

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL: RETÓRICA OU NECESSIDADE?

Domingos A Giroletti*

Luiz Roberto de Oliveira Pereira**

[...] cultura organizacional em si é uma idéia rica que traz consigo a possibilidade de uma organização do trabalho mais humana, detentora de uma melhor qualidade de vida e, como conseqüência de se esperar, de maior produtividade e rentabilidade (MOTTA, 2002).

RESUMO

O artigo trata da reorganização de uma empresa de telecomunicação após sua privatização. A mudança do controle acionário afetou toda a estrutura organizacional da Empresa Y: a cultura organizacional, seu tamanho, política de pessoal, relação com a clientela e relacionamento com a comunidade. O artigo inicia descrevendo a estratégia financista de reorganização da empresa e como ela determinou as características das variáveis organizacionais – modelo de gestão, política de pessoal, estrutura organizacional, concorrência, clientela, tecnologia e o relacionamento com a comunidade. No artigo, procura-se demonstrar as limitações da estratégia financista que vê a empresa como “máquina de fazer dinheiro”, apontando-se as dificuldades de reorganizá-la nestes termos numa perspectiva de uma “empresa feita para durar”. O exame crítico da estratégia financista tem como base uma literatura que valoriza positivamente a cultura organizacional das empresas. A destruição da cultura organizacional da Empresa Y após sua privatização tem retardado sua reorganização e dificultado o aumento de sua competitividade e a retomada de sua posição bem como seu sucesso empresarial mesmo numa perspectiva mais imediata.

Palavras-chave: Cultura organizacional, desenvolvimento organizacional, comportamento organizacional, administração de empresas, privatização.

* Professor do Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

** Aluno do Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, devido ao bom desempenho industrial do Japão e à maior expansão das empresas multinacionais em âmbito global, a cultura organizacional foi (re) descoberta pelas empresas, homens de negócios, administradores e pesquisadores. Desde esta época, a Cultura Organizacional tornou-se uma disciplina acadêmica e os fatores culturais vêm sendo correlacionados pela literatura, ora com o sucesso ora com o fracasso das organizações. As pesquisas, até agora realizadas neste campo, demonstram que não existe uma relação unívoca entre cultura organizacional e sucesso empresarial.¹ Assim há estudos que apontam que a existência de uma cultura organizacional sólida, expressa por um sentimento de forte solidariedade entre os membros do staff no interesse de todos os envolvidos, é um fator de sucesso empresarial.² Outros, mostram, no entanto, que uma cultura empresarial altamente desenvolvida, ao acentuar demasiadamente os traços da permanência organizacional, pode tornar-se um obstáculo à inovação ou à adoção de outras mudanças necessárias, inviabilizando com isto sua sobrevivência futura.³

Historicamente falando, Cultura sempre foi e ainda é um conceito chave da Antropologia.⁴ Ele pode ser usado numa acepção mais ampla ou mais restrita. Na primeira, cultura define-se em oposição à natureza e significa tudo o que é obra do homem, aí incluídos os produtos das sociedades ditas primitivas às mais modernas. Neste sentido abrangente, fazem parte dela os instrumentos de trabalho mais rudimentares até a chamada alta cultura ou a cultura denominada erudita. Transpondo este conceito amplo para o âmbito empresarial, pode-se afirmar como Morgan que as próprias organizações modernas são elas mesmas fenômenos culturais e fazem parte da construção da realidade social.⁵

Na segunda acepção, mais restrita, cultura pode significar tudo aquilo que é único, a maneira específica pela qual fazemos todas as coisas.⁶ Seria tudo aquilo que singulariza ou identifica um grupo (ou organização) e o (a) distingue do (a) outro (a). Por ele, pode-se estabelecer no campo macrossocial o “nós” e o “eles”, que traduzem os primeiros sentimentos de pertencimento a grupo

e/ou sua exclusão de outro.⁷ O pertencimento ou não funda a diversidade das culturas grupais ou nacionais. Transpondo este conceito mais restrito para o âmbito empresarial, a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis distintos. O primeiro foi chamado por Robert Presthus de “sociedade organizacional”, significando que a globalização e o crescimento das empresas multinacionais criam uma cultura homogênea e específica difundida de suas matrizes e filiais, seus escritórios e fábricas modernas onde as semelhanças e diferenças culturais seriam mais de ordem ocupacional do que nacional. Pelo segundo nível, considera-se a cultura nacional como determinante da cultura organizacional. A diferença cultural entre países reflete-se internamente nas suas organizações; as filiais sofrem influências mútuas de seu país de origem e do país hospedeiro. O terceiro nível seria formado pela cultura organizacional no sentido corporativo, um conjunto de valores, regras, procedimentos e etc. que fazem parte do imaginário de uma empresa ou organização. Além de uma instituição ser um produto da cultura, ela mesma expressa uma cultura que pode unificar o comportamento de seus membros ou expressar diferenças entre departamentos (sub-culturas) e dissidências internas ao staff (contra-culturas).⁸ Tanto num nível quanto noutro, a cultura, como produto humano, pode ser transmitida de geração para geração pelos mais diferentes meios disponíveis em cada sociedade.

A influência integradora e mobilizadora da cultura numa sociedade, num grupo social ou numa empresa pode ser resumida numa frase de Edgar Morin, escrita para explicar e situar outra questão, mas que se aplica bem para descrever o seu poder de induzir comportamentos: “As crenças e as idéias não são somente produtos da mente, são também seres mentais que têm vida e poder. Dessa maneira, podem possuir-nos”.⁹ As crenças, os valores e as idéias, produtos culturais, podem transformar-se ou ser transformados facilmente em ideologia quando ganham vida, poder e capacidade de mobilização das pessoas, determinando seu pensamento e sua ação. Isto pode ocorrer na sociedade e no âmbito dos movimentos sociais e dos partidos políticos, por exemplo. Ou pode ocorrer dentro de uma organização. Neste caso, cultura organizacional pode confundir-se com ideologia. Henry Mintzberg e colegas definem a ideologia numa organização como “uma cultura

rica – um forte conjunto de crenças, compartilhadas apaixonadamente por seus membros, que distingue essa organização de todas as outras”.¹⁰

