

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SILVIO JÚLIO CAVALCANTI DE FREITAS

**A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL EM UMA EMPRESA  
MULTINACIONAL:**

Um estudo de caso em uma empresa do setor de eletrônica ao  
consumidor

ORIENTADOR: Prof. Dr. Alexandre de Pádua  
Carrieri

Belo Horizonte

2002

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SILVIO JÚLIO CAVALCANTI DE FREITAS

**A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL EM UMA EMPRESA  
MULTINACIONAL:**

Um estudo de caso em uma empresa do setor de eletrônica ao  
consumidor

Dissertação apresentada ao Programa de Programa  
de Pós-graduação em Administração da PUC Minas,  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Belo Horizonte

2002

**Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do(a) aluno(a) Silvio Júlio Cavalcanti de Freitas do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.**

Às nove horas e trinta minutos do dia vinte e dois de novembro do ano de dois mil e dois, na sala 203 do prédio 4 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo(a) orientador(a) Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carriero (Doutor em Administração, UFMG) e composta pelos membros prof.<sup>a</sup> Neusa Rolita Cavedon (Doutora em Administração, UFRGS) e prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sônia Nicolau dos Santos (Doutora em Ecologia e Recursos Naturais, PUC Minas) para exame da dissertação “A Transformação Cultural em uma Empresa Multinacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de eletrônica ao consumidor” de autoria do(a) aluno(a) **Silvio Júlio Cavalcanti de Freitas**, matriculado(a) no Curso de Mestrado Profissional em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o(a) presidente da banca informou a(o) candidato(a) que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra a(o) candidato(a). Encerrada a apresentação do(a) candidato(a), o(a) presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca retirou-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, a banca retornou à sala da sessão, o(a) presidente comunicou a todos os presentes o resultado e deu por encerrada a sessão. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 22 de novembro de 2002.

Prof(a). Alexandre de Pádua Carriero  
Orientador(a) Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carriero (Doutor em Administração, UFMG)

Prof(a). Neusa Rolita Cavedon  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Neusa Rolita Cavedon (Doutora em Administração, UFRGS)

Prof(a). Sônia Nicolau dos Santos  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sônia Nicolau dos Santos (Doutora em Ecologia e Recursos Naturais, PUC Minas)

*À Angela,  
fonte da minha inspiração e energia,  
trilha de sonhos e realizações,  
esteio do meu projeto de vida.*

*À Fernanda,  
exemplo de dedicação, promessa de futuro..*

*Ao Bruno,  
o melhor amigo, o guardião do nosso castelo.*

*À família,  
que o desalento da ausência no antes possa, ainda,  
ser recompensado pela serenidade da presença no  
depois.*

*Aos meus pais,  
exemplo de luta no passado, do equilíbrio no presente,  
da recompensa no futuro.*

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Alexandre de Pádua Carrieri, meu orientador, pela paciência, pelo zelo e incentivo.

Aos coordenadores, professores e colegas do Mestrado Profissional em Administração, pela oportunidade e pelo apoio.

À alta administração da organização pesquisada, pelo crédito da concessão que possibilitou a realização deste trabalho.

Aos colegas da empresa e da universidade, pela atenção, disponibilidade e confiança.

Ao Prof. Djalma Francisco Carvalho, pelo acolhimento e amizade.

À Angela, ao Bruno e à Fernanda pela resignação, pelo afeto e pela presença.

Aos meus pais, pelo estímulo e pelas orações.

A Deus, pela generosidade de me permitir a lida com tão valiosas criaturas.

## RESUMO

Tendo por principal objetivo estudar as transformações das significações culturais em uma unidade industrial brasileira do setor de eletrônica ao consumidor, filial de uma empresa multinacional francesa, foi realizada a presente pesquisa que buscou, também, evidenciar a ocorrência das perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação, no contexto do relacionamento de três grupos específicos que, no nosso julgamento, representam sinteticamente a divisão da cadeia escalar da Unidade.

Para o alcance do objetivo proposto, foi utilizada a técnica do estudo de caso e, como instrumento básico, a Análise de Conteúdo. Como instrumento principal de coleta de dados, foi empregada a entrevista semiestruturada. Além das falas colhidas nas entrevistas, foram também utilizados dados secundários tais como periódicos, correspondências, resultados de outras pesquisas, documentos eletrônicos, dentre outros fragmentos simbólicos.

Ao longo do processo investigativo, referente ao período de 1974 a 2001, procurou-se explorar, através da percepção dos atores organizacionais, os principais eventos históricos que marcaram a transformação das significações culturais na Unidade. Para preservar a coerência e estabelecer a melhor correlação entre os fatos e suas respectivas significações, dividimos o percurso descritivo-analítico desse estudo nas três fases que antecederam e/ou sucederam cada uma dessas transformações, descrevendo, analisando e identificando os principais aspectos das significações culturais da organização em cada uma das fases.

Os resultados desta pesquisa, além de evidenciarem a ocorrência simultânea das perspectivas de Integração, Diferenciação e Fragmentação, permitiram-nos tecer algumas considerações que transcendem às expectativas iniciais, no sentido de pretender compartilhar com a organização pesquisada algumas percepções colhidas ao longo do desenvolvimento do trabalho. Indo um pouco mais além, essas constatações podem constituir referências, mesmo que contestáveis, para se avaliar o *gap* existente entre os valores atualmente compartilhados pelos grupos de atores e aqueles que se pretende imprimir nas significações culturais da organização.

## **ABSTRACT**

This paper aimed to study the transformations of the cultural significations in the context of a manufacturing unit of the consumer electronics sector, a Brazilian branch of a French multinational company. The main objective of the present study is to verify the concomitant incidence of the Integration, Differentiation and Fragmentation perspectives in the context of the relationships built up around the three main employee groups, which represents, as per our sight, the Unit current hierarchical division.

The study adopted as a strategic approach the division of the Unit historical period (1974-2001) into three phases, that began / finished from events considered as “important events” from the interviewed employees point of view, in the sense of having demanded attitudinal or behavioral changes of the Unit employees.

Beyond the authors expectances, it came out some findings concerning the “gaps” found out between the values and vision stated by the Unit director board and the beliefs and practices shared among the company employees, which were revealed through this research. These findings will be presented to the Unit managers group as a potential opportunity to improve the organizational relationships and the Unit global performance as a result of the better understanding of the diversity of the Unit cultural significations.

## SUMÁRIO

<b>1. CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2. CAPÍTULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	
2.1. As organizações e o Fenômeno Global	19
2.2. O processo de Mudança Organizacional	25
2.3. O conceito de Cultura nas Organizações	28
2.4. As organizações e as Significações Culturais	32
<b>3. CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	
3.1. A escolha da Pesquisa Qualitativa	40
3.2. O Método de Pesquisa	42
3.3. Unidade Empírica da Pesquisa	49
3.4. Organização, Coleta e Análise de Dados	50
<b>4. CAPÍTULO 4: A COMPANHIA – UM BREVE HISTÓRICO</b>	
4.1 A Companhia no mundo; as origens	54
4.2 A Companhia no Brasil. A unidade industrial antecessora; onde começa a história	68
<b>5. CAPÍTULO 5: NASCE A PHOENIX, UMA NOVA UNIDADE INDUSTRIAL</b>	
<b>5.1 INTRODUÇÃO</b>	71

## **5.2 A PRIMEIRA FASE:**

### **Quinze anos sob o controle norte-americano**

5.2.1 Aspectos Gerais .....	72
5.2.2 O Grupo da Alta Administração .....	73
5.2.3 O Grupo das Chefias Intermediárias .....	78
5.2.4 O Grupo dos Operários .....	83

## **5.3 A SEGUNDA FASE:**

### **A infiltração francesa e o deslocamento do eixo do poder**

5.3.1 Aspectos Gerais .....	86
5.3.2 O Grupo da Alta Administração .....	88
5.3.3 O Grupo das Chefias Intermediárias .....	100
5.3.4 O Grupo dos Operários .....	104

## **5.4 A TERCEIRA FASE:**

### **Os efeitos da reestruturação e da privatização; a sucessão gerencial e a busca da renovação cultural**

5.4.1 Aspectos Gerais .....	108
5.4.2 O Grupo da Alta Administração .....	111
5.4.3 O Grupo das Chefias Intermediárias .....	116
5.4.4 O Grupo dos Operários .....	119

<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>129</b>
---------------------------	------------

<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>137</b>
--	------------

<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>148</b>
------------------------	------------

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Organograma simplificado da companhia .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 2: As origens da companhia Am1 / Fr2 .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 3: Distribuição Acionária da Fr2 .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 4: Fases da Companhia .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 5: A exploração da mulher. ....</b>	<b>107</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUÇÃO**

Foi a partir do final da segunda grande guerra mundial e, muito mais amplamente, após o final da guerra fria, que o capitalismo efetivamente transpôs as últimas grandes barreiras nacionais e se firmou como orientação predominante nas relações mundiais. Substituindo, na maioria das vezes, a moeda pela dinâmica do capital, subjugou a soberania nacional ao movimento da economia mundial, tornou frágil a idéia de economias regionais independentes e auto-sustentadas, desafiou e rompeu conceitos, práticas, ideologias, e culturas de grupos sociais e civilizações, definindo a ascensão de uma sociedade global, marcada pela complexidade e contradição. Neste contexto, a globalização reflete um novo ciclo de expansão do capitalismo (IANNI 1996) .

A globalização, enquanto fenômeno ligado ao rompimento de fronteiras nacionais, impulsionado por novas tecnologias, produtos e pela mundialização dos mercados, definiu uma nova divisão transnacional do trabalho. Em consequência dessa nova divisão, novos pólos de poder, demarcados por fronteiras diferentes daquelas definidas pelos estados-nações, foram criados, levando à perda do poder dos Estados e da própria sociedade, o que, de acordo com PARKER (1996), pode resultar em uma nova forma de imperialismo: o das organizações economicamente globais. A mesma autora, afirmando não haver consenso sobre sua definição ou significado, define a globalização como “processo evolucionário”, no qual as organizações atuam como agentes facilitadores, sustentadores e estimuladores do processo. Encontra-se na literatura atual uma extensa variedade de avaliações do processo de globalização e de suas consequências. Autores como FARNHAM (1994), desconsideram sua significação enquanto processo socioeconômico, enquanto outros como LEIS (1995) e NEVES (1994) defendem a idéia de que o processo de globalização produz uma tendência mundial de homogeneidade e uniformidade que induziria a um maior equilíbrio no desenvolvimento socioeconômico entre nações. Outros ainda, como BUARQUE (1994), que afirmam

que a globalização leva ao aumento da concentração da riqueza e do conseqüente alastramento geográfico da pobreza. CARRIERI (2001), avalia que, se no aspecto concreto a globalização se evidencia pelo discurso e pela prática da abertura dos mercados, pela reestruturação das organizações, pela competição e pela qualidade, além de outros fatores, no campo simbólico, ela representa uma força externa que influi nos modos de pensar e agir das organizações, em direção aos padrões macroeconômicos. Especificamente em relação às organizações que operam em mercados externos, como é o caso da organização pesquisada, a necessidade da adaptação aos mercados a que servem levam à apreensão de múltiplos valores e significações culturais dos vários atores organizacionais.

As significações culturais têm sido diretamente relacionadas ao sucesso das organizações que, por sua vez, são avaliadas através da sua habilidade em administrar e sustentar a mudança estratégica. Nesse sentido, muitas abordagens falham na medida em que não buscam desvendar a essência do sucesso organizacional em sua real profundidade e complexidade, gerando a profusão de vários modelos de mudança planejada que, ao ignorar o contexto político e econômico em que os indivíduos e as organizações atuam, generalizam a partir de casos específicos e assumem que os administradores, possuidores da habilidade de persuadir e induzir outros a aceitarem e compartilharem a meta ou a visão gerencial, podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso das mudanças pretendidas.

A transformação cultural é colocada, pelos autores DEGAGNÉ, GOH (1995), como pré-requisito de qualquer mudança, pois, segundo eles, as transformações de uma empresa passam, antes de tudo, pela sua dimensão simbólico-cultural, que precisa ser sustentada por formas que não sejam estranhas à organização. Portanto, falham as abordagens que estudam tradicionalmente a mudança, enfatizando a reestruturação, os novos treinamentos para a aquisição de conhecimentos, atitudes e crenças, pois os valores e a dimensão simbólico-cultural, muitas vezes, passam inalterados e a mudança ética não se concretiza, ou é superficial.

O entendimento da complexidade da cultura exige que se desvende desde os mais sutis aos mais evidentes aspectos do processo de construção da realidade,

pois se trata da observação de uma prática social muito desenvolvida, em constante evolução, com interações complexas entre as pessoas. MORGAN (1996) afirma que, em um nível mais amplo, o conceito de cultura sofreu grande influência do desenvolvimento das sociedades organizacionais que interfere de tal modo no dia-a-dia das pessoas, a substituir seus padrões tradicionais de idéias, crenças e valores por outros mais associados a atividades ocupacionais do que a identidades nacionais. Assim, em muitas oportunidades, determinadas características nacionais demonstraram ser o diferencial no sucesso ou declínio de sociedades industriais, a exemplo do declínio industrial britânico e do recente sucesso japonês. No nível mais específico de cada organização, a existência de valores que competem entre si, impedem a difusão de uma cultura corporativa uniforme, dificultando, por vezes, o processo de interação em prejuízo dos interesses da própria organização. A visão de cultura, tomada somente através de seus elementos perceptíveis, conscientemente aceitos e compartilhados, como crenças, mitos, ritos e histórias, pode levar à percepção da cultura como um conjunto de variáveis, e a uma visão mecanicista de que ela possa ser manipulada de forma instrumental. O entendimento de que a cultura também possui uma porção imperceptível, ligada à consciência dos indivíduos que estão em contato com a organização, fundamenta e sustenta as pesquisas que estudam a cultura como algo não controlável, “não apenas criada por interesses de uma alta administração, mas construída no dia-a-dia pela interação de seus atores organizacionais” (CARRIERI 2001, p. 6)

A perspectiva de utilização da cultura como instrumento gerencial é combatida por autores como FROST ET AL (1991), MARTIN (1992) e ALVESSON (1992) que, ao definirem cultura como fruto da vivência subjetiva, definem a impossibilidade de sua reconstrução. Na esteira do mesmo raciocínio, CAVEDON (2000) infere que a mudança cultural requer a busca do aprendizado contínuo e a permanente renovação do ser humano, construídas a partir da motivação das pessoas.

Nesse contexto permeado por complexas transformações socioeconômicas, impulsionadas pelo alastramento do processo de globalização, que induzem as organizações a rever e a mudar, até por uma questão de sobrevivência, seus

valores e significações culturais, fundamenta-se a justificativa da relevância desta pesquisa, cujo objetivo é estudar a configuração das significações que os atores sociais atribuíram aos processos de transformação das culturas em uma unidade industrial brasileira de uma empresa multinacional do setor de eletrônica ao grande público, aqui denominada **BrFr2**. Buscou-se analisar os vários eventos que, na percepção dos atores organizacionais, marcaram esses processos de transformação organizacional implementados com a finalidade de adaptar a empresa às principais situações de mudança.

Nessa perspectiva, o problema desta pesquisa é evidenciar o processo de transformação das significações nas culturas na **BrFr2** e o que ele representa em termos organizacionais, ou seja, que novas significações são dadas pelos atores organizacionais à nova realidade de empresa e aos processos de construção de novas culturas.

A presente pesquisa se baseia na perspectiva, adotada por autores como FROST ET AL. (1991), MARTIN (1992), CAVEDON (2000) e CARRIERI (2001), que interpretam cultura como uma metáfora da organização, definindo o que ela é, e não como uma variável que define o que ela tem, isto é, como uma de suas características. Nessa perspectiva, a cultura é estudada como um sistema de símbolos e significados, e as organizações são consideradas como padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos.

Associada a esse conceito, foi adotada, nessa pesquisa, a perspectiva histórica que, envolvendo o período de 1974 a 2001, a diferencia de uma pesquisa de clima organizacional na qual, ao se abordar um período de tempo menor, acentuam-se as interinfluências de modismos e de fatores ambientais específicos de uma dada época em detrimento da percepção da evolução cultural em um contexto temporal mais amplo.

Na concretização empírica dessa problemática, procedeu-se a um estudo de caso em uma unidade industrial de uma empresa multinacional, de origem francesa, que atua no setor de eletro-eletrônicos na região metropolitana de Belo Horizonte. A escolha dessa empresa se justifica, principalmente, por sua atuação no setor de

produtos eletro-eletrônicos ao consumidor como fornecedora dos mercados europeu e norte-americano que requerem produtos de elevado padrão de desempenho e inovação, e são caracterizados pela alta competitividade e dinamismo, exigindo flexibilidade, velocidade de resposta e capacidade de mudança. Desse modo, seus atores - grupos e indivíduos - têm vivenciado constantes mudanças para se adaptarem às novas exigências ditadas pelo processo de globalização que marca, desde a fundação da Unidade, sua relação com o mercado. A empresa viveu, no final do período a que se refere esta pesquisa, um processo de reestruturação mundial que envolveu a racionalização de todo o processo produtivo da Unidade e de sua estrutura organizacional, o que levou à renovação da alta administração da própria unidade e da matriz, desencadeando um intenso processo de difusão de novos valores, conceitos e práticas que permearam a “nova” organização.

Em relação ao quadro de funcionários, considerou-se, com base na divisão da cadeia escalar da Unidade, a existência de três grupos principais. Esses grupos refletem a distribuição de tarefas na organização, pautada pelos níveis de responsabilidade e complexidade administrativa que presumem, dentre outras atribuições, a participação em decisões de impacto na Unidade, a liderança de grupos de pessoas e o conhecimento técnico especializado. Na esteira desse pensamento, considerou-se, então, a existência dos seguintes grupos que representam, grosso modo, a divisão do quadro de funcionários da Unidade: grupo da alta administração, composto pelos funcionários que atuam ou atuaram como diretores e gerentes; grupo das chefias intermediárias, que compreende as chefias de setor e de áreas, as supervisões e lideranças de grupos e; grupo dos operários, composto essencialmente pelo pessoal operacional da área produtiva.

Buscou-se identificar as significações culturais que evidenciaram a predominância das perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação ao longo do período de tempo demarcado por esta pesquisa, no contexto de cada um dos três grupos que, no julgamento do pesquisador, representam, sinteticamente, a divisão da cadeia escalar da Unidade. A perspectiva da Integração se refere a estudos mais tradicionais que, ao analisarem as culturas, tendem a apresentar um caráter estático, gerencialista e manipulador. Esses estudos acabam por

caracterizar uma certa superficialidade, por fazer um corte no tempo e por não compreender a dinâmica organizacional e os fatores históricos que a podem explicar. Concentram-se nos episódios, numa fase específica, e procuram justificar a mudança organizacional a partir dos fatores internos que a produziram, referindo-se aos líderes organizacionais e aos gerentes como os grandes responsáveis e impulsionadores dessa mudança. Essas abordagens buscam promover a coesão e a integração da organização; nelas, a cultura é vista como “a cola” ou “o cimento” que mantém unida a organização, seus atores, e que constrói sua identidade. De um objeto de estudo dinâmico, a cultura transforma-se em um modelo estático, no qual a estabilidade se coloca como elemento central da ciência administrativa.

