonte permanente de aprendizagem, tema discutido por Sims (2001). No dia-a-dia de suas atividades, reconhecem as decisões, objetivos e práticas sociais divulgadas por comunicação abrangente, clara e verdadeira, conforme comentário descontraído de um motorista, funcionário do Grupo: "Aqui a rádio fofoca tem pouco ouvinte".

A forma de atuação dos atuais dirigentes do Grupo parece não ser resultado de um esforço isolado e pontual, ou fruto da individualidade, sensibilidade ou mesmo da originalidade deles. Tal atuação foi consequência do aprendizado, do conhecimento adquirido ao longo de gerações, cuja trajetória transformou a propriedade de 1860 no que é hoje o Grupo Nova América.

As entrevistas realizadas com funcionários com algum cargo de chefia revelaram que todos têm consciência do significado de responsabilidade social e interpretam o Grupo como tal. Sentem orgulho dos prêmios e títulos que sabem a empresa ter recebido. Descrevem programas, como os de treinamento e capacitação, as oportunidades de carreira, os investimentos ambientais e na recuperação e uso de resíduos, dentre outros. Dois depoimentos são significativos a esse respeito: o do diretor administrativo e financeiro e o do gerente de processo, como seguem:

Edivaldo Monteiro de Oliveira, diretor administrativo e financeiro, diz:

Eu comecei a trabalhar aos 17 anos, aqui no Grupo, como bóia-fria, cortador de cana. Aqui fui estimulado a estudar, a custo zero. Fiz faculdade e o MBA. À medida que avançava nos estudos, fui recebendo outros treinamentos internos. As promoções foram chegando. Acreditaram no caipirão. Hoje, continuo com o meu jeito meio caipira, mantenho um ótimo relacionamento com Paulo e Roberto. Já estou no cargo há cinco anos.

Pedro Henrique Derizotto, gerente de processo, comenta:

Há três anos foi implementado o projeto de tratamento da água usado na moagem. Antes, eram necessários 20.000 litros de água por tonelada de cana; hoje, usam-se 1.000 litros por tonelada e a água retorna ao rio mais limpa do que saiu. Teve também o desenvolvimento do uso do bagaço para geração de energia. Resultado: a energia é usada pela empresa, é distribuída de graça para a comunidade e ainda passou a ser mais um produto comercializado.

Já os funcionários de posições na base da hierarquia não demonstraram familiaridade com o termo responsabilidade social. Entretanto, conhecem bem as ações da empresa na comunidade próxima. Mostram-se cuidadosos com o uso de recursos naturais e afirmam apreciar o ambiente de trabalho. Um deles, Francisco dos Santos, tratorista, foi admitido depois de participar do Projeto Horta.

Os funcionários apontaram, ainda, um ou mais motivos que, no seu entendimento, levaram o grupo à prática empresarial socialmente responsável. Tais motivos foram organizados e agrupados em categorias. O principal motivo apontado foi a influência dos princípios de D. Olga. Embora motivos ligados a ganhos e melhorias empresariais tenham sido citados, os mais relevantes estão relacionados às crenças, tradições e valores pessoais dos proprietários.

De um núcleo restrito, fechado no âmbito familiar, semelhante a tantos outros empreendimentos familiares no Brasil do século XIX e início do século XX, o desenvolvimento da propriedade sustentou-se em motivações que não apenas perpassaram gerações, superaram dificuldades, mas, principalmente, ao que tudo indica, originaram comportamentos marcados, em cada fase do processo, pelo respeito aos parceiros nos negócios e à natureza.

A identidade imprimida ao Grupo, a missão que o orienta e os princípios que o regem, são traços marcados desde sua origem e refletem os valores morais pessoais e a personalidade da sua matriarca. Tais valores nortearam não apenas a vida familiar, como também a organização e constituíram o fio que teceu a teia

comportamental que perdura, ainda intenso, nos dias atuais. A narrativa dos filhos e dos empregados sobre os valores de Olga impregna o comportamento do Grupo (SIMS, 2001) e serve como fonte permanente de aprendizagem organizacional.

PARA CONCLUIR

O estudo do Grupo Nova América permitiu conhecer uma história empresarial brasileira embasada em pilares construídos pela força de uma mulher à frente de seu tempo, que motivou os proprietários do Grupo a atuarem de forma socialmente responsável. Tal atuação tem sido reconhecida por entidades associadas ao tema e aqui se tomou esse reconhecimento como um fato. O elenco de programas e ações desenvolvidos nas comunidades vizinhas e para o público interno da empresa, a que se teve acesso, atende ao que se designa por responsabilidade social.

Se as atitudes dos indivíduos no mundo dos negócios às vezes demonstram uma distância entre a aparência e a essência, sobretudo no que diz respeito à ética e à moral (FARIA, 2000), a história do Grupo Nova América parece indicar que seus dirigentes e funcionários seguiram outra direção. O estilo administrativo dos proprietários dirigentes revela as crenças e os valores adquiridos na infância embalada por Olga, fio condutor e agregador que manteve a família unida, em um processo que perdura no tempo. As histórias ouvidas no Grupo afirmam que o desenvolvimento moral dessas pessoas impôs a marca do desenvolvimento moral da própria organização, cujos negócios são conduzidos com ética, interação social e ambiental, afirmando ser possível conciliar competitividade e humanização. Evidentemente, não se subtrai do processo a existência de desvios, contradições, ambigüidades, conflitos, porque se tal subtração fosse feita, seria negar a própria vida. Apenas enfatiza-se a possibilidade de uma ação empresarial socialmente responsável.