Deve-se reconhecer que grande parte da literatura que versa sobre cultura organizacional no campo da administração a trata como ideologia. Nesta postura pragmática repousa em grande parte o interesse da maioria dos empresários que vêem na cultura organizacional mais um meio de controle e de conformar os pensamentos e as ações dos funcionários no sentido da realização dos objetivos maiores da organização. Um exemplo de visão instrumental da cultura que se confunde com ideologia no campo empresarial é dado por Richard Daft em – Teoria e Projeto das Organizações – obra de referência muito lida no Brasil. Nele há duas definições de cultura. Pela primeira, ela é um **“conjunto de valores, pontos de vista, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos membros como sendo o mais adequado”** (grifo nosso)¹¹. Essa é uma definição técnica, neutra do ponto de vista valorativo. Na segunda, expressa sua visão instrumental de cultura quando, no Glossário, o final da definição anterior é assim modificado **“conjunto de valores[...] transmitidos [...] como sendo o mais adequado”**, converte-se em **“conjunto de valores [...] ensinado aos novos membros como sendo o correto”** (grifo nosso)¹¹. Ao substituir a categoria, **“o mais adequado”**, um termo de conotação valorativa mais neutra por outra de sentido mais axiológico, **“o correto”**, Daft associa a cultura à ética. Com esta associação, fica evidente o caráter prescritivo da cultura organizacional na concepção deste autor. Neste caso, cultura organizacional confunde-se com ideologia. Ela não será mais que um ideário que mais represente o coletivo de uma sociedade, mas passa a ser uma ferramenta teórica e prática a ser usada em defesa dos interesses dos empresários na acepção clássica de ideologia dada por Marx: “idéias que servem de armas para interesses sociais” específicos com a função de promover solidariedade social e legitimidade.¹² Em termos operacionais, a subjugação da cultura e dos valores éticos à ideologia burguesa revela a disposição empresarial de usar a cultura organizacional como outro mecanismo de controle ideológico de seus empregados e de extração da mais-valia.¹³

Neste artigo, parte-se do suposto que a cultura organizacional, pela sua capacidade de promover mobilização e comprometimento, deveria ser um fator fundamental da estratégia de reorganização de uma Empresa Y após sua privatização na medida em que pode cumprir funções de integração interna e externa.¹⁴ Ela poderá ser um fator estruturador interno a auxiliar no aumento da competitividade das empresas e um “lócus” de trabalho interessante que viabilize a auto-realização dos seus funcionários “pari passu” com o crescimento empresarial.

A referência empírica do artigo é a Empresa Y que atua no ramo de telecomunicações e pertencia, quando era estatal, ao sistema Telebrás. Era considerada à época como uma empresa-modelo em termos nacionais. Tinha uma cultura empresarial forte que lhe dava identidade interna e que a diferenciava das demais empresas operadoras do sistema de telecomunicações do país. No processo de reorganização após sua privatização, a cultura organizacional anterior foi destruída e os fatores culturais nem sequer foram considerados pelos novos controladores. O artigo é uma reflexão sobre essa vicissitude, procurando demonstrar que a ignorância da cultura organizacional tem sido um complicador a dificultar a estabilização da Empresa Y e o aumento de sua competitividade.

Ao ser privatizada, a Empresa Y foi adquirida por um consórcio de empresas nacionais e estrangeiras e vem passando por mudanças estruturais profundas. Além da destruição da cultura organizacional anterior, todos os demais subsistemas foram alterados a saber: a estrutura organizacional, a tecnologia, os procedimentos, a política de pessoal e seu relacionamento com a comunidade. No momento, ela continua vivendo um processo de transformação institucional e de construção de sua nova identidade. A reconstrução da cultura e da nova identidade organizacional será, neste artigo, o pano de fundo que servirá de parâmetro e de contraponto para analisar criticamente a estratégia financista de reorganização da Empresa Y, mesmo tendo por objetivo único o êxito econômico. A rearticulação da sua cultura organizacional no artigo será apresentada como sendo uma estratégia alternativa à financista por englobar um conjunto de variáveis e responder melhor a uma gama mais ampla de problemas institucionais que, em geral, acometem a reorganização de empresas privatizadas ou que passam por crises profundas de identidade.

As referências empíricas usadas no trabalho provêm de um conjunto de fontes diversas. A primeira fonte (e a mais importante) repousa na observação participante feita por um dos autores que trabalhou na Empresa Y quando era estatal e que, depois, acompanhou o processo de privatização e sua reorganização como firma privatizada. A segunda será formada por informações documentais publicadas pela própria Empresa, ou veiculadas pela imprensa, pelo Sinttel e DIEESE. Finalmente, usam-se dados obtidos com funcionários antigos, admitidos à época em que era estatal ou posteriormente à sua privatização.¹⁵

No artigo, descrevem-se, pela ordem, a estratégia de reorganização da Empresa Y, a nova política de pessoal, a atenção ao cliente e o novo relacionamento com a comunidade. Encerrando o artigo, uma análise crítica do processo de reorganização da empresa Y de cunho financista e extrativista e seus efeitos negativos sobre seu desempenho interno e externo na “perspectiva de uma empresa feita para durar”. As reflexões, aqui apresentadas, podem eventualmente servir de referência para o exame de outras empresas que estão em crise de identidade ou passam por processos de reestruturação interna profunda, provocada pelas mais diferentes razões. Considerar os aspectos culturais na reconstrução da identidade empresarial poder ser um fator vital para o sucesso do empreendimento econômico. Em algumas situações, poderá ser até o fator estratégico mais importante porque estruturador e rearticulador dos demais.

2 A ESTRATÉGIA DE REORGANIZAÇÃO DA EMPRESA Y

A privatização das empresas de telecomunicação no Brasil criou um ambiente de negócios competitivo neste setor, ao romper a estrutura nacional do sistema TELEBRÁS controlado pela União e formado por uma rede coligada de empresas também estatais que atuavam no âmbito dos estados federados. Ao privatizá-las, rompeu-se o monopólio estatal de telecomunicação e o controle direto do Estado sobre o setor. Adotou-se um sistema de controle mais flexível e indireto, exercido por uma agência governamental – a ANATEL – que tem caráter normativo e um perfil mais técnico. O sistema privatizado passou a ser regulado por nova legislação e por cláusulas contratuais

e outros compromissos assumidos pelas empresas no momento da privatização e da assinatura dos novos contratos de prestação de serviços. O novo ambiente pós-privatização caracteriza-se, ainda, pela ampliação da prestação dos serviços públicos de telecomunicações e pela competição entre todos os participantes do mercado dentro do novo quadro legal e institucional mencionado.