Nas abordagens, denominadas *Diferenciação* e *Fragmentação*, parte-se do princípio de que não existe uma só cultura, mas várias. No enfoque da *Diferenciação*, pode-se destacar as culturas como produtos dos grupos que constituem a organização; entretanto os grupos são tidos como homogêneos e sem uma história na organização. Já na abordagem da *Fragmentação*, há, na organização, inúmeras culturas que podem ser estudadas como resultados da interação entre os atores organizacionais e sob uma perspectiva histórica, na qual são construídas pelas pessoas e pelos grupos que compõem a organização (MARTIN, 1992).

Esta pesquisa tenta seguir a proposta teórico-metodológica desenvolvida por FROST et al. (1991), FISCHER et al. (1993) e MEYERSON; MARTIN (1987), no sentido de se realizarem estudos da dimensão cultural das organizações utilizando-se das três perspectivas colocadas por MEYERSON; MARTIN (1987) e MARTIN (1992). Assim, sob o enfoque da *Integração*, pode-se compreender o quadro ideológico da alta administração que permeia toda a organização. Pela *Diferenciação*, pode-se evidenciar claramente os grupos, suas ideologias e suas significações, colocando frente a frente a cultura tida como elemento de coesão e as outras culturas dos grupos. Ao final, sob o enfoque da *Fragmentação*, a cultura pode ser apreendida como o resultado de um processo histórico cheio de ambigüidades e contradições advindas da expressão de significações intersubjetivas por parte dos vários atores organizacionais. Ainda sob essa perspectiva, pode-se

destacar como as modificações se processam no ambiente e como os indivíduos se colocam em face das mudanças, como as processam e lhes conferem novas significações.

A apresentação final deste trabalho foi estruturada em seis capítulos assim divididos:

- o capítulo 1; Introdução, define o objetivo principal desta pesquisa e apresenta uma breve síntese do conteúdo abordado.
- o capítulo 2; aborda aspectos pertinentes aos conceitos de globalização, de mudança organizacional e de cultura, e sua relação com as organizações.
- o capítulo 3; expõe as razões da escolha da pesquisa qualitativa; explica o método da pesquisa; define a unidade empírica onde será realizada; e, por fim, tece considerações sobre o universo, a amostra, a organização, o tratamento e a análise dos dados.
- o capítulo 4; descreve a unidade empírica onde foi desenvolvida a pesquisa, iniciando pela história de sua fundação no exterior, seu surgimento e crescimento no Brasil
- o capítulo 5; é dividido em três fases definidas a partir de eventos que foram considerados, pela maioria de seus atores entrevistados, como eventos que definiram mudanças nas significações culturais da Unidade pesquisada. Em cada uma dessas fases, foram analisadas as significações culturais dos três principais grupos da organização, definidos como o grupo da alta administração, o grupo das chefias intermediárias e o dos operários. Essa análise foi pautada pelos conceitos das perspectivas da Fragmentação, da Diferenciação e da Integração.
- o capítulo 6; apresenta as conclusões e as recomendações à organização estudada, as sugestões de oportunidades para novos estudos na mesma linha desse trabalho e a avaliação das limitações da pesquisa apresentada

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1. As organizações e o Fenômeno Global

Segundo IANNI (1996), desde a época das grandes navegações iniciadas no século XV, o capitalismo provoca constantes e periódicos surtos de expansão, se revelando, ao mesmo tempo, nacional e internacional. A partir do fim da Segunda Guerra Mundial e, em escala muito mais ampla desde o término da guerra fria, o capital adquiriu proporções efetivamente universais, materializando-se em forma de moedas, reservas cambiais, dívidas internas e externas, taxas de câmbio e diversas outras formas de moeda real ou imaginária, tornando-se parâmetro das operações econômicas em todo o mundo. Assim, o capitalismo tornou-se a orientação predominante para a organização da produção, da distribuição, das atividades de troca e consumo. Na maioria das vezes, já não se concebe a moeda como símbolo de soberania nacional, de economia independente e auto-sustentada. É a dinâmica do capital que, operando em escala global, define a linha de movimentação das economias nacionais, mesmo daquelas mais fortes, se fazendo presente, direta ou indiretamente, através dos capitais nacionais ou regionais. Nesse contexto, a globalização reflete um novo ciclo de expansão do capitalismo como modo de produção de proporções mundiais, desafiando, rompendo, subordinando, destruindo ou recriando práticas e conceitos de nações, ideologias políticas, grupos sociais, culturas e civilizações, definido a ascensão de uma sociedade global, complexa e contraditória e se caracterizando, portanto, como um “processo civilizatório de alcance mundial”(REILLY; CAMPBELL, 1990).

Ainda segundo IANNI (1996), a queda do muro de Berlim, como um grande momento de ruptura na história recente que destituiu as hegemonias construídas durante a guerra fria (1946-89), desfez as alianças e as definições estratégicas que definiam o mapa do mundo até 1989. A partir daí, iniciou-se, então, o processo de acomodação dos blocos geopolíticos, envolvendo tanto os estados-nações

preexistentes como as nações consolidadas e seus sistemas de alianças que pareciam estáveis e definitivos, gerando a impressão de que terminava, subitamente, uma época e que, surpreendentemente, outra se iniciava. Conseqüentemente, punha-se em curso um novo surto de universalização do capitalismo através de um intenso processo de globalização, impulsionado por novas tecnologias e novos produtos, pela mundialização dos mercados e por uma nova divisão internacional do trabalho, caracterizada pela movimentação e pela dispersão das empresas, que resultou por um lado, em uma espécie de “desterritorialização “ das forças produtivas em relação às suas localizações originais e, por outro, simultaneamente, em uma “reterritorialização” em outros espaços. Essa nova divisão transnacional do trabalho redefine novos centros de poder regionais e mundiais que obrigam os estados-nações a aceitar ou compartilhar decisões propostas pelo capital, que parecem reduzir o significado da soberania nacional. PARKER (1996), nessa perspectiva, alerta sobre a perda de poder dos Estados e a conseqüente perda de poder da sociedade como um todo, no sentido da regulação das ações das organizações. Para ela, essa falta de regulação pode resultar em uma nova forma de imperialismo: o das organizações economicamente globais.

REILLY; CAMPBELL (1990) definem a globalização como sendo a integração das atividades e negócios definida além de fronteiras geográficas e organizacionais. WEINDENBAUM, citado por VERSIANI (1990), associa o processo de globalização às transferências de fluxos entre as empresas domésticas e suas filiais ou matrizes estrangeiras, e cita a proliferação de produtos manufaturados com componentes de diversos países como evidência do fenômeno da globalização. Esse processo leva à perda de identidade nacional dos produtos o que também é considerado um indício de globalização.

Se, por um lado, pode-se evidenciar a visão simplista da globalização como um fenômeno meramente ligado ao rompimento de fronteiras nacionais e, portanto, capaz de produzir uma tendência mundial de homogeneidade e uniformidade, outros como ROBERTSON (1999), por sua vez, advogam que, paradoxalmente, o

rompimento de fronteiras e a quebra de barreiras levarão à melhor compreensão do mundo e à consciência das diferenças e da diversidade culturais.

Assim como existem, dentre os vários conceitos de globalização, enfoques mais otimistas que prenunciam a tendência de um maior equilíbrio no desenvolvimento socioeconômico das nações e povos, existem, também, aqueles que acreditam que as diferenças atuais serão ampliadas através do crescente acúmulo de riquezas e do conseqüente alastramento geográfico da pobreza. No primeiro grupo, podemos incluir autores como NEVES (1994), que postula a favor da possibilidade de uma maior uniformidade e equilíbrio do desenvolvimento econômico mundial. BUARQUE (1994) se enquadra no segundo grupo, quando afirma que a proposta de integração das economias representa “em vez da implantação de um primeiro mundo global, a globalização de um imenso terceiro mundo.” Também fazem parte desse grupo autores como BARLEY (1992), que acredita na destruição das culturas locais e dos recursos naturais como conseqüências da globalização. Há também um terceiro grupo, no qual se enquadra FARNHAM (apud VERSIANI, 1990) que defende a idéia de que tal fenômeno nem sequer merece destaque.

Sob o ponto de vista de consumidores, WEINDENBAUM, também citado por VERSIANI (1990) , concorda que também estes se tornam globais ao privilegiarem o preço, a qualidade, o design e a superioridade do produto em detrimento da sua origem nacional. No aspecto da força de trabalho, WEINDENBAUM; REICH (apud VERSIANI,1990) apontam a diversidade de nacionalidades entre os funcionários de uma empresa como outro fator que evidencia o fenômeno da globalização.

ROBERTSON (1999, p23), propõe uma abordagem sociológica do fenômeno da globalização como se referindo, ao mesmo tempo, à compreensão do mundo e à intensificação da consciência do mundo como um todo. O mesmo autor resgata o significado do termo “consciência global”que, segundo o “Oxford Dictionary of New Words”(1991, p 133), se refere à “receptividade a outras culturas, geralmente como parte do apreço às condições sócio-econômicas e ecológicas mundiais,” que, por sua vez, foi fortemente influenciado pelo conceito da “aldeia global” difundido por MACLUHAN em 1960.

Outros autores como PARKER (1996), trata a globalização como um processo muito complexo, cujo conhecimento pode ser descrito como “evolucionário” por não haver, ainda, consenso sobre o que ela é ou significa. Segundo a autora, a expressão “negócios globais” não se restringe a aspectos econômicos, abrangendo também, aspectos culturais, legais, políticos e sociais. Para ela, as organizações não são simplesmente afetadas pela globalização, mas também a facilitam, estimulam, sustentam e expandem. Em suas palavras:

*Empresas de negócios, na busca por novos produtos e mercados, não distribuem apenas produtos para os consumidores, mas também idéias a respeito da criação de riqueza; idéias de como as pessoas devem viver e trabalhar; ideologia sobre autoridade política e administrativa. (PARKER, 1996, p 401)*

Nessa mesma linha, IANNI (1998) destaca a versatilidade que caracteriza as complexas relações de troca nesse mercado global, afirmando:

*Na aldeia global, além das mercadorias convencionais, sob formas antigas e atuais, empacotam-se e vendem-se as informações. Estas são fabricadas como mercadorias e comercializadas em escala mundial. As informações, os entretenimentos e as idéias são produzidas, comercializadas e consumidas como mercadorias. (IANNI, 1998, p.28).*

Não obstante à complexidade, às incertezas e às rápidas mudanças da “revolução” global, a globalização possibilita que qualquer empresa, independentemente de seu porte e de sua localização geográfica, participe nas atividades de negócios, o que sugere a reavaliação ou revisão das atuais teorias sobre mercados e organizações que sugerem estruturas e processos organizacionais mais complexos, híbridos, capazes de concorrer e sobreviver no mercado global (PARKER, 1996).

Segundo CARRIERI (2001), ao nível de mercado internacional a globalização econômica tem sido impulsionada pela expansão das economias centrais, “supondo

a interdependência econômica, sempre crescente, entre países.” Quanto ao seu impacto na esfera das organizações, o autor afirma:

*se no aspecto concreto a globalização lida com o discurso e a prática de abertura dos mercados, reestruturação dos Estados, privatização das empresas públicas, competição, sustentabilidade, qualidade, etc., impondo transformações em inúmeras sociedades, no aspecto simbólico ela representa uma força externa que pressiona no sentido de modos de pensar e agir das organizações, em conformidade com os padrões macroeconômicos (CARRIERI 2001, p. 26).*

A falta de um consenso sobre o real significado da globalização se estende ao conceito de empresa global para o qual, segundo PARKER (1996), não há, ainda, uma boa definição. O termo global tem sido utilizado de forma tão inconsistente que leva ao entendimento errôneo de que somente as grandes organizações originadas em países desenvolvidos são afetadas pela globalização. Em alguns casos, o termo global pode estar se referindo, especificamente, a uma estratégia global, que não é, necessariamente, sinônimo de empresa global (YIP, 1995). Dentre os vários conceitos de tipos de organizações BARLETT; GHOSHAL (1989) se referem a organizações internacionais como uma confederação coordenada nas quais há a transferência de conhecimentos e habilidades da empresa mãe para suas filiais no estrangeiro; as organizações multinacionais são definidas como “federações de ativos e responsabilidades descentralizadas” que possibilitam a flexibilização de operações estrangeiras em relação às características locais; e as organizações globais, nas quais a maioria dos ativos e das decisões é centralizada. Após terem concluído que todos esses tipos de organizações enfrentavam problemas com a globalização, propuseram uma forma ideal denominada de organização transnacional, definida como uma organização dedicada à aprendizagem e à inovação, disposta em rede integrada, que mantém o equilíbrio entre a eficiência e a capacidade de obter competitividade e flexibilidade, através da adequada resposta local. Contudo, de acordo com BARLETT; GHOSHAL (1989) e ADLER; BARTHOLOMEW (1992), a definição dessa organização, que é

considerada ideal para a solução dos complexos problemas da globalização, não se baseou em evidência empírica.

Outra definição de empresa global se relaciona à sua habilidade de transcender a três tipos de fronteiras que devem ser cruzadas para se alcançar as oportunidades globais: as fronteiras externas de nações que são de certa forma mensuráveis pelos fatores espaço, tempo ou responsabilidades; as fronteiras relativas à cultura e aos relacionamentos entre a organização e outros, que são menos tangíveis; e as fronteiras internas às próprias organizações globais como, por exemplo, a tarefa e a posição, que implicam romper fronteiras entre departamentos e hierarquias, e partilhar valores para o sucesso da atividade global, comportamentos cuja importância tem sido exploradas no contexto das redes e alianças (PARKER, 1996).

A mesma autora sugere que, por ser a globalização um fenômeno dinâmico e em expansão, o seu estudo não pode ser delimitado apenas pela abordagem de negócios. Para uma avaliação mais ampla que permita a abordagem de tensões e conflitos nacionais e organizacionais resultantes desse fenômeno, a autora expande a abordagem da globalização à cinco “arenas” de interesse: economia, política, tecnologia, recursos naturais e cultura.

No aspecto da economia, é dada ênfase à presença de novos atores como os investidores independentes que respondem por uma parte tão significativa dos mercados de câmbio que chegam, na opinião de alguns, a ameaçar a ordem econômica mundial, dificultando as ações governamentais para a defesa do interesse público.

No aspecto da política, a autora aborda o conflito vivido pelos governos nacionais entre a autonomia e a dependência, na medida em que tentam desmontar as barreiras ao comércio mundial.

Em relação ao aspecto de tecnologia, o acelerado desenvolvimento de tecnologias globais, amplamente difundido através da eletrônica digital, da computação, da telecomunicação e da engenharia genética, dentre outros meios, fez com que a força motriz que apóia o desenvolvimento econômico se deslocasse

da terra, do trabalho e do capital para o conhecimento, tornando as pessoas e as informações recursos estratégicos para as organizações.

O meio ambiente, uma outra arena definida pela autora, se revela como fator que se torna fonte potencial de desigualdades quando explorada pelas práticas da globalização. Se por um lado, em consequência do desenvolvimento tecnológico e da busca incessante pela vantagem econômica, a produção industrial consome e esgota os recursos naturais, contamina o ar e a água e causa acidentes ecológicos de grandes proporções ameaçando a própria existência do ser humano, por outro, gera a prosperidade através da criação de empregos, se caracterizando, portanto, com um processo ambíguo. Devido ao intenso deslocamento de pessoas e à quebra de barreiras comerciais, começam a surgir doenças humanas, animais e vegetais que são rapidamente difundidas pelo mundo, demandando soluções globais para problemas antes locais e realçando a necessidade da busca do desenvolvimento sustentado que garanta o futuro viável para as gerações futuras e que só se torna possível com a diminuição das desigualdades entre sul e norte, ricos e pobres, homens e mulheres e entre diversos grupos étnicos (PARKER, 1996).

Já no aspecto cultural, a autora conclui que, nas organizações que operam em mercados externos, envolvidas, portanto, no processo de globalização, a cultura nacional dominante não se constitui a base de referência dos valores e comportamentos aceitos. A necessidade de adaptação dessas organizações aos mercados a que servem, induz à apreensão de múltiplos valores e significações culturais, tornando-as, dessa forma, “condutoras de uma cultura global”. Por extensão, ao assumirem o papel de apreensão e propagação dessas múltiplas culturas, as organizações, na medida em que transcendem suas atividades às fronteiras nacionais, contribuem para que a cultura torne-se “sem fronteiras”.

## **2.2. O processo de Mudança Organizacional**

Até meados da década de 70, o termo mudança organizacional significava, para a grande maioria das empresas, alterações no desenho organizacional, através da criação, extinção ou modificação de cargos ou funções. Somente a partir

dos anos 80, diante de um cenário mundial de alta competitividade devido, entre outros fatores, à ascensão das organizações industriais japonesas e à crescente internacionalização das empresas, foi que muitos administradores perceberam, após várias e frustradas tentativas de mudanças em suas empresas, que ainda era necessário mudar os valores e crenças organizacionais para que a necessária melhoria de competitividade fosse alcançada.

WILSON (1992) afirma que a idéia da necessidade da mudança das significações culturais em uma organização como solução para a maioria de seus problemas atuais, tem se tornado um tema muito freqüentemente discutido entre administradores, teóricos e consultores. Essa idéia, assim como o termo “cultura”, tem sido empregada na análise organizacional de forma muito ampla, incorporando aspectos de controle, comprometimento, socialização, manipulação de grupos e indivíduos, do desenho estrutural e do desempenho da organização.

Segundo o mesmo autor, as estratégias de mudança organizacional têm sido consideradas como atalho para manter o sucesso e propiciar desempenho competitivo em organizações complexas, independentemente de serem produtoras de serviços ou de produtos, ou se são públicas ou privadas. O sucesso organizacional tem sido diretamente relacionado à habilidade de administrar e sustentar a mudança estratégica que, por sua vez, está diretamente relacionada às significações culturais dos atores organizacionais. Assim como muitas outras, essa abordagem é falha na medida em que não busca o desvendamento da essência do sucesso organizacional em sua real complexidade e profundidade. O recente modismo da teoria administrativa tende a tentar delinear os passos através dos quais as mudanças de sucesso podem ocorrer, generalizando a partir de casos particulares. Vista sob uma perspectiva mais abrangente, a mudança estratégica envolve aspectos que contemplam desde as habilidades pessoais dos indivíduos até a gestão estratégica e o desempenho econômico das organizações. Dado o caráter específico de cada organização, todos os indivíduos responsáveis pela direção estratégica da organização deveriam construir uma estratégia de mudança e deveriam se tornar “mestres em mudança organizacional”

WILSON (1992) afirma que a aparente harmonia existente em torno do consenso sobre as fórmulas de mudança organizacional propostas na literatura atual, marcada pela quase total ausência de críticas, remete à busca do *the one best way* por Taylor que, apoiado por seus devotados seguidores na busca da “receita” administrativa para se obter a maior eficiência das empresas, foi inquirido pelo congresso norte-americano sobre a falência da produtividade naquele país. Segundo o mesmo autor, há uma extensa literatura disponível sobre os processos de mudança organizacional.

Alguns autores como PETTIGREW (1985), argumentam que a mudança organizacional pode ser compreendida apenas em um contexto de largos períodos (de tempo) históricos. Já outros como WILK (apud RODRIGUES, 1991) afirmam que a mudança, por seu caráter não processual, não pode ser articulada ao longo de vários períodos históricos. Sob essa perspectiva, a mudança tem um caráter instantâneo, apesar de estar ligada a um conjunto de eventos históricos prévios.