Pode-se deduzir que tais valores foram percebidos pelo corpo de funcionários, influenciando expectativas e ações gerenciais também embasadas em princípios éticos e morais. O senso de justiça, o exemplo pela efetividade das ações dos dirigentes e sua forma de lidar com as pessoas, complementam o quadro cognitivo dos colaboradores, revelando a força das histórias, de cânones, da memória organizacional no processo de aprendizagem organizacional.

Notou-se que a ampla diversidade cultural dos funcionários da empresa, desde o caipira típico até profissionais urbanos preparados, procedentes da capital e de grandes centros, não comprometeu a convivência cooperativa entre os diferentes grupos. Presume-se que a identificação dos dirigentes com as coisas da terra e sua gente, a familiaridade de convívio com camponeses e lavradores, tenham-se constituído em elementos de aproximação entre o funcionário caipira, o patrão quase caipira e o profissional urbano. A história do Grupo Nova América, imbricada com a história de vida de Olga, leva a crer que a percepção das motivações do caipira, o lidar com a terra, plantas e animais, foi respeitada, valorizada e ampliada. É possível que seja esta uma das razões pelas quais, numa região onde os conflitos rurais e invasões sejam freqüentes, o Grupo não tenha registrado situações desgastantes.

Histórias sobre as crenças e valores de Olga, a semeadora de grãos e de responsabilidade social, continuam tendo poder, mesmo depois de sua morte, aos que lhe sucederam. Elas consolidam a identidade do Grupo como socialmente responsável, conforme entidades que tratam dessa questão, e são fonte permanente de aprendizagem de seus membros.

REFERÊNCIAS

A VOZ DA TERRA, 7 mar. 1979.

AQUINO, C. (Org.) *História empresarial vivida*. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986. v.2.

- ASHLEY, P. A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARBOSA, R.; BARBOSA P. F. *Nossa mãe Olga*. São Paulo: Villipress, 2000.
- COUTINHO, Renata B. G.; MACEDO-SOARES, Diana L. Gestão Estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n.3, p. 75-96, set./dez. 2002.
- CUNLIFFE, Ann L; LUHMAN, John T.; BOJE, David M. Narrative temporality: implications for organizational research. *Organization Studies*, v. 25, n.2, p. 261-286. London: Sage, 2004.
- CURADO, Isabela. Pesquisa historiográfica em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...Campinas: ANPAD, 2001.*
- EXAME. *As 100 melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Abril, 2000.
- FARIA, José Henrique de. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. *Anais... Curitiba: ANPAD, 2000.*
- FREYRE, G. *Casa grande e senzala*. 25. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1987.
- FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Nacional, 1971.
- GAZETA DE ASSIS, Assis, 31 jul. 1981.
- GRAJEW, O. O futuro está em nossas mãos. *Revista Veja*, n.51, p.30, dez. 2001.
- HADDOCK LOBO, R. *História econômica e administrativa do Brasil*. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1968.
- LAWLESS, F. M. *A responsabilidade social das empresas multinacionais no terceiro mundo*. 1993. 242f. Tese (Doutorado em Teologia) – Departamento de Teologia, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- LEMAÎTRE, Nadine. La culture d'entreprise: facteur de performance. In: CHANLAT, Jean-François; SÉGUIN, Francine (Org.). *L'analyse des organizations: une anthologie sociologique*. Québec: Gaëtan Morin, 1987.
- LOGSDON, J. M.; YUTHAS, K. Desempenho social corporativo: orientação para depositários e desenvolvimento moral organizacional. In: Segunda Conferência Anual Internacional de Promoção da Ética nos Negócios, 1995, Niagara. *Artigo... Niagara: Universidade Niagara e St. John*. p. 1-12.
- MACHADO, Adriana L. C. S.; LAGE, Allene C. Responsabilidade social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...Salvador: ANPAD, 2002.*
- MARTINS, Paulo Emilio. *A reinvenção do sertão: a estratégia organizacional de Canudos*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2001.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social & cidadania empresarial – a administração do 3º setor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MENDONÇA, Luís Eduardo C. História de empresas brasileiras: tem espaço na academia? Questionamentos exploratórios e conclusões preliminares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...Florianópolis: ANPAD, 2000.*

MOTTA, Marly Silva da. Histórias de vida e história institucional: a produção de uma fonte histórica. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 18., 1995, Recife. *Anais...* Recife: ANPUH, 1995.

NASH, L. *Ética nos negócios: boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.

NOGUEIRA, Carlos E. de A.; CHAUVEL, Marie Agnes. Responsabilidade social: um estudo exploratório sobre o processo de decisão das instituições mantidas por empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

OLIVEIRA, E. M. *Usina Maracá – mais de meio século de história*. Assis: MCP Comunicações, 1998.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. *Gestão-cidadã: ações estratégicas para a participação social no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2002.

PRADO JÚNIOR, Caio. *História econômica do Brasil*. 17.ed. São Paulo: Brasiliense, 1974.

PRIGOGINE, Ilya. O reencantamento da natureza. In: WEBER, Renée. *Diálogos com cientistas e sábios: a busca da unidade*. São Paulo: Cultrix, 1986.

SIMS, D. Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L (Coord.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun.2001.