A nova estrutura societária da Empresa Y teve, na sua origem, os condicionamentos estabelecidos pelas diretrizes do governo federal para regular a privatização do antigo Sistema Telebrás. O modelo de privatização privilegiou a formação de consórcios, muitos deles formados por grupos sem vinculação ou experiência anterior no ramo de telecomunicações. Essa falta de conhecimento e a heterogeneidade do grupo acionário controlador traduziram-se, na fase operacional, em visões divergentes e até antagônicas quanto à estrutura e ao próprio funcionamento da empresa. A divergência entre os sócios foi tão aguda, que se transformou em disputa judicial, penosa e desgastante. Esta foi outra variável, não prevista inicialmente, mas altamente impactante, a condicionar todo o processo de rearticulação da Empresa Y após sua privatização. As mudanças periódicas no seu comando originadas da disputa pelo seu controle geraram muita insegurança em seu interior, afetando, particularmente, o nível gerencial intermediário e o pessoal de operações de linha de frente, que faz o atendimento à clientela. O conflito pelo comando foi, finalmente, encerrado quando um dos sócios conseguiu lograr êxito na ação judicial e assumiu o controle acionário definitivo da companhia. A partir deste momento, o sócio controlador, proveniente do mercado financeiro, reforçou ainda mais o novo modelo financista de gestão que se tornou exclusivo: garantir o retorno do capital investido o mais rápido possível. Com a definição do novo controlador, as metas financeiras prevaleceram ainda mais sobre as pessoas, desconsiderando-se qualquer outro projeto que levasse em conta outros fatores para o seu reordenamento. A maior parte das ações cotidianas passou a ser avaliada pela métrica dos resultados imediatos, alcançar a rentabilidade determinada pelos acionistas tendo como referência a lucratividade dos bancos que operam no país.

Além das circunstâncias da privatização, devem ser consideradas, como fator agravante para se entender a opção pela estratégia financista de reorganização da Empresa Y, as mudanças nos negócios de telecomunicações no mercado brasileiro que ocorreram posteriormente. À época do monopólio estatal, o sistema de telecomunicação era quase imune às oscilações internas e externas da economia. As mudanças macro-econômicas posteriores a 1997 afetaram o desempenho de todas as empresas de telecomunicações privatizadas. A queda generalizada do nível de renda da população brasileira, por exemplo, afetou drasticamente suas receitas de várias formas: redução do consumo pela diminuição do uso do telefone; aumento da inadimplência que, em muitas empresas, chegou a atingir 35% de sua carteira de clientes; e, abandono das linhas telefônicas, pura e simplesmente. O aumento das tarifas e a expansão da telefonia celular não parecem ter atendido às expectativas de lucro das empresas controladoras.

Outra variável importante na (re)organização da Empresa Y refere-se aos procedimentos e processos adotados por ela como parte de sua rotina e funcionamento diário. Normalmente, a escolha desses instrumentos organizacionais devem estar associados aos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo. Com a opção exclusiva pelos resultados financeiros, os novos procedimentos e processos adotados pela Empresa Y restringiram-se a cumprir apenas esse objetivo. Com isto, a maioria dos novos gestores não se preocupou com a formatação e a comunicação aos funcionários da nova política empresarial adotada, que continua desconhecida pela maior parte deles. Os poucos referenciais existentes na Intranet da Empresa não são muito esclarecedores; e, na maioria dos casos, repetem exaustivamente as leis trabalhistas e as normas da ANATEL.

Além do desconhecimento e pouco comprometimento dos funcionários, a adoção desses procedimentos abre espaço para o arbítrio e o personalismo entre gerentes médios, que tendem a grassar. Nestas circunstâncias, cada gerente pode assemelhar-se a um pequeno sultão a pautar suas decisões por critérios pessoais ou pelo parâmetro financeiro único.¹⁶ Na ausência de outros parâmetros profissionais, os funcionários ficam à mercê dos caprichos dos chefes, supervisores e

gerentes. O uso de critérios pessoais tem efeitos deletérios sobre a reorganização e o bom funcionamento da companhia como um todo. Esta situação é, também, propícia ao florescimento de uma visão mecanicista do trabalho que reforça o comportamento alienado dos empregados. Ela dificulta, ainda, a criação de uma identidade cultural entre eles e o compartilhamento de outros valores que favoreçam a realização dos seus objetivos.

A tecnologia é outro fator determinante no processo de (re)organização de uma empresa porque dela dependem, em grande parte, sua produção, produtividade e competitividade, fatores fundamentais ao sucesso empresarial.¹⁷ Ela condiciona o funcionamento geral da Empresa Y porque afeta o processo de produção, os procedimentos e o trabalho das pessoas. A mudança tecnológica pode, no entanto, ter um efeito positivo ou negativo no processo de reestruturação de uma empresa e no desempenho de seus funcionários. Será positivo quando a tecnologia funciona como um fator de agregação e de envolvimento das pessoas. Quando é usada para alimentar uma imagem externa favorável ou reforçar, por sua vez, a identidade corporativa. A mudança de tecnologia poder provocar, também, efeitos negativos, ao acarretar, por exemplo, a obsolescência do conhecimento e das competências profissionais. Para as empresas, ela é quase sempre um fator positivo porque melhora a produtividade e a qualidade dos produtos.

Para os trabalhadores, a mudança tecnológica é, geralmente, vista como ameaça. Em geral, opõem-se ou resistem a ela porque pode significar desqualificação profissional, redução de postos de trabalho, demissões e desemprego. Ela, quase sempre, impõe aos que permanecem na organização pesados ajustes, como: mudança de setor, requalificação e treinamentos constantes que não são nada indiferentes aos trabalhadores pelo tempo e recursos que requerem. Finalmente, a mudança tecnológica pode afetar negativamente a formação de uma nova identidade institucional entre os funcionários, gerando um clima de desconfiança, resistência e insegurança organizacional. O complemento disto é o aumento do "turn over", das transferências de setores e das demissões de funcionários com o "feed back" negativo sobre o funcionamento do sistema como um todo.

Quando uma plataforma tecnológica é substituída por outra mais nova ou mais avançada, o estoque de conhecimento necessário para operar a tecnologia anterior torna-se inútil e a reciclagem do conhecimento vira um imperativo. Em muitas empresas, os custos da atualização dos conhecimentos e da renovação das competências são por elas absorvidas e fazem parte da sua política de pessoal, pelo menos para os quadros mais qualificados. Na empresa Y, esses encargos são de responsabilidade pessoal de cada empregado e não há uma ação corporativa organizada para solucionar ou minorar os problemas de (re)qualificação. Em caso de alteração de plataforma ou processos, a Empresa Y tem ido ao mercado recrutar novos profissionais que possam operar, a contento, a nova tecnologia, dispensando muitos dos funcionários antigos cujos conhecimentos tornaram-se obsoletos. Por trás desta política, há sempre a preocupação financista: a redução dos custos, a realização das metas, a produção de resultados. Nesse modelo, não há espaço para a realização e o crescimento de seus funcionários. São tratados como meros operadores, peças substituíveis. Nestas circunstâncias, o comprometimento dos funcionários tende, por sua vez, a ser proporcional ao tratamento e valorização recebidos.