Várias abordagens foram desenvolvidas por profissionais e teóricos para explicar a mudança organizacional: a abordagem comportamental, amplamente derivada da psicologia interpessoal e social; a abordagem estrutural que relaciona a mudança à arquitetura organizacional, ao seu funcionamento e a elos entre a organização e o ambiente; e a abordagem cultural que relaciona a mudança ao clima organizacional, ideologias, pressupostos e crenças (cultura), como valores preeminentes. Muitos teóricos têm se manifestado contra a abordagem que vê a mudança como um objetivo da vida organizacional e propõe que, assim como vários outros aspectos, a mudança é predominantemente um fenômeno da percepção, entendido apenas a partir do ponto de vista do “indivíduo” sobre a definição da situação. A linha mestra da teoria administrativa moderna é direcionada ao entendimento, criação e convivência com a mudança. Assim, a essência da tarefa gerencial passa a ser o estabelecimento de alguma racionalidade ou alguma previsibilidade que leve à extinção do caos aparente que caracteriza os processos de mudança organizacional. Caracterizada por muitos autores como a chave mestra para o sucesso da corporação e para a vantagem competitiva, a mudança tem sido

uma obsessão para muitos teóricos e profissionais da administração (WILSON, 1992).

### **2.3. O conceito de Cultura nas Organizações**

Uma definição genérica do conceito de cultura é dada por MORGAN (1996) como significando que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. MORGAN afirma que o desenvolvimento das sociedades organizacionais influencia de tal modo o dia-a-dia das pessoas, conforme demonstrado pelo sociólogo francês Emile Durkheim, que gera uma desintegração dos padrões tradicionais de idéias, crenças e valores sociais que são substituídos por outros mais fragmentados e diferenciados, baseados na estrutura ocupacional da nova sociedade. O autor defende a idéia de que as diferenças e semelhanças culturais atuais estão mais associadas a atividades ocupacionais do que a identidades nacionais. Em suas palavras:

*Importantes dimensões da cultura moderna estão enraizadas na sociedade industrial, cuja organização é em si mesma um fenômeno cultural (MORGAN, 1996 : p. 117)*

Não obstante à referida predominância cultural organizacional das sociedades industriais, o autor pondera que, em muitas oportunidades, a história mostra que determinadas características culturais nacionais se constituíram fatores determinantes do sucesso ou declínio de sociedades industriais, elencando como exemplos o declínio industrial britânico e o sucesso japonês.

Em um nível mais específico de cada organização é freqüente, segundo MORGAN (1996), a existência de valores diferentes que competem entre si, anteparando a difusão de uma cultura corporativa uniforme e criando o que o autor define *como um mosaico de realidades organizacionais*. Em muitas organizações, esse processo resulta em um conjunto de subculturas profissionais que dificultam o processo de interação, em prejuízo da própria organização. A busca de normas e prioridades integradas e de um referencial comum para a orientação das atividades

fora observada por PETERS; WATERMAN (apud MORGAN, 1996) em empresas de sucesso como forma de quebrar essas divisões funcionais.

Ao se referir ao papel pró-ativo que assumimos ao criar o nosso mundo e construir nossa realidade, MORGAN (1996) nos incita a compreender a cultura como um processo pró-ativo e contínuo da construção da realidade, que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Vista dessa forma, a cultura deixa de ser apenas uma simples característica que uma sociedade ou organização possui e se torna um fenômeno dinâmico *através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.*

O entendimento da complexidade da cultura exige que se desvendem desde os mais sutis aos mais evidentes aspectos do processo de construção da realidade, pois observa-se uma prática social muito desenvolvida, em constante evolução, com interações complexas entre as pessoas. Composta não somente por elementos perceptíveis, conscientemente aceitos e compartilhados, a cultura também possui uma dimensão invisível que é definida como inconsciente, e que pode reter e desperdiçar a cobiçada energia das pessoas da organização. A compreensão dessa dimensão pode levar à melhor utilização dessa energia sob forma de transformação criativa e maior integração entre indivíduos, grupos e seus ambientes. Quando se vê a cultura apenas através de seus elementos perceptíveis como crenças, mitos, ritos e histórias, como um conjunto de variáveis, pode-se ter a visão mecanicista de que ela possa ser manipulada de forma instrumental. Por ser holográfica, os administradores nunca poderão controlar a cultura conforme afirmam alguns autores, mas, conscientes das conseqüências simbólicas de suas ações e tentando estabelecer valores desejados, poderão influenciar sua evolução (MORGAN, 1996).

O autor alerta sobre o etnocentrismo, definido por WOOD JÚNIOR (1995, p. 37) como “crença de uma pessoa ou de um grupo sobre sua superioridade em relação aos demais”, que é criado pela cultura através da recomendação de códigos de ação tidos como certos e que passam a ser considerados como normais. Alerta, também, para o fato de que a busca do entendimento da natureza dos fatores culturais que delinham os indivíduos e suas organizações traz, à luz, a compreensão de “importantes diferenças transnacionais no comportamento

organizacional” e nos leva a ver a nossa própria cultura sob nova perspectiva, oferecendo a percepção de que todos os códigos de ação tidos como normais são igualmente anormais.

Esse conceito é também defendido pelo antropólogo LAPLANTINE (1988) que reforça a idéia de que a cultura condiciona a nossa percepção do mundo dada a dificuldade em fixar nossa atenção no que nos parece habitual, cotidiano e que consideramos evidente.

Segundo os sociólogos BERGER; LUCKMANN (1985), os valores, crenças, mitos, provérbios constituem o plano de representações simbólicas de uma instituição e formam o seu corpo de receitas de conhecimento transmitido que prevê as regras apropriadas de conduta dos atores. Esses autores também consideram que uma instituição deve ser entendida a partir da consciência dos indivíduos que estão em contato com ela, influenciando

*principalmente nas pesquisas que estudam cultura como algo não-controlável, não apenas criada por interesses de uma alta administração, mas construída no dia-a-dia pela interação dos atores organizacionais. (CARRIERI, 2001, p. 6)*

THÉVENET (1991) afirma que a organização, por ter um conjunto de características passíveis de descrição e que lhe são peculiares, possui uma cultura e, enquanto considerada uma sociedade que cria símbolos, signos que confirmam sua existência, ela é, em si própria, uma cultura. A mesma abordagem é dada por PETTIGREW (1972), quando afirma que o homem cria cultura e é criado pela mesma, definido cultura organizacional como sendo:

*Um sistema de significados aceito pública e coletivamente por um dado grupo em um dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações. (PETTIGREW, 1972, p.574)*

A resistência à aceitação da perspectiva de cultura como um dispositivo gerencial de controle e manipulação social da organização é manifestada por vários

pesquisadores atuais, dentre os quais FROST ET AL (1991), MARTIN (1992) e ALVESSON (1992) que definem cultura como fruto da vivência subjetiva, não sendo, portanto, passível de reconstrução.

LUPPI (1995, p.16-7) dá ao entendimento de cultura uma dimensão ampla ao associá-la “a um grande sistema do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as idéias, os objetos e os processos”, e desenvolve uma interessante argumentação que a desvincula da visão determinista e manipulatória:

*Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que a cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos monta-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna , sem limites muito estabelecidos (...) Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem mudar. (LUPPI, 1995, p.17)*

Em relação à referida citação, CAVEDON (2000) infere que a alteração de uma cultura demanda a motivação das pessoas em busca do aprendizado contínuo, levando ao crescimento do ser humano e a uma permanente renovação. A mesma autora esclarece ainda que a afirmativa de LUPPI de que a cultura não se constrói, se explica pelo fato de que a cultura, por ser uma construção social, não responde a interferências que busquem uma relação causa–efeito e, portanto, não se dispõe de técnicas que possibilitem a efetuação de mudanças.

SMIRCICHI (1983) aborda o estudo da cultura organizacional sob duas diferentes perspectivas; (a) a que vê a cultura como variável, definindo a cultura corporativa como uma variável interna à organização e a gerência comparada como uma variável independente, estando esta última orientada à identificação e comparação das diversas significações culturais, buscando estabelecer relação direta entre a cultura e o desempenho organizacional; (b) a que vê a cultura como

metáfora da organização, analisado a cultura através de seus aspectos simbólicos tais como discursos e linguagem, frutos das interações humanas. Essa perspectiva se subdivide nas abordagens: cognitiva, na qual a cultura é composta por um conjunto de conhecimentos e crenças compartilhadas, definindo redes de significados subjetivos; processo psicoestrutural, no qual a cultura é estudada como uma expressão do inconsciente humano e; simbólica, em que a cultura é vista como um sistema de símbolos e significados.

A presente pesquisa se baseia na perspectiva simbólica, defendida por GEERTS (1989) e adotada por autores como CARRIERI (2001), CAVEDON (2000), MARTIN (1992) e FROST et al. (1991) que interpretam cultura como uma metáfora da organização, definindo o que ela é, e não como uma variável que define o que ela tem, isto é, como uma de suas características. Nessa perspectiva, a cultura é estudada como um sistema de símbolos e significados e as organizações são consideradas como padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos.

#### **2.4. As organizações e as Significações Culturais**

O amplo reconhecimento de que as significações culturais de uma organização, não importa sua nacionalidade, delineiam o seu caráter e podem influir decisivamente na sua habilidade em enfrentar e superar desafios (MORGAN, 1996), deu início à exploração de um rico e vasto campo de pesquisa relacionado à cultura organizacional.

A mudança do cenário internacional trouxe, a partir da década de 70, novos temas de pesquisa mais ligados ao aumento da competitividade da Europa e do Japão, e às questões relacionadas à postura etnocêntrica das empresas multinacionais em relação aos países hospedeiros que, impulsionados por movimentos nacionalistas, questionavam e rejeitavam o papel político dessas organizações (ROBINSON, 1981). A maioria dos estudos aponta o sucesso do gerenciamento japonês e as falhas encontradas nas revisões das organizações tradicionais, como os prováveis fomentadores do ressurgimento do interesse pela

cultura organizacional no final da década de 70.

Nesse sentido, MORGAN (1996) concorda com o fato de que o crescimento da consciência da relação entre a cultura e a administração se deu mais vigorosamente a partir da ascensão das organizações industriais japonesas à posição de líderes dos mercados internacionais, valendo-se de uma sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço. Considerando a existência, no Japão, de vários fatores naturais desfavoráveis a esse rápido processo de ascensão, tais como a escassez de recursos minerais, de energia e de extensão territorial, além da precária situação socioeconômica conseqüente da Segunda Guerra Mundial, é consenso entre a grande maioria dos teóricos, que a cultura e a forma de vida em geral tiveram papel central nessa transformação. Outros fatores, como a crescente internacionalização de grandes organizações, também contribuíram para o aumento no interesse pela relação entre cultura e a vida organizacional.

A questão da importância da variável cultural no sucesso das empresas internacionais foi avaliada através de estudos comparativos entre culturas nacionais por HOFSTEDE (1980; 1983) e pela análise dos valores de trabalho e atitudes em agrupamentos de países, elaborada por RONEN; SHENKAR (1985). Devido à hegemonia norte-americana no cenário dos negócios internacionais, as pesquisas relacionadas a esse tema, produzidas principalmente por acadêmicos norte-americanos, ganharam uma forte orientação ocidental e se dispersaram em linhas disciplinares tais como finanças, cultura, recursos humanos e investimentos diretos no estrangeiro. Essa nova orientação ocidental e a base disciplinar, associadas aos novos desafios apresentados pela globalização, dificultaram a pesquisa e o ensino das práticas de negócios internacionais no âmbito mundial. Por outro lado, a evolução das organizações em direção a redes globais complexas, caracterizadas pela dispersão espacial e pela diversidade cultural, tornou inadequado o foco na estrutura formal e lançou um novo desafio: a compreensão da complexidade da empresa global.

PETERS; WATERMAN (1982) afirmam que o processo de adoção das práticas de gerenciamento japonesas por gerentes americanos ignorou totalmente

as grandes diferenças culturais entre esses povos, as quais os autores sugeriam ser maiores do que a extensão do Pacífico que os separa. Nesse período, os teóricos das academias percebiam os mesmos problemas em relação às teorias relativas à cultura que, segundo os mesmos autores, se encontravam num estado de desordem “revitalizadora”. Nesse mesmo período foram produzidas obras culturais adotando uma abordagem gerencial, posteriormente denominada de engenharia do valor, afirmando que seria possível a criação de culturas fortemente unificadas por líderes culturais eficientes que levariam, em última instância, a maiores lucros. Os autores citam várias pesquisas culturais de autores como ENZ (1988), OTT (1989), OUCHI; JAEGER (1987), PFEFFER (1981) e SATHE (1995) que definem cultura como um conjunto de manifestações que, em torno de valores compartilhados, promovia o consenso de toda a organização. Os autores também afirmam que a cultura fortemente unificada é a chave para o sucesso financeiro das corporações. Nessa abordagem, as subculturas são desprezadas, as dissidências e ambigüidades são consideradas anomalias e as mudanças culturais são conceituadas como transformação de toda a organização, uma substituição de uma antiga por uma nova unificação, preservando, como essência ideológica, o conceito de que a homogeneidade, a harmonia e a unificação da cultura podem ser alcançadas. (MARTIN; FROST, 1996)

A visão de cultura organizacional como uma variável passível de controle pela alta administração da organização, fundamentou trabalhos de autores como SCHEIN (1985) e HOFSTEDE (1990) dentre outros. SCHEIN (1992) enfoca o termo cultura na linha da aprendizagem social das realidades percebidas. As explicações sobre o entendimento das experiências vividas pelo grupo são respostas que, ao serem compartilhadas, passam a compor as tramas de que se constitui o tecido cultural. Essas respostas levarão a valores e, estes a comportamentos, sem que seja possível a avaliação consciente de sua origem. Em suas próprias palavras, a cultura é:

*um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como meio para a solução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, desse modo, ser ensinado para novos membros como*

*forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.  
(SCHEIN, 1986: p.9)*

O autor defende a idéia de que a cultura pode ser analisada sob diferentes níveis: no nível superficial de **Artefatos**, que enfoca os fenômenos perceptíveis, isto é, que alguém pode ver, sentir ou ouvir quando em contato com um novo grupo e que é, portanto, fácil de se observar mas difícil de se decifrar; no nível de **Valores Compartilhados**, que enfoca os princípios de comportamento dos indivíduos que, por sua vez, são sustentados por normas e regras da organização e; no nível mais profundo de **Pressupostos**, que enfoca a transformação cognitiva em pressuposto compartilhado do sucesso ou fracasso de uma crença ou valor compartilhado que é colocado em prática.

No aspecto global, HOFSTEDE (1983) sustenta que as diferenças entre as culturas nacionais se destacam como o maior problema da administração no mundo internacionalizado dos negócios, tornando cada vez mais remota a possibilidade da formação de uma cultura gerencial internacional, pois as diferenças entre as pessoas de diferentes países continuarão existindo.

Essa perspectiva, que é associada à visão instrumental de que a organização tem uma só cultura, foi denominada por MEYERSON; MARTIN (1987), MARTIN (1992), MARTIN; FROST (1996) e FROST et al (1991) de perspectiva da Integração. “Cola” é a metáfora mais utilizada para representar essa perspectiva (CARRIERI, 2001).

Em meio às centenas de estudos, sobressai a idéia de que as culturas fortemente integradas atenderiam às expectativas dos gerentes de se obter maior controle sobre os funcionários e, conseqüentemente, maior lucratividade. Segundo RODRIGUES, a literatura sobre cultura corporativa

*pretende ensinar a transformar gerentes em heróis e gurus, a administrar mitos – a empresa como uma grande família -, e a criar rituais de consagração de valores, construir símbolos, fabricar histórias, enfim, criar um ambiente favorável à implementação das estratégias administrativas.  
(RODRIGUES, 1991, p.11)*

Segundo MARTIN; FROST (1996), essa constatação foi vista com desdém por outros pesquisadores por indicar que haveria uma “cumplicidade” com a perspectiva gerencial que dominava a pesquisa organizacional.

A abordagem da diferenciação surgiu a partir de uma linha revolucionária de pesquisadores culturais que criticava a ênfase à pesquisa quantitativa considerada árida e estéril, dada à sua abordagem estrutural e à sua tendência a análises numéricas. Esses pesquisadores percebiam que, de um modo construtivo, o lado emocional das organizações poderia ser considerado, que pesquisas qualitativas poderiam ser feitas e que a apreciação da história, dos eventos e dramas das organizações levariam ao aprendizado e à libertação das abordagens puramente técnicas até então dominantes (FROST, 1995). Nessa mesma época em que as pesquisas de integração ocupavam lugar de destaque no cenário da cultura organizacional, esse grupo de pesquisadores voltava sua atenção aos aspectos etnográficos da cultura que, através da crescente utilização da pesquisa qualitativa, conquistaria seu lugar nos estudos organizacionais. Nos dizeres de MARTIN; MEYERSON (1996):

*esse grupo de marginais gerou, rapidamente, um impressionante corpo de trabalho que partilhava de alguns pontos em comum e que ficou sendo conhecido como perspectiva da diferenciação. (MARTIN; MEYERSON, 1988, p. 221)*

Assim como as pesquisas de integração, as pesquisas de diferenciação contemplam aspectos de valores, significados e símbolos ignorados pelas pesquisas de integração, entretanto, as pesquisas de diferenciação adotam uma abordagem mais prática no que concerne à interferência de fatores formais da organização como salário, hierarquia e responsabilidades, caracterizando-se, assim, como um estudo de ordem geral que abrange uma faixa mais ampla de manifestações culturais, sendo, portanto, de maior complexidade. A ênfase dada às diferenças de percepção, posturas e comportamentos foi associada a fatores como funções, cargos, salários, sexo, idade, raça e etnia, geralmente definidas a partir de

subculturas. Esses estudos, permeados de divergências e inconsistências, apresentam uma rica complexidade e se apóiam na visão integracionista do compartilhamento dos mesmos valores por todos os empregados, estabelecendo o consenso na organização (MARTIN; FROST, 1996). A crença de que esse consenso só ocorre dentro dos limites das subculturas, induz à conclusão de que as mudanças organizacionais seriam mais efetivas se realizadas neste âmbito (MARTIN; MEYERSON, 1996). Segundo MARTIN (1992), a inconsistência, o consenso e clareza subculturais são as principais características das pesquisas de diferenciação. Assim, a perspectiva da Diferenciação enxerga a organização como um conjunto de grupos e subgrupos, cada um deles com sua própria cultura. Essa perspectiva evidencia o jogo de poder entre os grupos, as inconsistências de suas ações e, também, as suas formas de resistência. O consenso existe apenas dentro do grupo. “Ilha de clareza” é a metáfora mais utilizada para representar esta perspectiva (CARRIERI, 2001).

A crítica metodológica se configura como uma das mais discutidas divergências no conflito existente entre as perspectivas de integração e diferenciação. Se por um lado os pesquisadores da teoria da diferenciação sofrem fortes preconceitos contra os métodos qualitativos, especialmente nos Estados Unidos onde essa área é dominada por interesses gerenciais, por outro, os pesquisadores da teoria da integração são criticados por fatores como as deficiências da abordagem quantitativa, que considera ser um tipo de manifestação cultural representativa de toda a cultura, e a confiabilidade das respostas das pesquisas ameaçadas pela insegurança dos respondentes em relação à garantia da preservação do seu anonimato diante das possibilidades de punições por parte da organização. Além dessas críticas específicas, ambos os lados se acusam pelo caráter tendencioso dos questionamentos e interpretações das respostas às pesquisas, além de procurarem contextos culturais que se ajustassem às suas premissas, situações que, segundo MARTIN; FROST (1996), evidenciam a prática de tautologias metodológicas.