Um corolário do modelo financista de gestão adotado pela Empresa Y foi estabelecer, como norma, que o funcionário deve ser o responsável e o provedor de sua própria qualificação profissional. O manter-se atualizado é de sua exclusiva responsabilidade e ele deve arcar com esses custos, se deseja permanecer no seu posto de trabalho. Treinar gente na Empresa é custo que deve ser evitado. Por isto, as pessoas devem ser contratadas já “prontas” no mercado. A empresa não deve gastar dinheiro com a atualização do conhecimento de sua equipe, não só por achar que isto não é de sua responsabilidade, mas por receio de perdê-lo, posteriormente, para o mercado. Na verdade, a estratégia financista tem se revelado contraproducente à própria Empresa porque posterga a formação de um plantel próprio, treinado por ela e compromissado com os seus objetivos. Não avalia que os eventuais investimentos feitos pela mesma no treinamento de seus funcionários, podem traduzir em melhor desempenho e em maior dedicação e lealdade para com a empresa e um maior comprometimento com seus objetivos. E a existência de uma equipe estável e bem treinada é

uma garantia da qualidade nos serviços, de maior produtividade e retorno mais rápido do capital investido.

É preciso ter em mente que a mudança tecnológica por si só desmancha equipes inteiras de um só golpe e com sua implosão vai junto um conjunto de competências, crenças e lealdades, valores ao redor dos quais o time havia sido formado. Lembrar este efeito deletério (embora não intencional) permite reconsiderar a necessidade de revitalizar o “esprit de corps” porque ele será capaz de reconstruir novamente a confiança dos funcionários frente à nova realidade da Empresa Y, fruto da imposição do mercado. Mas, mesmo nestes casos, as empresas, ao promoverem a mudança tecnológica, precisam assumir os custos dos ajustes e financiar a readaptação profissional de seus funcionários para que possam ser (re)aproveitados dentro da mesma companhia ou ser reabsorvidos pelo mercado de trabalho.¹⁸ Por fim, vale lembrar o que os manuais de administração ensinam: uma cultura organizacional é relativamente fácil de destruir, difícil é construí-la e ainda mais difícil reconstruí-la.¹⁹ Até que uma nova equipe, com um novo conjunto de conhecimentos técnicos possa ser novamente formada e comece a atuar de forma integrada e compartilhando valores comuns, demanda tempo, gastos e novos investimentos. A consideração destes fatores parece passar ao largo dos objetivos financistas mais imediatos.

3 POLÍTICA DE PESSOAL

A política de pessoal é outro fator importante para o sucesso empresarial. Hoje, fala-se tanto em sociedade do conhecimento, afirmando-se que as pessoas são a maior riqueza das empresas pelos seus conhecimentos, experiência profissional e talento. Como corolário, valorizam-se a diversidade profissional e cultural e as diferentes competências do staff porque garantidoras da inovação e do aprender a aprender constante dentro das organizações.

Na empresa Y, a relação com os profissionais foi determinada pelo modelo financista de gestão. Por isto, a diversidade cultural e profissional não é um valor que a Empresa Y cultive. Sua política de pessoal tem como critério a seleção de pessoas com perfis capazes de realizar as metas financeiras e

que dispensem investimentos em treinamento e adaptação. A empresa Y está longe de assemelhar-se a um “ser vivo” que saiba atrair e desenvolver novos talentos; ou renovar-se continuamente num processo de aprendizagem permanente. Uma empresa, com este tipo de política de recursos humanos, não oferece clima para se criar uma cultura organizacional que motive os funcionários e os faça vestir a camisa da empresa. Nem faz da política de pessoal uma oportunidade a mais para promover maior integração com o ambiente, onde atua e deve sobreviver.

O processo de seleção e adaptação das profissionais na Empresa Y foi estabelecido em consonância com as premissas do modelo de gestão financista. O pessoal remanescente da antiga empresa estatal foi e está sendo fortemente pressionado para cumprir as metas financeiras e para reduzir custos. A rotatividade de pessoal não existia anteriormente e o “turn over” após a privatização nunca se tornou tão elevado. Segundo o DIEESE, a redução média de pessoal foi 36,78% na empresas de telecomunicações privatizadas²⁰. O recrutamento de novos profissionais seguiu e segue o mesmo diapasão: contribuir apenas para o alcance das metas financeiras. A diversidade cultural, que havia caracterizado o staff da Empresa antes de sua privatização, definida como a melhor estratégia para atender a heterogeneidade da clientela mineira, foi abandonada pelos novos controladores da Empresa Y. Esse requisito foi eliminado dos novos processos seletivos, privilegiando-se a uniformidade de perfis e o comportamento conformista, visto como o mais adequado para obter as metas financeiras estabelecidas.

A nova política de pessoal é um convite e um reforço ao componente autoritário que existe em qualquer organização, mas que desestimula a inovação e a participação dos funcionários e reflete a enorme preocupação dos gestores com o curto prazo e os cortes de custos e de pessoal. A estratégia financista tem gerado determinados paradoxos organizacionais cujos efeitos têm se revelado críticos. O primeiro é a própria uniformidade de visão em torno de um objetivo (pensamento) único, o “número mágico” exigido pelos controladores. Esta postura impõe às pessoas um consenso adaptativo que, muitas vezes, as leva à renúncia coletiva de seus valores pessoais, sociais e culturais, os quais, se fossem vistos por outra ótica, poderiam ser trabalhados na ótica do futuro da

Empresa Y. Em segundo lugar, ao buscar no mercado pessoas, que compartilham apenas a visão financeira como o valor maior da organização, elimina a diversidade, a diferença, a positividade do conflito e as eventuais contribuições inovadoras dos funcionários que poderiam facilitar a formação de uma nova cultura organizacional e a existência, ainda que embrionária, de alternativas que pudessem vir a responder positivamente às mudanças futuras do mercado. Por fim, deve-se lembrar que a unanimidade de pensamento no interior de uma organização é clima propício para o desenvolvimento de armadilhas cognitivas ²¹ sempre inconvenientes à sobrevivência futura de qualquer tipo de empreendimento de natureza social, política ou econômica.

4 O ATENDIMENTO AOS CLIENTES

A princípio, toda empresa procura fazer da concorrência um fator favorável ao seu sucesso porque, se bem trabalhada, poderá ter um efeito aglutinador em defesa das posições de mercado que a empresa possui ou na preservação e ampliação de sua carteira de clientes. Em certa medida, ela pode fortalecer, também, a cultura organizacional, os seus valores e as crenças por eles compartilhados.

Na Empresa Y, devido à estratégia financista, a concorrência é vista mais como ameaça potencial às fontes de receita e ela não é usada como fator motivador dos funcionários ou de agregação interna. Pensando bem, as coisas dentro desta estratégia não poderiam ser vistas de outra maneira porque a valorização da concorrência na forma sugerida é incompatível com o modelo reducionista de gestão financista. Um dos efeitos mais desafiadores da concorrência para um bom administrador é transformá-la em fator interno de aglutinação, motivação e unidade da equipe que tem um desafio a vencer, a “ameaça externa” representada pelos concorrentes. Na Empresa Y, a exploração da variável, concorrência, limita-se a conclamar as pessoas no sentido de garantir o volume de receita esperado para o exercício fiscal. Nada mais do que isto.

Como os valores culturais não são apreciados, a atitude da empresa Y com relação aos seus funcionários pode ser comparada às considerações feitas por Maquiavel com relação à utilização de

exércitos mercenários²². O funcionário, como o recruta dos exércitos mercenários, ao não se sentir valorizado pela companhia e ao não ter seus valores e crenças prestigiados, não associa sua própria sobrevivência à permanência do negócio. Tratado como um mercenário, ele dificilmente se envolverá em considerações morais e éticas na defesa de sua Empresa ou quando instado pela concorrência para trocar de lado no campo de batalha. Por mais que a lição de Maquiavel seja antiga, ela ainda não foi suficientemente compreendida e implementada. O caráter suicida da estratégia financista é um exemplo renovado disto.

Hoje, tornou-se um truísmo vincular o sucesso de uma empresa à satisfação do cliente. Operacionalmente falando, o consumidor tem a expectativa de ter atendidas suas demandas com eficiência e qualidade porque dessa satisfação dependem os resultados financeiros e o futuro da companhia. Na empresa Y, devido ao modelo financista de gestão, as relações com seus consumidores estão fortemente orientadas para extrair o máximo de rendimento possível pelos serviços prestados no menor prazo possível. E, de preferência, sem qualquer custo com a conquista e/ou a fidelização dos clientes.

Para o público externo, a Empresa Y vende uma imagem positiva de valorização dos clientes e de qualidade dos serviços, inclusive para justificar os preços cobrados. A marca da Empresa é fortemente trabalhada junto aos consumidores, especialmente entre aqueles com maior poder aquisitivo e as corporações, que são os segmentos que mais contribuem para a receita total da companhia. A imagem, passada pela publicidade, é de uma empresa voltada à satisfação do cliente e centrada na seriedade e qualidade de seus serviços.

Pelo discurso, a Empresa Y passa, ainda, a idéia de que possui internamente uma cultura organizacional sólida que valoriza os seus empregados e clientes. No entanto, isto não condiz com a realidade. Veja-se, por exemplo, o que ocorre com os funcionários que atuam na linha de frente, principalmente com os atendentes de “call center”, sujeitos a um “turn over” altíssimo. São eles que recebem as reclamações dos clientes insatisfeitos pelos serviços prestados pela companhia. As

queixas são registradas, processadas por um sistema computacional sofisticado e caro, o Customer Relationship Management (CRM). Por ele, as informações são agrupadas segundo a natureza das reclamações para que se determine posteriormente qual o tipo de tratamento que elas merecem e que ações deverão ser empreendidas para atendê-las. Em princípio, a opção é sempre pelo menos oneroso, seguindo a lógica financista adotada. Com isto predominam, em qualquer circunstância, as soluções que nem sempre são as mais adequadas aos clientes.

A implementação da estratégia financista termina criando uma situação paradoxal marcada por uma espécie de dissonância cognitiva: os clientes recebem uma mensagem que não tem uma correspondência com a realidade vivenciada pelos empregados. A imagem da valorização do cliente e do funcionário que é vendida pela Empresa Y, não existe de fato nem dá sustentação aos produtos e serviços anunciados por ela aos clientes. O discurso publicitário, quando vazio cedo ou mais tarde, passa a ser desmascarado. O recorde de reclamações contra a Empresa registrado nos Procons da Prefeitura de Belo Horizonte, do Estado de Minas Gerais e da Assembléia Legislativa e de ações na Justiça, prova a dissonância entre o discurso e a prática. Como resultado, o feitiço pode virar conta o feiticeiro: a crescente insatisfação dos clientes com os seus serviços poderá resultar na migração de parte deles para outras prestadoras.

Pela imagem veiculada, o cliente é o máximo. No entanto, isto não condiz com o tratamento que lhe é dispensado na hora da reclamação. Se a Empresa Y tivesse feito uma opção por outra estratégia que efetivamente valorizasse o funcionário e o cliente, as reclamações destes, ao serem processadas, poderiam ser uma excelente oportunidade para estreitar os laços de relacionamento da companhia com os seus usuários ou para garantir a “pós-venda”. Da forma como as reclamações são processadas e atendidas, não se opera um maior estreitamento de vínculos entre a Empresa Y com seus os clientes; nem provoca a melhoria dos serviços, maior compromisso dos funcionários ou fidelização da clientela.

A empresa desperdiça, desta forma, uma boa oportunidade para qualificar seus funcionários e para melhorar seu desempenho junto ao público consumidor. Esse contato direto com os clientes poderia ser aproveitado de inúmeras maneiras para a (re)qualificação dos seus funcionários. Eles poderiam, por exemplo, enriquecer-se com as percepções subjetivas dos clientes e usá-las para serem mais flexíveis no tratamento que lhes é dispensado. Poder-se-ia criar múltiplos padrões analíticos internos formados pelas suas mais diversas percepções, alimentando continuamente uma espécie de banco de dados formado pelas principais reclamações dos usuários. Essas informações poderiam ser extremamente úteis para, por exemplo, dimensionar a qualidade futura dos seus serviços face às necessidades e exigências reais dos clientes.

Atualmente, pelo sistema adotado e pelo “turn over” elevado, a melhoria dos serviços e o aprendizado contínuo do staff tornam-se uma missão impossível. Para que a Empresa Y caminhe no sentido sugerido, sua estratégia de reorganização deveria estar realmente centrada no cliente. Por enquanto, ele continua sendo tratado como mero consumidor que converte impulsos em cifras a serem debitadas em conta no final do mês. Pelo caminho que se sugere, o cliente precisa ser efetivamente o foco das atenções e dos serviços e ser contemplado em toda sua diversidade pessoal e cultural. Se se procedesse na forma sugerida, ele, cliente, seria também respeitado como cidadão já que a Empresa Y é concessionária de um serviço público.