A perspectiva da Fragmentação surgiu em meio a esse conflito. Segundo CAVEDON; FACHIN (2000), nessa perspectiva, a cultura organizacional consiste

em valores partilhados temporariamente por vários indivíduos que atuam na organização. Essa perspectiva define as manifestações culturais como complexas e permeadas por elementos de contradição e confusão, dessa forma, não se admite que o consenso abranja a organização como um todo, nem, tampouco, determinados grupos ou subculturas da organização. O consenso passa a ser visto como um elemento transitório e ligado a uma questão específica, sendo alternadamente criado e destruído, ao sabor do surgimento de novas questões (MARTIN; FROST, 1996). Segundo CARRIERI (2001), na perspectiva da Fragmentação, a possibilidade de se evidenciarem ambigüidades é marcante.

Estabeleceu-se, então, um contexto de acirrada disputa teórica e metodológica entre os defensores das três perspectivas. Essa disputa se configura como um fator inibidor da evolução satisfatória dos estudos sobre cultura, pois, além dos defensores de cada uma das linhas dedicarem grande parte de sua energia, ora na defesa de sua linha, ora no ataque às concorrentes, não há um nível de consenso mínimo suficiente para propiciar o norteamento e soma dos esforços em direção a questões mais importantes. Em meio a esse contexto, se deu o fortalecimento de uma quarta abordagem, que defende o estudo da cultura organizacional considerando, simultaneamente, as três teorias anteriores. Por sua abrangência, essa quarta teoria foi definida por MARTIN; FROST (1996) como sendo uma iniciativa metateórica. Segundo esses autores, a teoria das três perspectivas transcende as outras teorias que, isoladamente, são menos abrangentes, proporcionando uma compreensão mais profunda a partir um patamar mais elevado de abstração. Segundo MARTIN (1992), essa proposta seria inviável, pois as três perspectivas constituem sistemas estanques e, em muitos aspectos, contraditórios. Para a autora, uma quarta perspectiva somente se evidenciará a partir do que foi ignorado pelas três.

Contrariamente, DENISON (1996) e FROST et al (1991) argumentam que só se pode estudar a cultura através da utilização das três perspectivas. Segundo CARRIERI:

*Para esses autores, a perspectiva da Integração possibilitaria a visão do quadro ideológico da alta administração que percorre toda a organização.*

*Pela Diferenciação, apareceriam claramente os grupos e suas ideologias, as subculturas, podendo-se colocar, frente a frente, a cultura tida como cola e as dos grupos. Finalmente, sob a perspectiva da Fragmentação, cada ator ganharia relevo, o que contribuiria para entender toda a organização. (CARRIERI, 2001, p. 31)*

Autores como FISCHER et al. (1993), CAVEDON; FACHIN (2000) e JUNQUILHO (2001) também advogam em favor dessa abordagem. De acordo com CARRIERI:

*... a múltipla diversidade de identidades que aparecem entre as pessoas e a transformação constante do ambiente, da organização, dos grupos, tornam impossível estudar cultura sob um enfoque único, coeso, em consonância com a metáfora de cola; tornam também incongruente estudar os grupos internamente como se fossem ilhas de claridade. Selva e teia são as duas metáforas mais usadas para representar essa perspectiva. (CARRIERI, 2001, p. 28)*

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1. A escolha da Pesquisa Qualitativa

Definindo metodologia como o caminho e o instrumental próprio de abordagem da realidade (MINAYO, 1992), não se pretende trazer à tona o debate entre as vantagens e desvantagens na escolha dos métodos quantitativos ou qualitativos. A abordagem defendida nessa pesquisa é que a escolha metodológica deve estar baseada na natureza do problema a ser estudado bem como no recorte da realidade de cada pesquisa, sendo definida posteriormente à delimitação do problema. A busca do conhecimento é que deve ser o eixo norteador da opção metodológica, sendo, inclusive, possível o *mix* entre métodos quantitativos e qualitativos. Segundo MINAYO (1992 p. 23), "... a quantidade e a qualidade são inseparáveis e interdependentes, ensejando-se assim a dissolução das dicotomias quantitativo/qualitativo".

A opção pelo método qualitativo baseia-se no fato de que as abordagens qualitativas são capazes de incorporar o significado e a intencionalidade como questões inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo estas últimas tomadas como construções humanas significativas (MINAYO,1992).

O significado e a intencionalidade ocupam posições centrais na pesquisa qualitativa. O significado é, normalmente, resgatado através da análise dos discursos de indivíduos enquanto depoentes e enquanto sujeitos sociais, isto é, enquanto indivíduos situados num dado campo social. Esses sujeitos nos fornecem, através da mediação discursiva, as representações sociais. Podemos, então, compreendê-los como sujeitos coletivos, uma vez que o depoimento de um indivíduo, enquanto sujeito social, expressa o discurso de muitos. Em síntese, a abordagem qualitativa nos permite reconstruir as representações, fruto da vivência das relações objetivas pelos atores sociais, os quais lhe atribuem significações (MINAYO,1992).

TRIVINOS (1987) afirma que uma das grandes postulações da pesquisa qualitativa é a atenção preferencial pelos pressupostos que servem de fundamento à vida da pessoa. Assim, enquanto a fenomenologia definiu uma relação de dependência entre o significado e os pressupostos culturais do meio que alimenta sua existência (e o pesquisador procura detectar o significado que as pessoas davam aos fenômenos), a pesquisa dialética buscou as raízes, as causas de sua existência, suas relações, num quadro amplo do sujeito como ser social e histórico, tratando de explicar e compreender o desenvolvimento da vida humana e de seus diferentes significados no devir dos diversos meios culturais (TRIVINOS, 1987).

É importante esclarecer que muitas pesquisas qualitativas delimitam um espaço denominado "campo", o que faz com que se deva entender as pessoas envolvidas nessas pesquisas como um conjunto de indivíduos que, situados numa dada posição social, delimitada por um campo, são identificáveis como uma categoria, na medida em que detêm hábitos e representações semelhantes, que se traduzem em determinadas práticas sociais e modalidades de discursos que a expressam (BOURDIEU, 1990).

Grande parte das pesquisas qualitativas adota as análises de conteúdo e de discurso que dão voz aos indivíduos, permitindo que expressem o seu pensar por meio de discursos, como sendo uma das formas mais adequadas para operar o resgate das representações sociais.

As abordagens de corte qualitativo permitem a compreensão dos campos e dos sentidos neles presentes, na medida em que remetem a uma teia de significados de difícil recuperação através de estudos de corte quantitativo. Isto não quer dizer que não se possa recorrer, quando for necessário, a instrumentos quantitativos, fazendo uso, portanto, como recomenda MINAYO (1992), de abordagens diversificadas para a explicação da realidade.

Em se tratando especificamente do arcabouço dos estudos sobre cultura nas organizações, DENISON (1996) alerta sobre os preocupantes rumos que essas pesquisas estão tomando. Segundo o autor, é grande a incidência de artigos recentemente publicados sobre cultura que baseiam-se em métodos quantitativos, comparando culturas e caracterizando um retrocesso epistemológico ao modelo

positivista/funcionalista, muito criticado nos anos oitenta. Ao estabelecer essa orientação, as pesquisas sobre cultura estariam estudando o impacto dos sistemas organizacionais sobre os grupos e indivíduos, desprezando a realidade social e organizacional, e voltando-se para pesquisas sobre o clima organizacional. Segundo CARRIERI:

*Na visão desse autor, o estudo na área da cultura requer métodos qualitativos, ao passo que para o estudo de clima usam-se questionários e registros impressos pelo computador. Enquanto cultura refere-se a identidade, valores, crenças, etc, historicamente construídas na interação entre indivíduos, grupos, tanto na organização como na sociedade, clima refere-se a algo temporário, que pode ser controlado, limitado por aspectos ambientais. Além disso, as influências teóricas são diferentes: enquanto cultura tem raízes na Antropologia, na Sociologia e até na Psicologia, clima somente sofre influência da Psicologia. (CARRIERI, 2001, p.59)*

### **3.2. O Método de Pesquisa**

Utilizou-se, nesta pesquisa, as entrevistas semi-estruturadas que são, muitas vezes, utilizadas para colher o discurso dos diferentes depoentes nas pesquisas qualitativas. As entrevistas abertas semi-estruturadas são aquelas em que o informante fala livremente sobre o tema proposto, limitado, contudo, por um roteiro de questões a serem pontuadas no momento da entrevista. A escolha dessa abordagem é justificada pelo fato de se considerar a fala como reveladora de condições estruturais, de sistema de valores, normas e símbolos e, ao mesmo tempo, poder transmitir através de um porta-voz, as representações de grupos pré-definidos, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas (MINAYO, 1992).

A entrevista é definida como uma forma de interação social, uma forma de diálogo assimétrico no qual o investigador, como coletor de dados, se apresenta ao investigado, fonte de informação, com o objetivo da obtenção de dados que interessam à investigação (GIL, 1991).

A escolha da entrevista semi-estruturada, como técnica de pesquisa

qualitativa, pretende superar a limitação implícita na compreensão dos campos através de dados que poderíamos chamar de objetivos, como, por exemplo, as normas, as leis, os decretos, número de servidores, disposição dos organogramas. Positivamente, esse tipo de entrevista nos permite, através de um discurso, o acesso a dados da realidade, de caráter subjetivo.

Para TRIVINOS (1987), a modalidade de entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece perspectivas para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo, assim, a investigação. A natureza subjetiva dos dados obtidos por meio de entrevistas individuais pode trazer, à luz, determinadas questões que permaneceriam obscuras.

Segundo BOURDIEU (1990), a fala de um indivíduo pode estar representando a fala de um sujeito social. Porém, ao mesmo tempo em que o sujeito social revela dados que são modelos culturais interiorizados, esse mesmo sujeito experimenta e conhece o fato social de forma peculiar (MINAYO, 1992). Portanto, torna-se necessária a seleção de diversas entrevistas a fim de que possamos compor o quadro global, para que seja atingida a compreensão do campo pretendido.

As questões do instrumento de coleta de dados denominado "roteiro de entrevista" devem ser apresentadas com a finalidade de aproximar o entrevistado da problemática em questão. No caso do objetivo que se pretendeu alcançar não ser atingido, o entrevistador deve elaborar nova questão que permitirá aproximá-lo do alvo proposto. Portanto, neste roteiro, o pesquisador utiliza-se das questões como um guia orientador para o alcance dos objetivos propostos para cada pergunta. As perguntas podem tanto ser modificadas como acrescentadas de outras, dependendo do rumo da resposta do entrevistado.

Deve-se estabelecer um clima de maior empatia possível entre o entrevistador e o entrevistado, a fim de que este possa falar livremente a respeito dos temas propostos. A fala dos diversos sujeitos deve ser transcrita de forma a recuperar a integridade dos depoimentos.

Como instrumento básico de análise desta pesquisa escolheu-se a Análise

de Conteúdo – AC, uma vez que ela permite investigar os textos escritos e a interação verbal (formal e informal) que se processa nas organizações, entre as pessoas.

A AC é uma metodologia eficaz e factível para o trabalho de investigação de desconstrução e reconstrução dos discursos, seja no circuito acadêmico, seja no das relações de produção e trabalho, tanto na esfera lingüística, quanto na esfera históricossocial e políticoideológica. Ela evidencia que o discurso pode funcionar como uma armadura que se presta, a um só tempo, a um papel de defesa e de ataque, em conformidade com as exigências e interesses do momento. O discurso pode ser pensado, ainda , como uma estratégia sofisticada de delimitação de espaços sociais e intelectuais, uma estratégia de poder adotada, inclusive, por aqueles que trabalham em sua decomposição.

Através da Análise de Conteúdo, a linguagem falada e escrita passa a ser vista em sua relação com os usuários. São consideradas as condições de produção do discurso, o homem, a linguagem e não o uso da linguagem pelo homem isoladamente. A palavra se insere no conceito mais amplo de linguagem. A convenção e o uso devem, obrigatoriamente, contribuir para a representação do que a pessoa tem em mente quando fala, em conformidade com uma linguagem própria, instituída por cada povo, de maneira que, sendo comum a todos, não haja equívocos (ANGELONI, 2000).

ANGELONI (2000), referindo-se a COURTÉS (1994), afirma que a Análise de Conteúdo também é um instrumento de análise das representações. Seu objetivo é caracterizar, identificar os atores e as idéias que este procura passar, de interpretar e analisar a ordem na qual aparecem os temas. O sentido do discurso, dessa forma, é definido pelo seu conteúdo e pela seu léxico. A AC pode, dessa forma, se tornar uma ajuda à decisão e um instrumento de gestão, colocando em evidência as representações subjacentes. No entanto, na análise de Conteúdo deve-se considerar que este sofre influência da cultura, do papel dos atores, sendo uma expressão de suas experiências, podendo , portanto, ser uma estratégia específica . O discurso espelha e cria, a um só tempo, uma dada realidade, ou mais corretamente, uma determinada percepção da realidade. Um discurso é um relato

construído da realidade (CABRAL, 2001).

Com referência à verossimilhança dos discursos, MAGNANI afirma:

*O que está em jogo não é saber se o discurso é falso ou verdadeiro em decorrência de sua adequação com a realidade, mas se é vero-símil, ou seja, capaz de parecer-se à representação que se tem dessa realidade. MAGNANI (1984, p. 55)*

O importante, na Análise de Conteúdo, é sua legitimação que se refere, em primeiro lugar, ao reconhecimento, por parte das pessoas envolvidas, da posição de poder da pessoa ou grupo formador do discurso e, em segundo lugar, ao conjunto de crenças, valores e saberes que são compartilhados pelos atores engajados no discurso. É em função desses elementos que o discurso encontra ressonância e tem seu sentido reproduzido. Ao reproduzir o seu objeto e multiplicá-lo de forma contínua, o discurso se fortalece e se impõe como instrumento normatizador (CABRAL 2001).

Pelo discurso pode-se evidenciar uma cadeia de relações tanto em nível individual quanto grupal que constrói sistemas de representações que permeiam as organizações e as pessoas. GUATTARI (1986) considera que as pessoas são consumidoras de sistemas de representações, ou seja, a socialização dos indivíduos é feita com base nas representações que revelam como as pessoas e os grupos vêem o mundo. Assim, cada conjunto de representações da organização, cada conjunto de idéias acerca da missão da empresa, de sua cultura e identidade – velha e nova – que revelam como cada grupo e cada pessoa vê a organização, corresponde a um “conjunto de práticas discursivas” (FIORIN, 1988: 35-36).

Segundo MAGNANI,

*representação é algo assim como uma espécie de imagem mental da realidade. Os ingredientes dessa imagem seriam, em primeiro lugar, as experiências individuais decorrentes da realidade social em que o ator está imerso, realidade que se apresenta sob forma de círculos concêntricos: família, a rede de vizinhança, o bairro, categoria profissional, partido, classe social, etc. O segundo elemento é a particular combinatória –*

*sintática e semântica – que junta esses pedaços, responsável , entre outras coisas, por todos aqueles erros de concordância e regência, cacofonias pleonasmos e anacolutos que conferem sabor e ‘autenticidade’ aos depoimentos. MAGNANI (1988, p. 128)*

O autor afirma que o acesso privilegiado a essas imagens mentais, as representações, é o discurso dos agentes. A preocupação metodológica necessária para se ter segurança de que não se está trabalhando com dados puramente subjetivos, costuma ser, segundo o autor, a atribuição de identidades, conforme o recorte escolhido. São os “militantes”, “moradores”, “classes populares”, “desempregados” e outros que falam. Em resumo, são as condições sociais de inserção dos agentes que determinam suas representações e a forma como se manifestam, ou seja, o discurso que é colhido através de entrevistas abertas, de entrevistas dirigidas ou de histórias de vida.

Segundo ANGELONI (2000, p. 1), “as pessoas externam seus valores, sua personalidade e suas emoções transmitindo os padrões de conduta de dada sociedade através da linguagem e da experiência”. A linguagem é própria do ser humano desde o nascimento, sendo ele um ser social, não somente por viver em grupo, mas por ter necessidade de estabelecer com este uma rede de relações sociais que lhe possibilite transmitir suas mensagens e desenvolver suas potencialidades. É através da linguagem que o homem externaliza seu pensamento, idéias, fatos, seu repertório, enfim, sua cultura.

O caráter contínuo da apreensão da realidade dá às representações formas diversas, cujos traços e características são distintas, guardando consonância com as classes, áreas ou estratos diferenciados . Tendo a linguagem plasticidade e se fazendo presente em todas as ações humanas, é através de sua análise que se busca explicar os fenômenos objeto de interesse do estudo em pauta. As representações sociais são resultantes do desenvolvimento sócio-histórico da pessoa, são internalizadas e passam a constituir sua consciência, determina seus modos de atuar e a forma de perceber o mundo real. Nesse contexto cultural, o ator representa suas decisões com o objetivo de atingir determinados fins. Todo ator age em função das representações por ele construídas a partir da forma como percebe a

realidade e do contexto reflexivo. Seu discurso é, então, a expressão do seu entendimento sobre o objeto do discurso, pela percepção de seu papel e pela influência de sua cultura.

Quanto à interpretação dos depoimentos, é preciso que o pesquisador saiba o que esse dado conjunto de sujeitos sociais pensa sobre um dado tema antes de se aventurar a entender por que um dado conjunto de sujeitos pensa de determinado modo sobre o mesmo tema. Isto parece claro, mas, muitas vezes, na prática da pesquisa qualitativa, não é levado em conta. Não pode haver razoável interpretação que não seja precedida por igualmente razoável descrição. Na pesquisa qualitativa, a descrição é o alicerce sobre o qual a interpretação deve, obrigatoriamente, se apoiar. O maior risco é de que essa interpretação caminhe para o condenável subjetivismo ou "achismo" , o que acontece com freqüência.

Pode-se dizer que uma boa interpretação de depoimentos na pesquisa qualitativa é o resultado de uma relação quase natural entre um conjunto de discursos adequadamente reorganizados por um detalhado esforço analítico e um referencial teórico perfeitamente casado com a temática em estudo.

A análise baseada em documentos, textos escritos tais como correspondências internas, jornais informativos e comunicados oficiais da empresa de abrangência doméstica e global, também foi utilizada. Segundo ROWLINSON; PROCTER (1999), o uso de documentos que relatam a história das empresas é tão importante quanto qualquer entrevista. Para esses autores, essa fonte de informação é imprescindível para os estudos que buscam casar as pesquisas sobre a cultura e a da história da organização. Eles consideram que os documentos escritos retratam mais fielmente uma conjuntura histórica, já que as respostas às entrevistas – quando referem-se a um passado já vivido pelos atores – advêm de reflexões construídas a posteriori. Além disso, os documentos podem facilmente revelar o que esses autores denominam de “lado negro” da organização e das práticas gerenciais (CARRIERI, 2001). Neste sentido, buscou-se

*compor-se um mix de técnicas de coleta de dados como forma de otimizar o tempo investido na pesquisa, bem como aprofundar os dados coletados comparando-os e analisando as recorrências e contradições (FLEURY et*

*al., 1997, p. 29).*

Tendo como pano de fundo o referencial teórico acima, pesquisou-se as significações culturais da Empresa através da apreensão, organização e interpretação das falas, dos ritos, das histórias e de demais artefatos simbólicos, evidenciados no contexto histórico que se compreende entre os anos de 1974 a 2001. Verificou-se que, no referido período de tempo, a história dessa Unidade pode ser dividida em três fases delimitadas por eventos de intensidade e impacto suficientes, segundo a percepção dos seus diversos atores, para provocarem a reavaliação das crenças, pressupostos e práticas da organização. Assim, dentro de cada uma dessas fases, identificou-se, através da análise das principais significações culturais, a predominância das perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação, no contexto de cada um dos três grupos que, no julgamento do pesquisador, representam, sinteticamente, a divisão da cadeia escalar da Unidade.

Para tanto foram analisados publicações e documentos tais como correspondências internas, jornais informativos e comunicados oficiais da empresa, *sites* da Internet e periódicos externos, além das entrevistas com funcionários da alta administração, do nível intermediário e do nível operacional da Empresa, buscando identificar os valores, comportamentos e atitudes que delineiam as significações culturais de cada um desses grupos, em cada uma das fases da história da empresa.

Constatou-se, assim, conforme advogam os autores SACKMAN (1991), CAVEDON; FACHIN (2000), CARRIERI (2001) e JUNQUILHO (2001) que só se pode estudar a cultura através da utilização das três perspectivas.

Finalmente, foram retratadas as divergências entre as significações culturais atuais e os valores que a alta administração pretende difundir na Empresa, a fim de identificar os gargalos do processo de construção dessa “nova” cultura pretendida.

### 3.3. Unidade Empírica da Pesquisa

A concretização empírica da pesquisa se deu em uma unidade industrial de uma empresa multinacional de origem francesa que atua no setor de eletro-eletrônicos na região metropolitana de Belo Horizonte. A escolha dessa empresa se justifica, principalmente, pelos seguintes aspectos: **1)** segmento de atuação: atuando no setor de produtos eletro-eletrônicos ao consumidor, essa unidade é fornecedora da cadeia produtiva cujo produto final é destinado, principalmente, aos mercados europeu e norte-americano. Por atender a mercados de países desenvolvidos, o produto final dessa cadeia se caracteriza por elevado padrão de desempenho e inovação. Este segmento, no qual empresas como Sony e Philips figuram como principais concorrentes, é caracterizado pela alta competitividade e dinamismo, exigindo flexibilidade, capacidade de adaptação e velocidade de resposta dos fornecedores posicionados ao longo da cadeia produtiva; **2)** atuação no contexto internacional: a unidade industrial em questão importa, da Europa e Estados Unidos, toda a matéria prima utilizada no seu processo de fabricação e exporta todo o seu produto final, principalmente para unidades industriais localizadas na Itália, Estados Unidos e China, onde são fabricados os produtos fornecidos a várias montadoras nos diversos continentes. Nesse contexto, observa-se um intenso contato entre o pessoal da unidade brasileira e seus parceiros a jusante e a montante da cadeia produtiva, promovendo um intenso intercâmbio cultural que é marcado, por um lado, pela busca de valores e resultados que garantam a mútua satisfação dos atores e, por outro, pelos intensos conflitos gerados por diferenças das significações culturais entre os mesmos; **3)** processo de mudança organizacional: por ocasião da realização dessa pesquisa a unidade industrial pesquisada vivia um período de adaptação ao processo sucessório de sua alta administração, cujo cargo máximo esteve ocupado, até o final do ano de 2000, pelo mesmo dirigente que liderou, no início da década de 70, a implantação do processo de fabricação de um novo produto que originou a fundação dessa Unidade industrial. A partir daí, configurou-se uma nova empresa que conquistou novos mercados e consolidou-se como fornecedora de produtos para clientes de países

desenvolvidos.

Concomitantemente, um processo sucessório similar também ocorreu no nível hierárquico imediatamente superior, a vice-presidência da divisão, sediada na França, desencadeando um intenso processo de difusão de novos valores, conceitos e práticas que permearam a “nova” organização, ainda em processo de adaptação às mudanças de sua estrutura interna.

Entre os anos de 1999 e 2001, foi implementado, em todas as unidades da empresa no mundo, um processo de reestruturação envolvendo a aplicação de conceitos tais como *downsizing*, *lean manufacturing* dentre outros, com o objetivo de sanear a organização, preparando-a para o processo de privatização através do lançamento de ações (*shareholding*) no mercado aberto, o que aconteceu, efetivamente, a partir do ano de 1999.

### **3.4. Organização, Coleta e Análise de Dados**

O universo da pesquisa consiste no corpo de funcionários da empresa. Esse corpo de funcionários foi estratificado em três grupos; \_o grupo da alta administração, que é representado pelos diretores e gerentes de departamentos; \_o grupo do nível intermediário, que é representado pelos chefes de setor e supervisores, e; \_o grupo do nível operacional, representado pelos operários da Empresa.

A estrutura da organização pesquisada é sinteticamente representada pelo organograma da figura 1, onde se mostra, através das linhas pontilhadas, os cortes feitos para fins de estratificação, que definem as fronteiras entre os grupos da alta administração, das chefias intermediárias e dos operários.

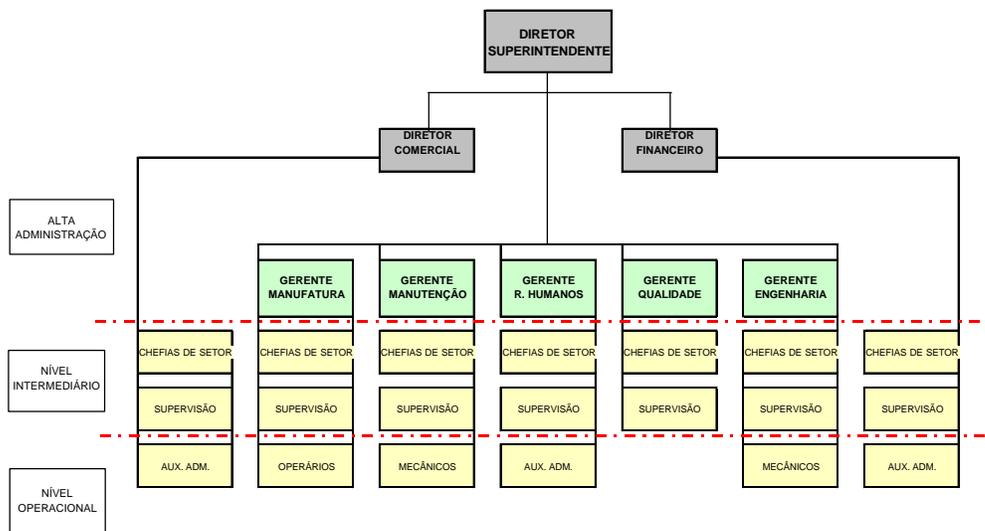


Figura 1: Organograma simplificado da companhia  
Fonte: Dados da pesquisa

Partindo-se do pressuposto de que:

*a legitimidade da proposição inferida não repousa no número de casos ou de instâncias, mas no modo de lidar com o essencial na explicação de regularidades descobertas (...). A razão é suficiente, por si própria, para criar os meios de análise e de interpretação do real (FERNANDES, 1973, p. 33),*

entrevistou-se trinta atores organizacionais das mais diversas funções e posições hierárquicas. Não se esteve preocupado com quantos foram entrevistados, mas quem e como foram entrevistados. A quantidade de entrevistas foi definida, principalmente, pela incidência de repetições de respostas, indicando a presença de regularidades na percepção dos grupos entrevistados em torno das questões abordadas. Assim, estender ainda mais o número de entrevistas, significaria obter informações repetitivas. Por outro lado, como se tratava de pesquisa qualitativa, interessava, sobretudo, a qualidade dos dados, ou seja, os seus recursos fundamentais foram a entrevista em profundidade e as informações fornecidas pela coleta de dados.

A primeira e a segunda questões colocadas nos roteiros de entrevistas foram elaboradas com o objetivo de se identificar e explorar com maior profundidade, os eventos que, ao longo da história da companhia, segundo a percepção dos atores da organização, tanto no contexto local como no mundial, induziram à reavaliação das significações culturais na organização. As demais questões, que são específicas para cada roteiro/ grupo de funcionários (Alta Administração, Chefias Intermediárias e Operários), buscam identificar, segundo a percepção dos atores, os valores, crenças e comportamentos incentivados pela organização, assim como a avaliação pessoal de cada ator sobre esses mesmos elementos. As questões 5 e 6 do roteiro de entrevistas do grupo da Alta Administração foram adaptadas do trabalho de CARRIERI (2001) realizado na TELEMIG. As questões 6 e 7 e 5 e 6, dos roteiros de entrevistas dos grupos das Chefias Intermediárias e dos Operários respectivamente, foram adaptadas dos trabalhos de CAVEDON (2000) realizado na UFRGS/ UNISINOS e ROCHA (apud CAVEDON, 2000) realizado no Banco do Brasil.

Realizaram-se, ainda, entrevistas com ex-funcionários da diretoria e da gerência, além de conversas informais com vários atores envolvidos em citações dos entrevistados, muitas vezes com a finalidade de se obter maior detalhamento de fatos e passagens relevantes ou de se confirmar entendimentos e percepções por parte do entrevistador.

Sobre a coleta de dados, cabe ressaltar que, além da dificuldade em se disponibilizarem funcionários dos diversos níveis para as entrevistas, o que se justifica pelo convulso ritmo de trabalho na organização, dedicou-se um considerável período de tempo das entrevistas para a consecução de um clima mais ameno entre o entrevistador e o entrevistado que, em muitas oportunidades, demonstrava-se receoso ao revelar suas percepções e opiniões pessoais acerca dos comportamentos e valores na organização. De forma mais ampla, esse mesmo receio foi manifestado também pela alta administração da Unidade pesquisada através da não autorização da publicação, nesta pesquisa, de sua razão social. Esse fato justifica a utilização, ao longo do texto desse trabalho, de codinomes para identificar a organização ao longo de várias fases de sua história.

Se, por um lado, o melhor entendimento da dinâmica organizacional e a maior proximidade do pesquisador em relação aos demais atores da organização foram favorecidos pelo vínculo empregatício existente entre o pesquisador e a organização pesquisada, por outro, esse mesmo vínculo não favoreceu, por vezes, a clara argumentação por parte dos entrevistados que, ao se referirem a fatos que julgavam ser do “conhecimento” do pesquisador, não os descreviam e exploravam em profundidade.

## CAPÍTULO 4

### A COMPANHIA – UM BREVE HISTÓRICO

#### 4.1 A Companhia no mundo; as origens

A origem da “Am1”, nome dado à companhia alvo da presente pesquisa, remonta a uma tradicional empresa multinacional norte-americana do setor de eletrônica, fundada na segunda década do século XX em consequência da fusão de quatro outras companhias que, por sua vez, foram fundadas na última década do século XIX, conforme mostra a figura abaixo:

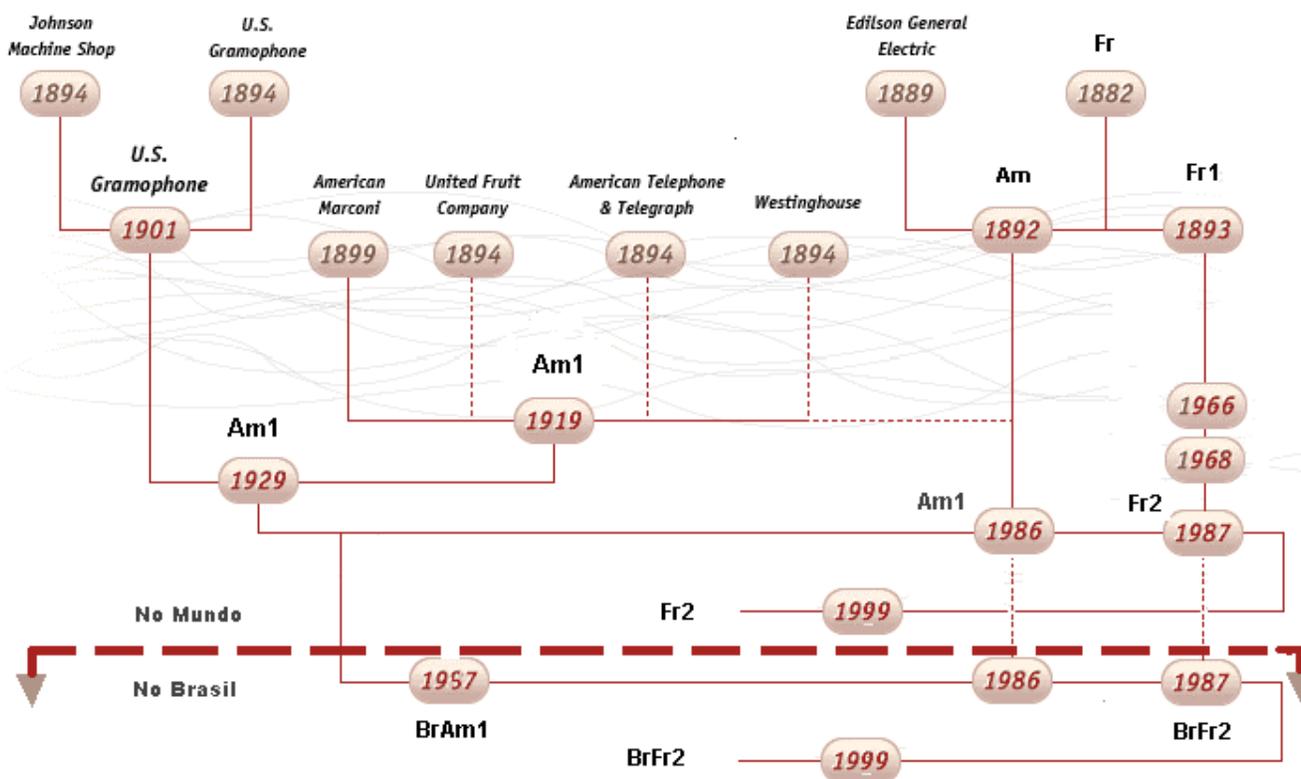


Figura 2: As origens da companhia Am1 / Fr2

Fonte: Adaptado do quadro “Fr2 Timeline” ((Fr2) , <<http://www.Fr1.com/gb/01/019.html>>(10/08/02))

No final da década de 20, um grande conglomerado empresarial norte-americano, ao qual nos referiremos nessa pesquisa como **Am**, foi orientado pelo governo norte-americano a liderar uma aliança com outras organizações privadas para criar uma nova companhia, a **Am1**, com a finalidade específica de produzir e popularizar o aparelho de rádio cuja tecnologia de fabricação, naqueles tempos de guerra, foi considerada estratégica pelas forças armadas daquele país. A aliança que originou a **Am1**, concebida, na época, como um “casamento de conveniências” entre o governo e organizações privadas para o desenvolvimento da comunicação por rádio, deu origem ao setor de telecomunicações. A maioria das companhias envolvidas na aliança foi fundada no final do século XIX, por empreendedores europeus e norte-americanos. Um desses empreendedores, o físico inglês Elihu Thomson (1853-1937), considerado como o primeiro fundador da Am1, também fundou a companhia denominada nessa pesquisa por **Fr**. O segundo fundador, o russo David Sarnoff (1911-1971), que migrou para os Estados Unidos ainda criança e que foi, segundo publicação no *site* mantido pela empresa na Internet, um administrador visionário e inovador, articulou a independência da **Am1** de sua controladora, a **Am**, e tem seu nome intimamente ligado ao desenvolvimento das telecomunicações e à invenção do aparelho de televisão, também nos Estados Unidos.

Reconhecido como homem de visão futurista, Sarnoff é reverenciado como o grande responsável pela trajetória da organização. Liderou uma equipe de profissionais em diferentes especialidades que, orientada por um dinâmico programa de pesquisas, constituiu-se a égide do sucesso da corporação:

*Entre as forças motrizes dessa façanha, destaca-se a liderança e a visão do Fundador (...) aliados aos esforços de uma equipe de talentos destacados em Pesquisas, Engenharias, Produção e Mercadologia (...) A seqüência de marcos de avanço em eletrônica era resultado dessa combinação de liderança e talentos. Entre eles podemos mencionar a radiodifusão em redes, a combinação do fonógrafo com o rádio, o desenvolvimento prático da televisão preto e branco e à cores (CICI NOTÍCIAS pag 4- 5, Junho / 1985).*

Dedicando-se inicialmente à produção de aparelhos destinados ao entretenimento doméstico, setor onde se tornou líder, o nome e a marca da **Am1** estão fortemente ligados ao aparelho de rádio, que lançou como novo produto em 1920, e à televisão, lançamento pioneiro em 1939. Conforme relata o original do artigo ‘Am1: 57 anos de pioneirismo industrial’, publicado no periódico do Centro das Indústrias das Cidades Industriais de Minas Gerais :

*como líder da indústria de entretenimentos do lar iniciou em 1920, quando começou a vender um novo produto: o rádio. (...) foi a primeira a introduzir a televisão preto e branco em 1939. Trouxe compativelmente a televisão a cores para o mercado em 1954 (CICI NOTÍCIAS pag 4 - 5, Junho / 1985).*

Em seu *síte* na Internet, a companhia se apresenta como protagonista de uma longa história de inovações e de liderança mundial que leva informação e entretenimento a milhões de lares em torno do mundo, sugerindo uma saga de pioneirismo e sucesso. Ao longo dos sessenta e cinco anos seguintes à sua fundação, a organização se expandiu destacando-se como uma das maiores corporações industriais dos Estados Unidos e do mundo, atuando no dinâmico ramo da eletrônica, conforme relata o recorte do artigo a seguir:

*é uma das maiores corporações industriais dos Estados Unidos e do mundo e se encontra entre aquelas que possuem a base mais ampla no ramo da eletrônica. Para alcançar esta posição ela desempenhou o papel de pioneira de uma arte industrial que obteve, no decorrer de poucos anos, um grau de crescimento técnico e econômico que raramente é conseguido em menos de um século (CICI NOTÍCIAS pág 4 - 5, Junho / 1985).*

Enquanto outras grandes corporações da época se valiam da estratégia da diversificação em variados ramos tecnológicos, a **Am1** diversificou suas atividades dentro do seu ramo original de negócios, a eletrônica e as telecomunicações, desenvolvendo tecnologias e produzindo desde aparelhos de uso domésticos a equipamentos eletrônicos especiais de alta tecnologia em áreas como a industrial,

a de telecomunicações, a nuclear, a médica, a militar e a espacial dentre outras:

*Além dos produtos destinados ao grande público (...) contribuiu em muitos campos com o bem estar e progresso da humanidade. Os microscópios eletrônicos (...) e outros aparelhos científicos aplicados na medicina (...) A divisão de Astro- eletrônica (...) participou do projeto espacial norte americano desde o início (...) participou ativamente no desenvolvimento dos satélites entre continentes por voz, por imagem e por sinais de computadores (...) ) para a marinha norte-americana, câmara de televisão submarina destinada a ajudar na recuperação de objetos submersos à grande profundidade (CICI NOTÍCIAS pág 4 - 5, Junho / 1985).*

A empresa, considerada por muitos norte-americanos como símbolo da vanguarda tecnológica no setor da eletrônica, representa para os norte-americanos, até os dias de hoje, o pioneirismo nesse setor:

*Virtualmente, para todos os americanos, (...) é uma palavra familiar que significa Eletrônica e Comunicações. Como pioneira e líder nessas tecnologias, a (...) vem competindo seu notável crescimento desde 1919, quando foi lançado como serviço de rádio internacional. Hoje as atividades mundiais (...) a fazem uma das maiores companhias industriais dos Estados Unidos (CICI NOTÍCIAS pág 4 - 5, Junho / 1985).*

Em meados da década de 80 a companhia contava com uma grande estrutura dispersa pelo mundo que produzia uma gama de doze mil produtos diferentes:

*Esta vasta e complexa empresa depende do esforço de cerca de 125 mil empregados no mundo inteiro. Juntos, eles servem aos consumidores e às indústrias de todo o mundo com 12.000 produtos (CICI NOTÍCIAS pag 4 - 5, Junho / 1985).*

Nessa época a **Am1**, como mostra a figura 2, foi novamente incorporada à Am, companhia da qual se originou em 1919, através de uma operação de compra. Como informa a publicação da Unidade brasileira "**Am1** Um Breve Histórico':

*Em 1985, devido às circunstâncias de mercado (...) resolveram fundir as suas empresas ... (Am1 Um Breve Histórico. Contagem, 1987, 1p)*

Noticiando o mesmo evento, a edição do dia 12 de dezembro de 1985, página vinte e três do Caderno de Economia do jornal Folha de São Paulo, se refere à transação como a maior compra de uma companhia não petrolífera nos Estados Unidos:

*a nona maior corporação dos Estados Unidos, anunciou ontem, em Nova York, a compra da Am1, empresa pioneira no setor de rádio e televisão, por 6,28 bilhões de dólares. Segundo a agência Associated Press, foi a maior compra de uma companhia não petrolífera nos EUA. (Folha de São Paulo, 12 de dez. / 1985, pág. 23, Caderno de Economia)*

Segundo relatou um então gerente do grupo sobre a aquisição:

*a compradora estava interessada no "know how" da companhia na área de equipamentos eletrônicos médicos, mas não se interessava pela parte de eletrônica ao consumidor. (G4)*

No ano seguinte à aquisição, a **Am** decidiu se desfazer de uma das divisões da **Am1**, a divisão de eletrônica ao consumidor, à qual pertencia a Unidade pesquisada, conforme informado pela publicação da Unidade brasileira "Am1 Um Breve Histórico:

*No ano seguinte (...) decidi que a área de Eletrônica ao Consumidor não faria mais parte de seus planos estratégicos. (Am1 Um Breve Histórico. Contagem, 1987, 1p)*

Nesse contexto, entra em cena a maior empresa multinacional de origem francesa do setor de eletrônica, à qual nos referiremos nessa pesquisa como **Fr1** que, estrategicamente, comprou a divisão de eletrônica ao consumidor da **Am** como oportunidade de ampliação de seus negócios e de entrar no mercado norte-americano. Ao adquirir essa divisão, a **Fr1**, que passou a se chamar **Fr2**, tornou-se

a terceira maior empresa no ramo de eletrônica no âmbito mundial.