5 O RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

Nossa análise deverá contemplar aqui o relacionamento com o público interno e o externo. Se existisse uma cultura organizacional forte na Empresa Y, haveria um referencial valorativo compartilhado entre os funcionários que os tornariam pessoas mais próximas, solidárias e unidas como o há nas organizações vivas e mais longevas. Nelas, a existência de uma cultura corporativa forte serve de referencial interno e auxilia na construção de certa unidade entre as pessoas que nelas trabalham. Hoje, o trabalhador não aceita mais ser tratado como simples força de trabalho a ser

trocada no mercado. Considera-se uma pessoa com personalidade própria e um cidadão que busca no trabalho um sentido para sua vida e vê na profissão um meio de realizar-se plenamente.²³

Na empresa Y, o sentimento de “pertencer”, que existia antes do processo de privatização do Sistema Telebrás, foi implodido. Os funcionários, novos ou remanescentes, não foram instados a construir um novo conjunto de valores que pudesse servir de referência para suas vidas. Os resultados financeiros, a serem alcançados a qualquer custo, são objetivos percebidos como exclusivos dos acionistas da Empresa Y. O sentimento profundo de pertencimento existente antes da privatização foi substituído por uma métrica simplista que avalia as pessoas e sua capacidade contributiva para a Empresa pela lógica reducionista: receita menos despesa é igual a lucro. A quebra da cultura organizacional anterior e o vazio valorativo, que se seguiram à sua privatização, são visíveis entre os funcionários pela desmotivação, alienação e anomia que os acometem no seu conjunto.

O baixo índice de pertencimento agrava, ainda mais, o problema do “turn over” que se acelera porque a organização expelle compulsivamente os que não atingem suas metas. Outras pessoas saem da organização, desiludidas e frustradas, porque seu trabalho e envolvimento não foram valorizados. Terceiros retiram-se porque não há espaço dentro da empresa para o desenvolvimento de suas carreiras nem vêm possibilidades de se realizar como profissionais. Mesmo na perspectiva taylorista e fordista, não se compreende a lógica do modelo financista de gestão. Ainda têm valor as reflexões feitas por Gramsci quando analisava a política de altos salários pagos pela Ford nos anos na segunda década do séc. XX: “Jamais foi simples criar uma corporação de fábrica orgânica e bem articulada, ou um grupo de trabalhadores especializados”. Por isto, além de pagar-lhes altos salários, a Ford não os demitia quando o mercado operava em baixa porque, argumentava o pensador italiano “[...]seria antieconômico perder os elementos de um todo orgânico trabalhosamente constituído, dada a quase impossibilidade de recrutá-los novamente juntos, ao mesmo tempo em que a reorganização do grupo ou da corporação com elementos novos custaria tentativas e gastos não indiferentes”.²⁴ Se as observações de Gramsci continuam válidas, conclui-

se que o modelo financista não é o mais adequado nem para alcançar o retorno imediato do investimento pelos inúmeros inconvenientes apontados.

O modelo financista de gestão está presente no dia a dia da Empresa Y mais do que se imagina. No decorrer do ano fiscal, à medida que as metas estabelecidas vão ficando mais difíceis de serem atendidas, a direção reage de duas maneiras principais. Pela primeira, promove-se a demissão das pessoas de vendas ou de marketing que não atingiram as metas ou estão longe de atingi-las. Com isto, a própria Empresa realimenta seu “turn over” que já é alto e retarda, ela mesma, o processo de formação de uma equipe “orgânica”, condição necessária para seu melhor funcionamento no médio e longo prazo. Pela segunda, promovem-se alterações freqüentes na estrutura organizacional com o objetivo de reduzir custos e buscar uma maior eficiência. Pelos inconvenientes, não há correspondência lógica entre o remédio prescrito e o problema que se deseja resolver. Pelo contrário, as duas medidas retardam inclusive a realização das metas financeiras.

Em termos operacionais, para uma empresa que precisa reestruturar-se, o “turn over” e a alteração reiterada da estrutura dificultam a criação de um ambiente estável para que as pessoas possam trabalhar com um mínimo de tranqüilidade e eficiência. Retarda a formação de uma nova cultura organizacional necessária ao sucesso do empreendimento. Na verdade, pela situação descrita, constata-se a ausência de uma linha de continuidade administrativa que se consolide com o tempo e possa assegurar às pessoas condições mínimas de atuar na obtenção dos resultados operacionais propostos. A existência de uma estrutura e cultura organizacional estáveis parece ser a pré-condição para a superação dos demais problemas, inclusive a consecução dos objetivos financeiros.

A empresa Y, ao assim proceder, vive o paradoxo de um círculo vicioso criado por ela mesma: o modelo financista de gestão realimenta o “turn over” que provoca alteração freqüente na configuração da estrutura organizacional, que gera novas demissões e assim sucessivamente. A mudança constante de estrutura e o “turn over”, ao dificultar a construção de um ambiente de trabalho adequado para seus funcionários, impedem uma boa performance da companhia. Nestas

condições, a formação de uma cultura organizacional não progride, os demais setores não se estruturam convenientemente e as metas financeiras não são atingidas a contento. Talvez tenha faltado visão ou sensibilidade para perceber que os funcionários devem ser tratados como parceiros e são parte da comunidade que a Empresa quer seduzir com suas peças publicitárias. Tratá-los como parceiros poderá ser o caminho mais seguro para garantir o futuro da nova companhia como empreendimento econômico e para produzir os resultados financeiros tão almejados.

Quanto à relação com a comunidade externa, deve-se reconhecer o esforço que empresa Y tem despendido para inserir-se nela de forma sistemática por meio de ações que sejam expressivas do ponto de vista social e cultural. Por isto, ela tem patrocinado equipes esportivas e eventos culturais diversos e apoiado iniciativas que reforçam sua responsabilidade social. Internamente, ela tem buscado institucionalizar e apoiar o serviço voluntário, propondo ações internas e outras conectadas às campanhas sociais veiculadas pela mídia ou por entidades patronais que visam angariar doações para serem enviadas a grupos sociais carentes ou em situação de risco.

Essas iniciativas de natureza social são de todo louváveis, mas para o observador atento, no entanto, não deixa de ser chocante a contradição entre o modelo financista de gestão que aliena os funcionários e o discurso, externo, que pretende valorizar sua inserção com a comunidade. Na verdade, a primeira comunidade é a formada pelos funcionários e a inserção social da empresa deveria iniciar-se por eles. Em segundo lugar, se a Empresa Y tivesse promovido maior envolvimento interno do staff na vida da Empresa, maiores seriam as chances de contar com sua participação na realização das ações externas de cunho social e cultural. Essa maior participação do staff seria uma decorrência dos valores cultivados internamente e eles fariam parte da cultura organizacional vivenciada diariamente por todos.