*maior empresa francesa no ramo da eletrônica, enxergou, nesta decisão, uma oportunidade para expandir seus negócios na área de bens de consumo. Assim, em julho de 1987, foi anunciada a compra por parte da (...) de toda a divisão de eletrônica ao consumidor (...) Com esta aquisição (...) se torna uma das 3 maiores empresas de eletrônica do mundo. (Am1 Um Breve Histórico. Contagem, 1987, 1p)*

Um dos gerentes da época se refere a essa aquisição como uma coincidência dos interesses de venda, por parte da **Am**, e de compra, por parte da **Fr2**, em relação ao mesmo negócio. Segundo sua percepção, a venda da Am1, que desencadeou a seqüência de vendas da divisão de eletrônica ao consumidor, se deve às dificuldades causadas pelo elevado custo da mão-de-obra norte-americana que diminuía a competitividade da companhia, além de uma certa acomodação das pessoas da organização em função de seu sucesso nas décadas passadas. Essa acomodação teria levado, segundo o gerente, a um estado de desarticulação administrativa que era percebida através de diferentes orientações dadas por diferentes instâncias da alta administração norte-americana frente a uma mesma situação ou problema:

*ao mesmo tempo em que a Am queria se desfazer da divisão de eletrônica ao consumidor e se interessava pela divisão médica, a (...) queria o contrário.(...) além das condições econômicas da época, o custo da mão-de-obra americana, alto, parecia que eles estavam dormindo em berço esplêndido e as coisas corriam mais soltas e às vezes não se sabia a quem dar ouvidos (G4)*

Outro gerente se refere à transação como resultado da percepção pela **Fr2** da oportunidade de entrada, em posição privilegiada, no atrativo mercado consumidor norte-americano, através da aquisição de marcas tradicionais em produtos eletro-eletrônicos ao consumidor:

*enquanto na Europa os consumidores são mais conservadores, nos*

*Estados Unidos é diferente, principalmente quando a marca é tradicional.  
Era a grande oportunidade de se entrar pela porta da frente (D1)*

Conforme relata a Correspondência Interna DRI- 013/88, resgatada dos arquivos inativos da Unidade pesquisada, a **Fr2** se posicionava no grupo das maiores empresas de eletrônica mundial, atuando nos negócios de Eletrônica ao Consumidor e Profissional, Componentes e Eletrônica Médica, empregando cerca de cento e dez mil pessoas e aplicando 10% de seu orçamento em pesquisa e desenvolvimento. Foi criada a partir do estabelecimento da companhia **Fr** na França em 1893, sendo denominada nessa pesquisa por **Fr1**, cujo objetivo era o de produção e utilização da energia elétrica.

A partir daí, adquiriu outras empresas européias que levaram à maior diversificação e internacionalização de seus negócios:

*O grupo ocupa hoje, uma parte importante do mercado, a nível europeu e mundial, nos setores que constituem seus principais negócios; Eletrônica de Grande Público e Profissional, Componentes e Eletrônica Médica. ((Fr1) Correspondência Interna DRI- 013/88, Contagem, 1988, 06p.)*

A aquisição da divisão de eletrônicos ao consumidor da **Am1**, que daria continuidade ao seu processo de crescimento, agora em direção ao atrativo mercado consumidor norte-americano, seria financiada pelo governo francês, conforme relatou um então membro da gerência financeira da Unidade:

*o objetivo do grupo estatal francês era de crescer e de entrar no mercado norte-americano (...) teve que recorrer a um "pool" de bancos franceses e se endividou (G6)*

Nos anos seguintes, apesar da continuidade dos investimentos em tecnologia, novos produtos<sup>1</sup> e instalações, a **Fr2** também desativou negócios, dentre

---

<sup>1</sup> Novos produtos anunciados: “• 1990 –Proscan, uma nova marca de ponta é introduzida (...)

• 1993 –CinemaScreen, a “Televisão Feita Para Filmes” se tornou a primeira TV de tela larga.(...)

• 1994 –Enquanto o novo “Headquarter” das Américas era inaugurado, (...) o “Digital Satellite System” nos introduzia em uma nova era do entretenimento digital doméstico.” .

eles a ex-matriz brasileira, a fábrica de Jaguaré, fato que marcou o estabelecimento de um vínculo hierárquico definitivo entre a Unidade pesquisada e, a partir de então, com a matriz no exterior.

Conforme mostra a matéria “Not-So-Soft Landing,” publicada no informativo interno “Fr2 INSIDE – News and Information for the Americas “, em meados dos anos 90, a companhia se via em um cenário de redução nos negócios para a indústria americana de eletrônicos ao consumidor o que, segundo um gerente financeiro de operações do grupo, era o reflexo dos esforços do governo norte-americano para reduzir o rápido crescimento da economia naquele país através da elevação das taxas de juros:

*Para a indústria de eletrônicos ao consumidor dos EUA, 1995 definitivamente tem sido um período de baixa ((Tradução nossa) Fr2 INSIDE – News and Information for the Americas “, vol 5 , n° 7, de julho de 1995).*

Depois de introduzir a idéia de um cenário de dificuldades internas justificado por um contexto de recessão econômica, na parte final da referida matéria, a empresa anuncia o planejamento de redução da produção e de diminuição de custos e estoques, e divulga o cancelamento de viagens e conferências agendadas para aquele ano:

*A realidade é que temos que nos planejar para uma redução dos negócios para o momento.(...) Temos que nos ajustar às atuais realidades e isso significa produção reduzida e diminuição nos inventários e custos ((Tradução nossa) Fr2 INSIDE – News and Information for the Americas “, vol 5 , n° 7, de julho de 1995).*

O Resultado Operacional<sup>2</sup> negativo de quatrocentos e nove milhões de francos, apresentado pela empresa no ano de 1996<sup>3</sup>, comprovava a continuidade do

---

<sup>2</sup> Segundo publicação da empresa “Guia Prático do Acionista” ( jan, 1999:13), resultado Operacional é, em resumo, o resultado econômico da empresa. Ele mede a competitividade da sociedade e sua viabilidade econômica.

<sup>3</sup>Fr2Primeiro semestre de 1997: Nosso futuro está em jogo”; Reunião Gerencial da Europa , França, abril de 1997

seu mau desempenho. Nessa época, foi noticiada a intenção de venda da companhia pelo governo francês, que teria como candidata à compra uma empresa resultante da associação entre um grupo francês e um coreano. Segundo relato do jornal interno da Unidade:

*uma pesquisa realizada entre os eleitores franceses revelou que 72% são contra a venda da empresa para o grupo. (...) O governo francês declara que pretende prosseguir com o processo de privatização (...) os novos interessados deverão levar em consideração as observações da Comissão de Privatização (CANAL Fr2, Contagem, nov./dez. de 1996,p2).*

Diante do fracasso da negociação de venda, o governo francês mudou sua estratégia e, com o objetivo de revitalizar a empresa, contratou uma nova equipe de administradores profissionais liderada por um executivo francês, nomeado então presidente da companhia. Essa contratação foi precedida de um compromisso selado entre o governo e a equipe, em março de 1997, que, com a aprovação de autoridades da União Européia, previa a recapitalização da empresa através da injeção de 10.9 bilhões de francos, equivalentes a, aproximadamente, 2,2 bilhões de dólares, capital a ser subscrito pela acionista majoritária do grupo, a **Fr2 S.A.**:

*A companhia só não foi privatizada por causa da reação do povo francês que fez até passeata e fez o governo recuar, daí a companhia contratou administradores profissionais e fez um acordo com o governo para a injeção de 2,2 bilhões de dólares para sanear e tornar a empresa rentável, fazer um "turn around".(G2)*

*O débito líquido, que permaneceu em 15,5 bilhões de francos em 31 de dezembro de 1996, decresceu para 5,6 bilhões no final de 1997, graças à injeção de 10,9 bilhões de francos, capital subscrito em dezembro de 1997 pela acionista (...) observando o acordo com autoridades da União Européia. (Tradução nossa) (Fr2 guia prático do acionista. Boulogne, janeiro de 1999, 13p)*

Segundo o texto da apresentação do presidente da companhia na Reunião

Gerencial da Europa, em abril de 1997, sob o título “Primeiro semestre de 1997: Nosso futuro está em jogo”, esse compromisso previa, como objetivo da estratégia, a implantação de um processo de privatização controlada e progressiva, envolvendo, inicialmente, um plano de venda de ações para os empregados:

***Compromissos com o governo francês (25/03/97):***

- *Recapitalização: 11 bilhões de francos ...*
- *Independência administrativa*
- *Privatização controlada, progressiva através de aumento de capital ...*
- *Plano de venda de ações para empregados.*

*((Fr2) Primeiro semestre de 1997: “Nosso futuro está em jogo”; Reunião Gerencial da Europa , França, abril de 1997 )*

No mesmo material estão definidos, pelo presidente, objetivos específicos e de curto prazo:

*Nossos objetivos são simples:*

- *Trazer a rentabilidade de volta para a empresa (crescimento e reduzir todos os custos que não beneficiem os clientes);*
- *Aproveitar a oportunidade agora, focalizando o curto prazo, sem abandonar investimentos no futuro.*

*((Fr2) Primeiro semestre de 1997: “Nosso futuro está em jogo”; Reunião Gerencial da Europa , França, abril de 1997 )*

Um forte senso de urgência e velocidade de reação é colocado no discurso como valores a serem adotados por todos os empregados através da mudança nas suas atitudes e comportamentos, como forma de aproveitar uma única oportunidade dada à companhia para reverter sua condição deficitária. Esses valores são definidos através de termos que permeiam vários fragmentos discursivos e que se apresentam, ora em letras maiores, ora sobre grifos, como nas seguintes citações:

**REVIRAVOLTA (progresso em 1997) (...) PRIVATIZAÇÃO controlada e progressiva (...) Uma única oportunidade: a ser aproveitada agora (...)**  
**Prioridade máxima: de volta ao progresso (...) OS RESULTADOS DO PRIMEIRO TRIMESTRE REQUEREM UMA REAÇÃO IMEDIATA DE TODA A EMPRESA (...)**  
**Mobilização: fazer com que todos os empregados tenham senso de urgência (...)**  
**Gerências devem dar o**

***Exemplo (...) VELOCIDADE – VELOCIDADE – VELOCIDADE (...) Faça isso AGORA ...***

*((Fr2) Primeiro semestre de 1997: “Nosso futuro está em jogo”; Reunião Gerencial da Europa , França, abril de 1997 )*

Na mesma apresentação, o novo presidente também destacou valores como o espírito de equipe em todos os níveis, a confiança e a ponderação nos julgamentos de resultados, a transparência em relação aos progressos realizados e às áreas que necessitam de melhorias e a coragem na execução de decisões.

O sucesso da estratégia de revitalização implementada pela alta administração da companhia no ano de 1997 é confirmado pelo seu resultado operacional positivo em 143 milhões de francos franceses que também confirma, segundo o entendimento da organização, o estabelecimento de uma visão de progresso, denominada pela alta administração francesa de “cultura de progresso”, que proporciona, segundo o fragmento abaixo, a restauração da confiança na companhia:

*Esses resultados confirmam o estabelecimento, dentro do grupo, de uma real cultura de progresso e marca a restauração da confiança na companhia.(...) contribuíram para isso:*

- *um programa para redução de custos não salariais e custos de nenhum retorno para os clientes ...*
- *bom desempenho dos negócios de Componentes Chaves e Tubos*
- *mais genericamente, a revitalização de todo o grupo, organizados em torno de seus grandes negócios mundiais... (Tradução nossa) (Fr2 Guia prático do acionista. Boulogne, janeiro de 1999, 13p*

No ano seguinte, 1998, foi dada continuidade ao processo de reestruturação da companhia que obteve resultados ainda melhores que no ano anterior. No documento “Carta aos Acionistas”, o presidente da companhia apresenta aos novos funcionários acionistas, os resultados da companhia em 1998. O resultado líquido<sup>4</sup> é

---

<sup>4</sup> Segundo publicação da empresa “Guia Prático do Acionista” , janeiro de 1999, p13, Resultado líquido é o resultado operacional ao qual se suprimiram os encargos financeiros, os impostos e certas taxas ou receitas excepcionais. É o resultado definitivo que vai fundamentar a distribuição de dividendos.

destacado como comprovação de que a empresa passa a ser economicamente rentável:

*O resultado líquido, depois de impostos do Grupo, pela primeira vez desde há muitos anos e com avanço de um ano relativamente ao plano de saneamento, foi positivo em 102 milhões de francos ... (Tradução nossa)*  
(Fr2) Carta aos Acionistas, Boulogne, junho de 1999; 4p)

Mostra, também, além da continuidade de novos lançamentos de produtos, as ações estratégicas que deram prosseguimento ao processo de privatização progressiva, iniciado em 1997:

*abre seu capital a quatro parceiros industriais. (...) lançamento de uma operação de subscrição de ações para os funcionários, no início de 1999. (Tradução nossa)* ((Fr2) Carta aos Acionistas, Boulogne, junho de 1999; 4p)

Em 1998, a **Fr2** lança suas ações nas bolsas de valores de Nova York e Paris:

*1998 – Fr2 inscrita nos mercados de ações de Paris e Nova York*  
(Tradução nossa) ((Fr2), <<http://www.Fr1.com/gb/01/019.html>>(10/08/02)).

Em janeiro de 1999, a **Fr2** publica duas cartilhas direcionadas aos seus funcionários de todo o mundo, sendo uma delas nomeada “Construindo nosso futuro em conjunto” (Jan:1999) e uma outra com o título “Guia prático do acionista” (jan,1999). Na primeira, acham-se informações atuais sobre a empresa organizadas sob dois tópicos: “O que é atualmente a Fr2?” e “Qual é o nosso projeto?”, abordando aspectos como a diversidade cultural e a estrutura da organização, seu histórico, suas atividades, habilidades, posição no mercado e os programas estratégicos para o saneamento da organização:

*Uma empresa internacional, rica em culturas e experiências. Nós formamos um grupo de quase 50 mil pessoas espalhadas por 30 países de 3*

*continentes. Divisão dos efetivos de 1998 em %; 44% América, 27% Ásia, 29% Europa ((Fr2) Construindo nosso futuro em conjunto, Boulogne, jan. de 1999; 17p)*

A segunda cartilha, com o título “Guia Prático do Acionista” foi publicada com parte do processo de implantação, naquele ano, do plano de venda de ações para empregados, cumprindo assim, mais uma etapa da sua estratégia de privatização progressiva. A cartilha, além de explicar a terminologia própria do processo acionário, esclarece os objetivos da empresa e possíveis vantagens e riscos do processo de aquisição de ações da companhia por parte dos empregados:

*O objetivo da diretoria da (...) é associar o conjunto de funcionários ao futuro do Grupo e a seus resultados. De fato, ao fim de dois anos de esforços intensos para sanear a empresa, é legítimo que você possa se juntar aos quatro acionistas industriais (...) Se tornar acionista é não só a oportunidade de todos investirem uma parte de suas economias num projeto ambicioso e cheio de perspectivas, mas também a possibilidade de investir mais na empresa: redefinir outro ambiente de relação, favorecer a inovação, desenvolver a iniciativa e o espírito de empreendimento (...) Se a situação da empresa se degrada o acionista não pode em nenhum caso ver seu patrimônio usado para pagar as dívidas da empresa. ((Fr2) “Guia prático do acionista”, Boulogne, janeiro de 1999, 13p)*

No ano de 2001, foram feitas aquisições estratégicas de grandes grupos industriais ligados à chamada “cadeia de imagem”<sup>5</sup>, setor para o qual a **Fr2** estabeleceu como meta a liderança mundial em soluções tecnológicas. Essa nova estratégia foi explicada aos funcionários de todo o mundo através de entrevista com o presidente no informativo mundial da empresa “Fr2 today”, edição de março de 2002, como fazendo parte do objetivo de desenvolvimento em outros setores da mesma cadeia de produção, que permitiriam melhores margens de ganho, além da diversificação dos clientes, formando assim um grupo industrial e tecnológico que

---

<sup>5</sup> “Cadeia de Imagem” -Setor industrial que tem suas atividades ligadas à gravação e tratamento da imagem, seguida da sua industrialização, transmissão e distribuição que, finalmente, será capturada e divulgada por sistemas e equipamentos eletrônicos diversos.

cria produtos, soluções e serviços:

*decidimos nos desenvolver em outros setores (...) oferecer as nossas tecnologias e soluções ao longo de toda a cadeia da imagem.(...) várias atividades da (...) contribuem para um melhor crescimento e para uma maior rentabilidade ao longo de toda a cadeia da imagem e com clientes diferentes. (...)A nossa estratégia não é só de criar produtos, mas também soluções e serviços. (...) um grupo industrial e um grupo tecnológico ao mesmo tempo. ((Fr2) Corporate Communications Department. “Fr2 today”. Bolougne, Março de 2002, 4p.*

Ainda no ano de 2001, a alta administração da **Fr2** comenta, através de publicação na página “Financial Results” de seu “site”, na *Internet* que, por mais uma vez, a companhia foi capaz de manter seu progresso, mesmo em um contexto econômico particularmente difícil, principalmente nos EUA, devido aos incidentes de setembro<sup>6</sup> daquele ano. Declarou, também, que, com o objetivo de proteger seus resultados a **Fr2** acelerou seus programas de reestruturação industrial, o “TIGER,” e de redução de custos, que resultaram no fechamento de duas fábricas do grupo e reduções em outras Unidades:

*O TIGER irá repensar todos os métodos de manufatura e os custos gerais da produção e da administração através do envolvimento de todos os funcionários da fábrica (CANAL Fr2, Contagem, junho de 1999,2p)*

*Nesse contexto, o Grupo vigorosamente acelerou, particularmente na segunda metade de 2001, a implementação o seu programa de reestruturação Tiger.. (Tradução nossa) ((Fr2) , <<http://www.Fr2.com/gb/01/019.html>>(10/08/02))*

*Graças à incrível mobilização da equipe, a (...) foi capaz em 2001, um ano difícil, de manter o ritmo de progresso iniciado há cinco anos atrás, sem perder de vista seus planos para 2003 – 2004 (Tradução nossa) ((Fr2) , <<http://www.Fr2.com/gb/01/019.html>>(10/08/02))*

---

<sup>6</sup> No dia 11 de Setembro de 2001, ocorreu o ataque terrorista que destruiu as Torres Gêmeas em Nova York, EUA.