Como isto não existe, as ações da Empresa Y no campo social são percebidas pelos funcionários como estritamente institucionais e com as quais eles não têm nada a ver. A alienação interna vivida pelos funcionários torna-se indiferença nesses momentos. Por isto, as iniciativas sociais e culturais

externas da Empresa Y não encontram eco nem repercutem internamente. Além de indiferença, há, freqüentemente, desconhecimento total destes projetos por parte dos funcionários. É rara sua participação. Nem tais iniciativas constituem um valor cultural compartilhado entre a empresa e seus empregados. Por fim, deve-se considerar que os recursos despendidos por ela nesses eventos e promoções são significativos, considerando-se seu orçamento anual. Pelos fatos descritos, percebe-se que o retorno interno desses investimentos sociais e culturais poderia ser bem maior para a Empresa se eles fossem fruto e prolongamento da identidade corporativa interna; ou se fossem compartilhados com seus funcionários. Da mesma forma, o retorno externo poderia ser mais expressivo se essas iniciativas sociais e culturais fossem expressão da nova identidade cultural interna sem as dissonâncias apontadas aqui entre a imagem externa desejada e a projetada pela Empresa e o tratamento interno anunciado e o efetivamente dispensado por ela aos seus funcionários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da reorganização da Empresa Y mostra que a estratégia de valorizar exclusivamente os resultados financeiros, qualifica todas as outras variáveis organizacionais. Determina o tipo de gestão, a política de pessoal, a relação com os clientes e o relacionamento com a comunidade. Interfere, ainda, e no seu próprio sucesso como empreendimento econômico.

Uma organização, cujas crenças e valores são tributárias de um “número mágico”, nascido do desejo de se obter um lucro excepcional que se espelha no rendimento dos bancos, não oferece condições para a reorganização de uma empresa com a pretensão de durar e que tenha por base a formação de uma cultura organizacional, complexa e pluralista. Nem consegue ser flexível o bastante para conviver com a diversidade pessoal dos seus funcionários e cultural da sociedade e do país onde atua. O contraponto da rejeição da diversidade é o reforço do autoritarismo e das atitudes intolerantes e prepotentes dentro da empresa no tratamento dispensado aos funcionários. Pela opção financeira adotada, a Empresa assemelha-se mais a uma “máquina de fazer dinheiro”, quando a

imagem mais adequada para geri-la seria tratá-la como um “ser vivo”²⁵. Infelizmente, tal modelo tem se mantido depois da privatização na Empresa Y a despeito de todos os inconvenientes, contaminando toda sua estrutura organizacional.

A análise crítica da estratégia financista e extrativista adotada pelos novos controladores para reorganizar a Empresa Y após sua privatização, não pode ser tomada como um discurso contra o lucro. Afinal de contas, no sistema capitalista sem ele nenhuma empresa assegura sua permanência. As nossas observações, no entanto, dirigem-se contra uma estratégia financeira de gestão que faz das metas financeiras uma espécie de religião a ser seguida por todos, sob pena de excomunhão daqueles que a ela se opõem por tornarem-se “infiéis”. Na perspectiva de uma estratégia administrativa de linha humanista em oposição a mecanicista adotada pela Empresa Y, a busca do lucro não é só recomendada e legítima, mas ele deve ser o resultado de um conjunto maior de políticas empresariais, coerentes e consistentes entre si, compartilhadas pela maioria dos empregados e que envolvam os diversos “stakeholders” e a comunidade no sentido mais amplo. Da mesma forma, o modelo de gestão mais adequado para os tempos incertos e turbulentos do presente parece ser o pluralista e o humanista. O primeiro cultiva a diversidade de pensamento e opiniões e recusa a unanimidade forçada e o pensamento único. O segundo enfatiza o desenvolvimento sustentável e para todos e vê a empresa como uma instituição central no desenvolvimento atual dos países e da democracia e socialmente responsável com seus empregados e com a comunidade onde atua.²⁶

Na verdade, um modelo de gestão adequado para os tempos atuais necessitaria também contemplar as pessoas, suas necessidades, propósitos e objetivos. Elas precisam ver no trabalho um sentido de realização pessoal mais profundo e buscar nas empresas algo, além do salário, que as motive e as façam sentirem-se engajadas, compartilhando seus objetivos e metas. As empresas devem, neste sentido, empenhar-se no crescimento pessoal e profissional de todos.²⁷

É possível que a prática aqui registrada não seja apanágio apenas da Empresa Y, mas de muitas outras organizações brasileiras, privatizadas ou não. O artigo descreveu e criticou a adoção de uma estratégia de administração financista e mecanicista, apresentando seus inúmeros problemas e inconvenientes. Tem-se como contraponto um modelo humanista e orgânico de gestão que valorize as pessoas e dê prioridade à reorganização da cultura corporativa como estratégia administrativa mais adequada para tornar um empreendimento econômico mais duradouro. Uma empresa sem uma cultura organizacional forte apresenta outros inconvenientes além dos apontados: a própria sucessão fica comprometida e a empresa ficará sempre à mercê de executivos contratados a peso de ouro, mais interessados em sua própria carreira do que com a sobrevivência do próprio empreendimento. A reflexão feita a partir da Empresa Y pode servir de referência para os gestores de organizações que passam por processos de reorganização semelhantes ao caso descrito. Valorizar a gestão humanista e a cultura organizacional poderá ser um caminho alternativo ao adotado pela Empresa Y, pelo seu caráter aglutinador das pessoas e articulador sobre os demais subsistemas administrativos. A adoção de um modelo de gestão é sempre fruto de escolhas e quando e onde houver alternativas há liberdade.

NOTAS

¹ Para uma síntese destes estudos, ver: Martin; Frost (2001, p. 219-251).

² Para uma correlação positiva entre as duas variáveis, consultar: Motta (2002, cap.5).

³ Para uma análise crítica dos efeitos potencialmente positivos e negativos no sucesso empresarial, consultar: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, cap.9.).

⁴ Para um resumo bem feito sobre o desenvolvimento do conceito de cultura na antropologia, consultar: Laraia (1996).

⁵ Morgan (1996, p.115-116).

⁶ Mintzberg, H. *et al.* (2000, p.194).

⁷ Para um uso adequado destas categorias numa análise específica, consultar: Hoggart (1973, v.1, cap.3).

⁸ O resumo destes três níveis baseia-se em Morgan (1996, cap.5).

⁹ Morin (2000, p.28).

¹⁰ Mintzberg, H. *et al.* (2000, p. 196).

¹¹ Daft (1999, p.243, 429).

¹² Marx citado por Berger (1998, p. 17, 167-168).

¹³ Para os desavisados sempre em busca de receitas administrativas fáceis para ser implantadas nas empresas, vale lembrar que a cultura organizacional e muito menos os valores éticos não são variáveis nem técnicas de gestão de uso fácil, mais um fator a assegurar o controle sobre os empregados e o êxito nos negócios. Essa visão equivocada de cultura organizacional e de ética nas organizações pode alimentar a adoção de estratégias que podem se revelar contraproducentes. A visão mecanicista e positivista da cultura organizacional pode levar as pessoas a pensar que ela é uma ferramenta gerencial que se manipula ao bel prazer. Na verdade, cultura é um conceito mais holográfico do que mecanicista, como analisa Morgan (1996, p.143-144) e possui um conteúdo profundo que vai além das manifestações superficiais. A insistência nesta tecla poderá se revelar uma estratégia contraproducente porque a reação dos funcionários quando se sentirem manipulados é, geralmente, negativa e de efeitos imprevisíveis. Neste caso, o tiro certamente sairá pela culatra.