A empresa apresentava em julho de 2002, segundo a mesma fonte, um perfil de distribuição acionária diversificado, mostrando, além de parcerias industriais com grandes empresas internacionais, o lançamento da maior parte de seu capital no mercado:

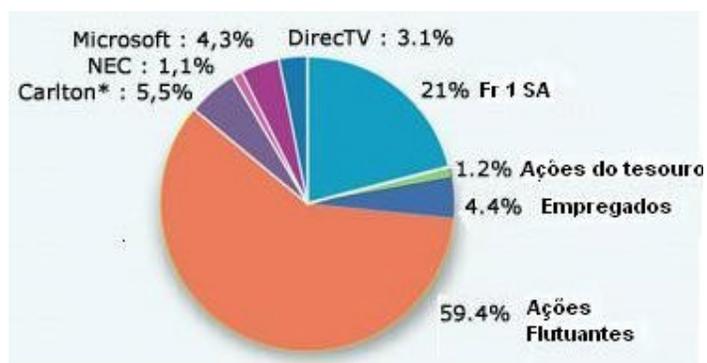


Figura 3: Distribuição Acionária da Fr2

Fonte: Adaptado do quadro "Shareholding structure as of July 1st, 2002"

((Fr2), <<http://www.Fr1.com/gb/01/019.html>>(10/08/02))

Em relação ao perfil do Grupo, a **Fr2** confirmava, no mesmo período, a sua presença global:

*Com vendas de 10,5 bilhões de Euros em 2001 e mais de 75.000 empregados em mais de trinta países, (...) é a quarta supridora mundial de produtos eletrônicos ao consumidor (Tradução nossa) ((Fr2), <<http://www.Fr2.com/gb/01/019.html>>(10/08/02))*

## 4.2 A Companhia no Brasil

### A unidade antecessora; onde começa a história

Presente no Brasil desde a década de 30 quando instalou a primeira, dentre várias outras estações de TV, bem como, várias estações de rádio, a **Am1**, tradicional organização multinacional norte-americana, instalou uma unidade industrial na região de Belo Horizonte, no final da década de 50. Conforme citado em prospecto comemorativo de seus dez anos de existência, publicado em

dezembro de 1967, essa unidade industrial, que chegou a empregar um contingente de quatrocentos funcionários, produzia um componente eletrônico utilizado em aparelhos de rádio e televisão da época, sendo sua produção destinada ao atendimento do mercado interno e, posteriormente, ao mercado norte americano. Possuía, então, instalações industriais consideradas modernas e bem equipadas, oferecendo aos empregados benefícios que se estendiam desde programas assistenciais, culturais e recreativos a planos de empréstimos e financiamentos pessoais, além de um setor de treinamento que mantinha parcerias com escolas técnicas e superiores do país, oferecendo estágios para estudantes de diversas áreas, com possibilidade de contratação.

O diretor da organização demonstrava, na época, reconhecer a importância de se manter uma política que privilegiava a promoção interna de funcionários, possibilitando a ascensão a, praticamente, todos os cargos de chefia e gerência da fábrica:

*Praticamente todos os chefes e gerentes da fábrica galgaram seus postos graças à política de promoção, através de um sistema de mérito e aptidão, cientificamente medido. (Am1 Brasileira S.A. Dez anos produzindo a melhor válvula, Contagem, 15 de dezembro de 1967, 4p.)*

Segundo palavras do diretor daquela unidade, divulgadas em publicações internas da época, os valores dessa organização se baseavam no reconhecimento do funcionário como ator chave na consecução da qualidade e custos competitivos, fatores considerados essenciais para a conquista de mercados internacionais. Em meados da década de 60, a unidade industrial era elevada à condição de maior exportadora de produtos manufaturados do país:

*Nossa homenagem estende-se também aos eficientes operários dessa fábrica, que, produzindo válvulas de excelente qualidade a custos competitivos, possibilitou-nos ganhar novos mercados, transformando, nos últimos dois anos, esta fábrica na maior exportadora de produtos manufaturados do país, em unidades. (Am1 Brasileira S.A. Dez anos produzindo a melhor válvula, Contagem, 15 de dezembro de 1967, 4p.)*

No âmbito do processo de produção, privilegiava-se a difusão do enfoque à qualidade entre seus administradores e técnicos, incentivada por sua ligação com a matriz de onde a unidade importava, também, além da tecnologia de fabricação do produto, conceitos e modelos administrativos aplicados pelas empresas envolvidas com o programa espacial norte-americano. A implantação, no início da década de 60, do programa “Zero Defeito” naquela unidade industrial, ilustra, com propriedade, essa abordagem futurista:

*A preocupação com a qualidade é tão constante para os administradores e técnicos da companhia , que há três anos foi criado o programa Zero Defeito, baseado nos planos de produção do programa espacial norte americano, que exige material e mão de obra virtualmente à prova de erros. Um em cada onze funcionários ligados à fabricação dedica-se exclusivamente ao controle da qualidade. (Am1 Brasileira S.A. Dez anos produzindo a melhor válvula, Contagem, 15 de dez./ 1967, 4p.)*

A proposta de aplicação desses conceitos, segundo o depoimento de um dos diretores da atual administração, preconizava, já naquela época, um cenário atualmente observado em organizações da região: “...é um programa aplicado atualmente em indústrias da região”(D3).

Em meados da década de 70, a contínua evolução tecnológica, característica do setor de produtos eletrônicos delineava o fim do ciclo de vida do produto fabricado nessa Unidade:

*No final dos anos 60, atingiu-se na capital mineira o pico das exportações (...). Entretanto, mais tarde, a direção da empresa vislumbrava que o segmento de válvulas se tornava gradativamente obsoleto, devido á introdução de novas tecnologias .(CICI NOTÍCIAS pág 4 - 5, Junho / 1985).*

Surgia, então, a oportunidade de fabricação de um novo produto, anteriormente importado, a ser fornecido a unidade industrial da matriz brasileira em São Paulo.

## CAPÍTULO 5

### NASCE A PHOENIX<sup>7</sup>, UMA NOVA UNIDADE INDUSTRIAL

#### 5.1 Introdução

Para o desenvolvimento do projeto da fabricação desse novo produto, foi indicada, pela matriz brasileira em São Paulo, a unidade industrial de Belo Horizonte. A liderança do projeto foi confiada a um dos gerentes da organização existente que, ao longo dos anos, formou uma nova equipe de técnicos, supervisores e engenheiros para absorver a tecnologia de fabricação do novo produto. Surgiu, então, uma nova unidade fabril, a qual denominaremos, nessa pesquisa, como “**BrAm1**”. Nessa Unidade, o gerente líder, ao qual nos referiremos, doravante “gerente-fundador” ou “GF”, assumiu o cargo máximo da nova organização, posto que ocuparia nos vinte e cinco anos subseqüentes.

Através das conversas informais e entrevistas que delinearão o processo investigativo dessa pesquisa, constatamos que, segundo a percepção dos entrevistados, a história dessa unidade se caracteriza por três períodos ou fases que se iniciaram em consequência de acontecimentos de intensidade e impacto suficientes para provocarem a reavaliação das crenças, pressupostos e práticas da organização. Essa conclusão se fundamenta nas respostas à primeira questão das entrevistas, conforme mostrado no anexo **A**, na qual as duas mudanças mais freqüentemente percebidas pelos diversos atores da organização foram a mudança do controle acionário, de norte-americano para francês, iniciada em 1987, seguida, cronologicamente, pelo processo de reestruturação cujos primeiros impactos na unidade estudada se fizeram presentes a partir de 1999. Assim, para preservar a coerência e estabelecer a melhor correlação entre os fatos e suas respectivas significações simbólicas, dividimos o percurso descritivo-analítico desse estudo nas três fases que antecedem e/ou sucedem cada uma dessas duas mudanças (ver

---

<sup>7</sup> Phoenix ou Fênix era o nome usualmente dado aos projetos de crescimento ou inovação tecnológica aplicados na Unidade. Simbolizava, segundo o gerente-fundador, a exemplo da Phoenix da mitologia Grega, a capacidade de sobrevivência da Unidade aos constantes desafios impostos pela competição internacional.

figura 4), buscando, em cada uma das fases, descrever, analisar e identificar os principais aspectos das significações culturais da organização.



Figura 4: Fases da Companhia

Fonte: Dados da Pesquisa

## 5.2 A primeira fase:

### *Quinze anos sob o controle norte-americano*

#### 5.2.1 Aspectos gerais

Em meados dos anos setenta, foram produzidas as primeiras unidades do produto cuja qualidade já era reconhecida pelo cliente, a unidade industrial da matriz da companhia em São Paulo, segundo relatado no livreto “BrAm1, 11 Anos Produzindo C.E.” publicado em 1985 pela **BrAm1**. No final da década de 70, conforme relato de um ex-funcionário, diante de dificuldades no suprimento das fábricas norte-americanas por uma outra unidade internacional do grupo, surge a oportunidade de enviar o produto de Belo Horizonte para teste em fábricas norte-americanas. O sucesso do teste definiu o início da participação da **BrAm1** no mercado internacional:

*apesar das nossas máquinas não serem tão modernas quanto as deles, conseguimos fazer um produto que rodou tão bem que, a partir daí, passamos a exportar para os Estados Unidos (G5).*

Também segundo o livreto acima citado, aconteceu, em 1982, a primeira exportação da **BrAm1** para a Europa:

*A conquista do mercado externo não parou. Foi no velho continente europeu que ficou marcado (...) o início das exportações em grande escala para os italianos. (Am1, 11 Anos Produzindo C.E.. Contagem, fev. / 1985, 9p)*

Os resultados de qualidade e custo da fábrica de Belo Horizonte e as dificuldades vividas pela outra unidade internacional do mesmo grupo, levaram a matriz **Am1** a decidir pelo fechamento daquela unidade e, em meados da década de 80, pela expansão da **BrAm1**:

*além da melhor qualidade dos nossos produtos, existiam no local da outra unidade internacional muitas outras fábricas americanas, o que elevava o custo da mão de obra local (...) e havia problemas de greves (G5).*

### **5.2.2 O Grupo da Alta Administração**

A alta administração da Unidade, conforme mostram organogramas encontrados em arquivos do setor de Recursos Humanos, constituía-se da gerência industrial, posto máximo da Unidade, apoiada por gerências das áreas de Qualidade, Produção e Engenharia e por chefias dos setores de Manutenção, Recursos Humanos, Importação e Exportação, e Contabilidade. À medida que setores como o de manutenção, importação e exportação se tornaram mais importantes, passaram a ser departamentos administrados por gerentes com maior poder e autonomia. Não obstante o surgimento de novas gerências, as três primeiras gerências, encabeçadas por engenheiros e ligadas diretamente ao processo produtivo e ao produto, sempre gozaram de maior prestígio junto à gerência industrial, concentrando a maior fatia de poder e sendo, portanto, o mais importante grupo da organização.

Como parte de seu propósito de criação de significações e identidade, buscou-

se implantar, a partir da composição do grupo de gerentes, a cultura da reverência à figura do “engenheiro” como o profissional de maior autoridade técnica e administrativa na organização, apesar de possuir uma formação de origem essencialmente técnica. Mencionada em depoimentos, essa reverência se evidenciava pelo tratamento diferenciado dispensado a esses profissionais, o que era feito pronunciando-se a palavra ‘engenheiro’ anteriormente ao nome próprio desses profissionais, o que não acontecia com os funcionários de outras categorias, independentemente de seu nível hierárquico:

*a palavra Engenheiro antes do nome era exigência. Ele justificava dizendo que se chegasse alguém na portaria da fábrica e pedisse para chamá-lo sem dizer o engenheiro antes, o porteiro teria que perguntar: "o jardineiro ou o engenheiro?"(C4)*

Tal reverência era percebida como ilegítima e discriminatória por representantes de outras categorias profissionais que, organizados em grupos informais, manifestavam sua indignação ao chamarem, ironicamente, por ‘Engenheiro’ a qualquer outro colega que demonstrasse astúcia ou oportunismo em atitudes específicas. A prática desse ritual, que se estende até os dias atuais, foi presenciada pelo entrevistador no decorrer da entrevista com um técnico, chefe de setor quando, respondendo a um telefonema, se dirigiu a um colega, não engenheiro, do setor comercial, para agradecer, com uma certa ironia, seu empenho em determinada situação:

*Ô, Engenheiro, valeu!, você conseguiu desenrolar o negócio!(C4)*

Especificamente sobre esses profissionais, RODRIGUES afirma:

*Estudos sobre engenheiros e sobre tecnologia sugerem que esses profissionais têm uma visão particular do mundo, que ajudou a formar o que se chama hoje sociedade tecnológica, bem como a definir a consciência dos seus membros (SMITH, 1987). Além disso, há estudos sobre burocratas (MERTON, 1968) e tecnocratas (O'DONNEL, 1979, BRESSER PEREIRA,*

*1981) que revelam a sua consciência particular como grupo social RODRIGUES (1991, p.36)*

Observa-se que os atores do grupo de engenheiros, por compartilhar da própria formação técnica, da função de chefia e do tratamento diferenciado pela alta administração da Unidade, são definidos, segundo autores como MORGAN (1996) e MARTIN; FROST (1996), como formadores de uma “subcultura” específica da organização: a subcultura dos engenheiros.

Vários depoimentos de funcionários de níveis e funções diversos, ilustraram o estilo administrativo praticado pelo gerente-fundador. Em sua relação com o grupo de gerentes, demonstrava a visão de ser a organização o seu território de poder e domínio absolutos, estabelecendo, nesse território, uma cultura “dominante”. As demonstrações eram levadas a efeito através de sua postura em ritos como nas reuniões semanais das terças feiras, nas quais, segundo seus gerentes da época:

*Havia um clima de terror tão forte que nos obrigava, às vezes, a combinar o que falar sobre um determinado assunto na reunião para não sermos castigados (D1).*

*Tudo já começava a ficar ruim no domingo em casa quando lembrava do trabalho no outro dia (C4).*

*É um grande diretor só que para dirigir pessoas era muito ríspido. (T4)*

*era uma pessoa muito difícil de lidar, aprontava muito com as pessoas (...) mas foi por causa de sua insistência e persistência que essa fabrica chegou onde está (G6).*

Nas orientações aos seus imediatos, principalmente aos ocupantes dos cargos de chefias intermediárias e funcionários cujas funções envolviam o controle de procedimentos e parâmetros técnicos e disciplinares, o gerente-fundador exigia uma postura rigorosa e inflexível, gerando situações de intensos conflitos entre pessoas e grupos que levaram alguns funcionários a se arrepender de posturas

tomadas no passado, conforme retratam as seguintes falas em relação ao aprendizado comportamental na empresa:

*Não adianta levar as coisas muito a ferro e a fogo, Muitas vezes você acaba sozinho (T1).*

*Muita exigência do diretor, ele dizia “chefe tem que ser exigente e chato”. Aprendi que buscar sempre com muita garra os objetivos gera muitos conflitos, traumas, perdas e problemas. É melhor adotar posições mais políticas (C3).*

Alguns depoimentos mostram que, de maneira geral, os funcionários percebiam a intenção da alta administração em promover conflitos entre equipes e departamentos como meio de potencializar os problemas e provocar o maior envolvimento de todos:

*Quando avaliava o plano de produção e percebia que ele favorecia a turma da produção, ele falava: “a produção está fazendo o que quer (...) você não pode aceitar isso... tem que chutar o pau da barraca !.” E lá em baixo, com o pessoal da produção ele falava a mesma coisa, isto é, o inverso, que eu estava fazendo o que eu queria no planejamento ...mas como eu sabia disso, eu sempre negociava com eles (...) e no final ele dizia, meio insatisfeito, que eu era muito bonzinho. (S3)*

Em meio aos conflitos e demonstrações de soberania evidenciados pelos relatos anteriores, foram também constatadas manifestações de reconhecimento dos aspectos positivos no estilo administrativo implantado pelo gerente-fundador na organização:

*mas existe o respeito pela pessoa, a capacidade de voltar atrás diante de um erro (T1).*

*o estilo dele é que consolidou a organização (T2).*

*valorizam a dedicação, o tempo de casa, o bom marketing pessoal, procuram dar oportunidade a pessoas da casa em caso de promoção interna (G1).*

*mas foi por causa de sua insistência e persistência que essa fábrica chegou onde está (G6).*

Cabe, na oportunidade referenciar RODRIGUES (1991), que afirma que nessas organizações as relações sociais se manifestam através do exercício e da obediência à autoridade, sendo o papel das ideologias gerenciais interpretar e explicar, de maneira favorável à organização, o exercício da autoridade, valendo-se de

*teorias bem elaboradas sobre as qualidades de excelência dos que exercem autoridade, a fim de rotinizar as posições de mando e obediência (...) Assim tudo se resume a uma situação onde alguns poucos têm qualidades que permitem entender e expressar as aspirações de muitos (...) a ideologia gerencial evidencia a sua contradição interna: ao mesmo tempo em que procura dar uma imagem moralista e humanista, é inevitável que dê transparência à hierarquia, pois, na prática, ela se materializa através do exercício do poder. (RODRIGUES, 1991, p.58 )*

Evidenciando sinais de fragmentação, alguns participantes do grupo da alta administração demonstraram, através de seus depoimentos, a não concordância com certos valores estabelecidos pelo gerente fundador no relacionamento com o grupo da alta administração:

*eu era um dos poucos que nas reuniões defendia abertamente o grupo de chefias e contestava quando ele passava por cima e dava broncas nos meus subordinados (...) e perguntava a ele: ."então o que é que eu estou fazendo aqui (G7) ?"*

*no passado os problemas se estendiam por que não tínhamos coragem de tomar decisões (...) ficávamos com medo das conseqüências (D1).*

Constata-se que, nessa primeira fase, caracterizada pelo domínio do gerente-fundador e pelo controle acionário norte-americano, predominou, no grupo da alta administração, a perspectiva da Integração, que se sustentou na dominação da figura carismática, autocrática e centralizadora do gerente-fundador da Unidade (FLEURY, 1987).