-
- ¹⁴ Referência à já clássica definição de Schein (1985).
- ¹⁵ Para uma descrição mais pormenorizada das fontes e da pesquisa, consultar Pereira (2005)
- ¹⁶ Faz-se referência à passagem onde Maquiavel se refere à existência de dois sistemas políticos: o primeiro era o feudal onde o poder era mais controlado porque dividido entre o povo, os barões e o rei como em França; o segundo era o sultanato onde o poder pertencia ao sultão sem qualquer pesos ou contrapesos. Consultar: Machiavelli (1967, p.31-32).
- ¹⁷ Provocar mudanças tecnológicas, estruturais e de todo o tipo é uma característica inerente ao capitalismo. Este poder revolucionário da burguesia foi descrito por Marx e Engels no Manifesto do Partido Comunista com uma metáfora que se tornou famosa, “tudo o que é sólido desmancha no ar” (MARX; ENGELS, 1977, v. 3, p.21-31. Recentemente, a mesma figura de linguagem foi elevada a título de livro para descrever os efeitos revolucionários e paradoxais da modernidade. Nela, todos os seres humanos, povos e países sentem-se jogados num “turbilhão permanente de desintegração e mudança, de luta e contradição, de ambigüidade e angústia. Ser moderno é fazer parte de um universo no qual, como disse Marx,” tudo o que é sólido desmancha no ar”. (MARSHALL, 1986, p.15). Uma outra maneira de caracterizar a revolução tecnológica promovida permanentemente pelo capitalismo tem sido chamada de “destruição criativa”, categoria usada preferencialmente pelos protagonistas deste sistema.
- ¹⁸ Entre as críticas que são feitas ao programa de privatização do governo brasileiro, mencionam-se duas do ponto de vista social: a primeira refere-se à não exigência de novos investimentos por parte dos compradores, o que asseguraria a manutenção da qualidade dos serviços e a expansão do emprego; em segundo lugar, a ausência de medidas protetoras do emprego dos funcionários das empresas privatizadas que, se existissem, teriam retardado as demissões e minorado o desemprego, provocando a reabsorção dos funcionários em outros setores da empresa ou sua (re) qualificação profissional que lhes permitisse ser reabsorvido por outros setores do mercado. Para outras informações, consultar: Caldas (1999, p.121-137).
- ¹⁹ Mintzberg *et al.* (2000, p.206-207) oferecem, de forma irônica, “cinco passos fáceis para destruir uma cultura rica” que, pela aplicabilidade, parece que foram escritos para descrever a mentalidade de muitos gerentes brasileiros. Felizmente, nem de todos. Vejam-se os passos mais pertinentes: o primeiro é “gerenciar os lucros (como se ganhasse dinheiro gerenciando dinheiro”); o terceiro: “mudar os gerentes de lugar para ter certeza de que eles nunca cheguem a aprender qualquer coisa, exceto a gerenciar bem[...]”; o quarto é “ser sempre objetivo, o que significa tratar as pessoas como objetos[...]”. Além dos conselhos, os autores dão a receita de como se proceder para destruir uma cultura rica: é só dar a um “gerente “profissional” incoerente bastante autoridade” [...] para que isto aconteça. Para conferir os demais conselhos.
- ²⁰ Esse percentual (36,78%) é superior aos 30% de demissões em média verificadas entre as empresas brasileiras privatizadas no período de 1991 a 1997. Ver: Caldas (1999, p.135).
- ²¹ Morgan (1996, cap. 7).
- ²² Maquiavel (1967, p. 69,74).
- ²³ Para uma reflexão mais aprofundada sobre as novas características da economia e do novo trabalhador, consultar: Passet (2001, p.255).
- ²⁴ Gramsci (1978, p.407).
- ²⁵ Usam-se as duas expressões, “ser vivo” e “máquina de fazer dinheiro”, para descrever a empresa, uma em oposição à outra no sentido que lhes é dado por Senge (1998).
- ²⁶ Para uma distinção maior entre uma visão “humanista” e “científica” da gestão, consultar: Gabor (2002, p. 11). Para uma crítica à visão mecanicista e uma leve defesa da visão pluralista, consultar Morgan (1996, cap. 2, 6). Dada a complexidade da luta pelo desenvolvimento na atualidade, parece ser mais adequada àquela visão que relaciona os seus três agentes promotores essenciais e que devem trabalhar em sinergia: o Estado, o mercado (as empresas) e a comunidade aí incluídas as ONGs. Para maiores informações, consultar: Offe (1999, p.47-68).
- ²⁷ Para uma discussão mais aprofundada desta posição, consultar: Aktouf (2002, p.232-256).

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. *Recursos humanos e subjetividade*. 4.ed. Petrópolis; Vozes, 2002. p.232-256.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CALDAS, Ricardo. O programa brasileiro de privatização: de Collor a Cardoso. In: GIROLETTI, D. (Org.). CONFERÊNCIA ANGLO-BRASILEIRA DE NEGÓCIOS, 2., 1999., Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: UFMG/LSE, 1999. p.121-137.

DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo, a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRAMSCI, A. Americanismo e fordismo. In: _____. *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978. p. 407.

HOGGART, Richard. *As utilizações da cultura, aspectos da vida cultural da classe trabalhadora*. Lisboa: Ed. Presença, 1973. v.1, cap.3.

KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. São Paulo: Nobel, 1994, p.76-80

LARAIA, Roque de B. *Cultura um conceito antropológico*. 12. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1999. 116p.

MACHIAVELLI, N. *O príncipe*. Rio de Janeiro: Edições de Ouro, 1967. p.31-32.

MARSHALL, Berman. *Tudo que é sólido desmancha no ar, a aventura da modernidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1986. p. 15.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R. *et al. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v.2, p.219-251.

MARX, K.; ENGELS, F. *Textos*. São Paulo, 1977. v.3, p.21-31.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000. cap.9.

MORGAN, G. *Imagem da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. *Recursos humanos e subjetividade*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p.187-197.

OFFE, C. Reforma do estado e trabalho. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT/PUCMINAS, 1999. p. 47-68.

PASSET, René, Economia: da unidimensionalidade à transdisciplinaridade. In: MORIN, Edgar. *A religião dos saberes, o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. p. 255.

PEREIRA, L. R. O. *Mudanças na cultura organizacional na Telemig Celular S/A : estudo de caso*. 2005. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2005.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SENGE, Peter M. Prefácio. In: GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.