### **5.2.3 – O Grupo de Chefias Intermediárias**

Abaixo desse grupo, em importância e em classificação hierárquica, se situou, durante os dez primeiros anos dessa primeira fase, o grupo dos supervisores e encarregados dos departamentos de produção, qualidade e engenharia que, no referido período, se reportavam diretamente aos gerentes das respectivas áreas. A importância desse grupo pode ser avaliada através do poder que lhe era conferido pelo gerente-fundador e, conseqüentemente, por seus gerentes de departamento, junto a seus funcionários, os operários da mão de obra direta, como mostrado em depoimentos de chefias e operários mais antigos de casa:

*o GF se referia a elas como os pilares da fábrica (C2.).*

*naquela época elas faziam a justiça delas, tratavam as pessoas do jeito que queriam, davam chances só aos peixinhos (PP3).*

*me avisaram que não adiantava fazer o teste, que o teste era pura enganação. A supervisora já tinha escolhido a Senna para a função (SB2).*

A formação escolar mínima para a contratação de encarregados de produção, nível administrativo mais próximo do nível operacional, foi definido pelo gerente-fundador, como parte de sua estratégia para garantir uma melhor eficiência administrativa na Unidade, conforme depoimento de um ex-funcionário, gerente na época:

*para formar as equipes, uma das exigências era que (...) as encarregadas*

*tivessem formação em magistério para melhorar o nível e evitar os problemas que aconteciam no passado (G5).*

Os supervisores e encarregados dos departamentos, por também compartilharem da mesma posição na hierarquia e da mesma formação escolar, e por possuírem poder legitimado pela alta administração local, podem ser definidos como formadores da “subcultura” dos supervisores da organização.

Já no início da década de oitenta, em consequência da conquista de novos clientes e do aprimoramento tecnológico resultante da fabricação de novos produtos ao longo do período anterior, a Unidade recebeu um investimento da ordem de dez milhões de dólares (US\$10.000.000) para a construção de uma nova fábrica com capacidade instalada, aproximadamente, três vezes maior que a anterior, ampliando seu quadro de funcionários de quatrocentos e doze, em 1984, para setecentos e sessenta e cinco, em 1985, tornando-se, naquele ano, a maior exportadora de produtos eletrônicos do Estado de Minas Gerais. A nova unidade era uma fábrica de tecnologia avançada, equipada com máquinas de alta precisão e de última geração, além de instalações industriais climatizadas e supridas com ar de alta pureza. Sua inauguração teve repercussão nacional, sendo publicada nos principais jornais do país, motivando a presença de autoridades como o vice-presidente do grupo norte-americano, o governador do estado dentre outras:

*O projeto é parte de um investimento adicional de US\$ 10 milhões (...) a nova indústria aumentará de 412 para 780 o número de empregados... (O Estado de São Paulo. São Paulo, 05 de junho de 1985. Caderno de Empresas e Negócios. p.31).*

*é a última palavra em tecnologia nesse ramo de produto (...). Da produção, 85% serão destinados à exportação. (...) de 412 empregados em 1984, chega em 1985 com 780 e, no ano que vem, estará empregando 1.200 pessoas. (...) Do total dos funcionários, 89% são mulheres - o que é justificado pelos representantes da empresa, pelo tipo de trabalho realizado que exige muita delicadeza e atenção para os detalhes (Estado de Minas. Belo Horizonte, 12 de junho de 1985. Caderno de Empresas. p.25).*

O gerente-fundador atribuiu ao seu grupo de gerentes os méritos por aquela conquista e, em reunião solene diante de seus subordinados diretos, reafirmou seu sentimento de propriedade em relação à unidade na seguinte frase relatada por um dos seus subordinados:

*Agora, sim, podemos dizer que estamos construindo algo que deixaremos para os nossos filhos. (C4).*

Em função do crescimento da Unidade, uma nova estrutura administrativa foi desenhada. Nessa estrutura, os níveis intermediários de chefias de setor e encarregados de área foram os que mais cresceram. O nível de chefias de setor composto, em sua maioria, por recém-formados, se reportaria diretamente aos gerentes das respectivas áreas, atuando entre os níveis de gerência e o de supervisão, e teria, como desafios principais, que absorver o *know how* adquirido nos últimos dez anos pelos integrantes dos dois níveis entre os quais foi colocado, dar suporte administrativo aos gerentes e coordenar as atividades entre os vários setores da nova Unidade.

Nas entrevistas, o período de expansão da empresa foi mencionado, pelos novatos do nível de chefias de setor, como importante por marcar a entrada na empresa. Já os funcionários mais antigos de casa, pertencentes ao nível de gerência e de supervisão, se referiram a ele como período de momentos difíceis, no qual um novo grupo disputava uma posição que, anteriormente, lhes conferia regalias por manterem uma relação “familiar” com os gerentes da organização. Através deles, tinham acesso direto às informações técnicas e administrativas, o que, no entendimento do grupo, lhes valia algum prestígio pessoal:

*boas recordações são as do relacionamento de amizade com o grupo de gerentes, de participação em eventos sociais da empresa (C3).*

*éramos uma grande família formando times comandados pelos gerentes (T1).*

O conceito de “grande família” é utilizado para significar o grau de relação entre as pessoas e a empresa, ao qual CARRIERI e RODRIGUES se referem com

propriedade:

*Assim, seja a empresa vista como mãe, seja como família, em termos de significação cultural essas metáforas estão ligadas às relações internas construídas historicamente por essas pessoas que se sentiam como os profissionais que realmente operacionalizavam (CARRIERI 2001, p.170).*

*Em última instância, o mito da grande família procura interligar o “eu” e a organização, tornando confusos os limites entre eles: “Eu sou a empresa, a empresa sou “eu”. Acima de tudo, define o significado institucionalizado e legitimado das relações entre empregados e entre estes e a empresa. (RODRIGUES 1991, p. 132)*

A aplicação do conceito de “grande família” é também traduzida por esses autores como uma grande descoberta dos administradores de empresas que ora o utilizam por sua função de elemento conservador, que estabiliza as relações de poder, e ora por sua função de ruptura, que desequilibra essas relações:

*Dita de uma maneira menos ingênua, a face escondida dentro do mito da grande família é a de sujeição e dominação dos que ocupam posições dominadas (RODRIGUES, 1991, p. 136).*

Segundo um dos membros do grupo das novas chefias intermediárias, os conflitos entre os próprios membros do grupo não tardaram a surgir. Eram estimulados pelo estilo competitivo adotado pela organização no qual, segundo esse mesmo chefe, os departamentos se confrontavam, visando ao cumprimento de metas específicas, ao invés de metas da organização como um todo. A reunião “setorial”, regida pelo gerente-fundador, foi citada por esse chefe como o ritual no qual o estilo competitivo, incentivado pelos jogos de ataque e defesa entre as equipes dos departamentos, era mais abertamente incentivado:

*na reunião setorial, os problemas e seus responsáveis eram mais importantes que as soluções e, levantar problemas dos outros para esconder os seus, era a tática mais eficiente (C2).*

Através da declaração de outro chefe de setor daquela época, percebe-se que o crescente incentivo à competição já permeava as estruturas dos departamentos, minando o conceito de equipe e deteriorando o clima do ambiente de trabalho:

*o ambiente era pesado (...) a disputa que no princípio era entre departamentos, passou a ser entre pessoas, dentro do próprio departamento (G3).*

Além dos conflitos de poder causados pela competição interna, surgiam também novos conflitos gerados pela implantação do processo, denominado “QLP<sup>8</sup>” que pretendia a implantação de novos conceitos e modelos administrativos, definidos pela matriz norte-americana, com o objetivo de aumentar a eficiência e a competitividade da organização em nível mundial. Esse processo foi lançado logo após a aquisição da **Am1** pela **Am**, em meados da década de oitenta, conforme mencionado anteriormente (ver pág. 55).

Analisando uma cartilha do QLP publicada pela empresa, verifica-se que os novos conceitos e modelos tinham como pano de fundo o envolvimento e a participação dos funcionários que, organizados em equipes multifuncionais patrocinadas por gerentes ou diretores, buscavam soluções para a melhoria da qualidade do produto e da eficiência do processo produtivo, através do uso de técnicas de análise estatística e de trabalho em equipe.

A alta administração da empresa, no exterior, estimulava as equipes de trabalho de cada Unidade, oferecendo como recompensa aos membros do grupo cujo trabalho resultasse em melhor ganho econômico para a Unidade, a participação em um seminário internacional nos Estados Unidos para a apresentação do trabalho à alta administração norte-americana. Em adição, delegava poder aos “moderadores”<sup>9</sup> do processo para implantar sugestões dadas pelas equipes, desde que comprovadamente lucrativas, mesmo que houvesse

---

<sup>8</sup> A sigla QLP se refere à Processo de Liderança de Qualidade, tradução do nome do processo original em inglês.

<sup>9</sup> Moderadores eram os dois líderes representantes do QLP da Unidade junto ao Comitê Diretivo internacional.

resistências por parte da direção local:

*os moderadores tinham autoridade tipo gerencial ou coisa assim, tinham autonomia e sua voz tinha que ser ouvida por todos (S3).*

O sentido de determinação e firmeza transmitido por essa postura da alta administração norte-americana estimulava, por um lado, a participação de alguns funcionários que percebiam a oportunidade de se destacarem, e por outro, a resistência daqueles que, por serem favorecidos pela atual estrutura de poder, se sentiam ameaçados com a perspectiva de mudança da ordem administrativa vigente:

*com o QLP tivemos a primeira experiência de trabalhar em equipe com uma certa autonomia (T2).*

*O QLP foi a primeira iniciativa que realmente teve o envolvimento do pessoal direto. (...) os mais interessados participavam pra valer, mas tinham aqueles que só enrolavam (...) algumas supervisoras criavam dificuldades para liberar o pessoal para as reuniões (S3).*

Nesse período, já no final dessa primeira fase, o grupo de chefias de setor ganhava importância e destaque pelo papel que desempenhava na teia de mudanças que se tecia na organização. Surgiam, nos níveis intermediários dos vários setores da Unidade, diferentes perspectivas que, sustentadas por tradicionais ou novas idéias de diferentes grupos, se confrontavam na arena da organização, delineando uma nova identidade e cultura, e retratando a organização como um arcabouço de intensos conflitos. Constata-se, portanto, ao final da primeira fase, que nas relações forjadas pelo grupo de chefias intermediárias, apesar de se observarem traços das perspectivas de Integração e Fragmentação, predominava a perspectiva da Diferenciação, evidenciada pela formação de distintos sub grupos de funcionários.

#### **5.2.4 O Grupo dos Operários**

O grupo dos operários da empresa é essencialmente composto por mão-de-obra feminina que, segundo uma funcionária do setor de RH, por ter maior habilidade manual e atenção concentrada que o operário masculino, é mais compatível com as características do produto e do processo produtivo:

*os resultados dos testes de habilidade manual, percepção, qualidade e rapidez das mulheres são melhores (...) os homens têm mãos pesadas (C6).*

O rigor e rigidez dos requisitos e procedimentos aplicados no processo de admissão de operários eram grandes: “Na seleção, era exigido o atestado de bons antecedentes e era pesquisado o cadastro de crédito comercial do candidato, além das entrevistas (C6).” No caso da Unidade, o ritual sugere a busca do funcionário de perfil adequado às expectativas organizacionais, ampliando a possibilidade do consenso organizacional.

Segundo depoimentos de funcionários, o comportamento de todos os funcionários era monitorado por um supervisor administrativo que mantinha um forte esquema de vigilância e repressão às pessoas, principalmente da área administrativa:

*era o “SNI”, o Serviço Nacional de Informação dos militares, lembra?..., dentro da empresa (G4).*

*O comportamento era o militarismo mais rigoroso, incomodava todo mundo (...) ele escutava até os telefonemas e depois fazia chantagem. (...) Não davam autoridade aos chefes para abonar atrasos (C6).*

O estilo de supervisão dos operários, por consequência das práticas administrativas adotadas na empresa se valia de punições aos funcionários pelas faltas cometidas, o que favorecia a supervisão e controle no ambiente da fábrica:

*na minha visão, a empresa era muito rígida, severa, controladora, agora não é tanto, muitas pessoas não seguem (SB2).*

*O pior momento foi quando recebi advertência pelo erro na solda. (...) mas acho que a punição me fez aprender (SB1).*

*me deram uma advertência injusta, depois de doze anos de casa (Bd1).*

Além dos rituais de punição, havia também rituais de reconhecimento que faziam com que os funcionários da mão-de-obra direta se motivassem a ser disciplinados e assíduos:

*Um dos melhores momentos para mim foi a premiação por não ter faltado durante o ano (PP2).*

*Sempre vou me lembrar da homenagem ao pessoal antigo, reconhecimento pessoal (Bd1).*

Sobre os objetivos da prática desses rituais, RODRIGUES afirma:

*Os rituais disciplinares reafirmam pedagogicamente, ou, mesmo coercivamente, as conseqüências do comportamento desviante, e os de promoção se destinam a premiar a conformidade e a contemplar o desenho esperado. Enfim, os rituais obedecem a uma dupla determinação ideológica: naturalizam o mando para os superiores e a obediência para os subordinados. (RODRIGUES, 1991, p.55).*

Observa-se que, no nível dos operários, predominou, durante toda a primeira fase, a perspectiva de Integração em torno das significações e ritos impostos pela organização. Cabe observar que, nesse período, ocorreu a ampliação da Unidade, o que motivou a contratação de uma quantidade de funcionários duas vezes maior que o número do seu quadro inicial. Esse fator determinou a renovação maciça dos quadros de funcionários dos níveis operacional e de chefias intermediárias da Unidade que, ao final dessa fase, ainda passavam pelos processos de aprendizado técnico e doutrinação cultural orquestrados pela alta administração da empresa, não tendo adquirido ainda, portanto, uma ampla visão crítica do arcabouço das significações culturais da organização.

### **5.3 A segunda fase:**

#### ***A infiltração francesa e o deslocamento do eixo do poder***

##### **5.3.1 Aspectos gerais**

Após três anos de indefinições em relação à aquisição da propriedade da companhia e, mais especificamente, da Unidade de Belo Horizonte, foi confirmada, no final da década de 80, a compra da divisão de eletrônica ao consumidor e, conseqüentemente, da Unidade pesquisada, pela maior companhia multinacional francesa no ramo de eletrônica, denominada, nesta pesquisa, **Fr2**. Para fins descritivos, a partir de então, a Unidade pesquisada será denominada **BrFr2**.

Por se tratar de um negócio de grandes proporções, envolvendo fábricas em vários locais do mundo, segundo um funcionário da área financeira, os novos proprietários teriam priorizado o processo de investigação e exploração do novo negócio a partir das grandes unidades localizadas em países desenvolvidos, que representavam a maior parte do valor da compra:

*depois da compra oficial, eles demoraram uns dois anos para chegar por aqui (...) a nossa unidade veio de troco no montante do negócio todo. (...) até que eles descobriram o tamanho do nosso caixa e se interessaram mais pelo negócio (G6).*

O estilo de administração dos novos proprietários somente começou a ser percebido pelos administradores da Unidade após o segundo ano da compra, se revelando, para alguns, um estilo diferente, quase oposto, ao estilo adotado pelos dirigentes da **Am1**. Comparações entre os relacionamentos da alta administração da Unidade e a da Matriz, antes e depois da compra, foi uma forma freqüente de se expressar essa diferença durante os depoimentos:

*a mudança foi muito forte, mexeu violentamente nos valores da empresa e pessoais (...) com os americanos era mais ágil, mais prático, mais*

*conversado, as decisões eram mais bem pensadas e o estresse era menor; os franceses são mais cartesianos, mais analíticos, mais detalhistas, gasta-se mais tempo descrevendo que agindo (D1).*

*Da administração americana para a francesa, reduziu-se o clima amigável, maior frieza (...) do senso de família para o de indústria.(T1)*

As falas acima mostram que o estilo administrativo adotado pela matriz norte-americana, por um lado, se caracterizava pela avaliação do desempenho técnico do produto da Unidade nos clientes, através da figura do “engenheiro de ligação”, cujo papel era o de acompanhar continuamente os resultados dos produtos nos clientes e dar o devido suporte técnico à equipe local. Essa abordagem valorizava a equipe local e privilegiava a racionalidade técnica. Segundo os mesmos depoimentos, o novo estilo administrativo francês, por outro lado, privilegiava a descrição e a análise dos aspectos técnicos internos em detrimento dos resultados nos clientes, o que sugere uma maior interferência administrativa, no nível das decisões antes facultadas à Unidade. A implantação do controle financeiro com similar ênfase na área administrativa, sugere também uma nova ênfase na racionalidade econômica:

*Para os americanos, se você tem um bom produto tem, conseqüentemente, o retorno financeiro, não havia presença de “controler”: os franceses utilizam um forte controle financeiro.(C4)*

*A Am1 era a ‘verdadeira mãe’, com a Fr2 iniciou-se a busca pela redução de custos, racionalização de mão de obra (...) Implantação da cultura de disputa entre as pessoas. (C3)*

Esse estilo, centrado em aspectos técnicos e voltado ao controle, sugere a adoção pela nova matriz, de uma orientação predominantemente tecnocrata. A tecnocracia defende a solução dos problemas através da linguagem e controle técnico. A orientação das escolhas no processo decisório tecnocrata é sustentada por uma mentalidade tecnicista:

*Eles acreditam que a maioria dos problemas tem uma solução técnica que*

*assuntos emocionais não têm sentido, que as ambigüidades da negociação e política são impedimentos à solução racional e o conflito é disfuncional. (RODRIGUES, 1991, p. 59)*

Os conflitos e as contradições são considerados, na visão tecnocrata, uma mera falha técnica do sistema, conforme a seguinte afirmação de BRESSER PEREIRA (1981) que retrata a priorização de objetivos na visão de um sistema tecnocrata:

*O primeiro e o mais importante objetivo a ser alcançado por um sistema tecnoburocrático é a maximização dos resultados em relação aos recursos produtivos empregados, é o aumento da produtividade dos trabalhadores, administradores, máquinas e recursos naturais. Para o tecnoburocrático, ato racional e ato eficiente são sinônimos. (BRESSER PEREIRA 1981, p.92)*

Portanto, a Unidade brasileira experimentava, com a progressiva infiltração francesa, uma maior interferência administrativa ao nível das decisões internas e um maior controle financeiro, rompendo a autonomia que antes assegurava a sustentação do poder pela alta administração da Unidade. Como consequência, acontece o deslocamento gradual do eixo do poder da Unidade para a Matriz francesa e a progressiva deterioração do amplo domínio do gerente-fundador sobre as decisões técnicas e administrativas na Unidade, que foi percebida, principalmente, por funcionários mais próximos à alta administração:

*Já havia alguma redução de custo e mudança de estilo, mas ainda liderada por GF (...) e foi-se fechando o cerco, estrategicamente GF foi colocado de lado. (T2)*

*Foi gradual, porém firme, afetou mais os níveis superiores da organização e menos o pessoal operacional. (...) mostrando que a organização não era mais do diretor e, sim, da matriz. (C4)*

### **5.3.2 O Grupo da Alta Administração**

Nos bastidores administrativos desse cenário de mudanças, notícias de conflitos entre a autocracia administrativa francesa e o orgulho técnico norte-americano percorriam os níveis intermediários da organização através do instrumento definido como Rádio Peão<sup>10</sup>. Esses conflitos, catalisados pela histórica rixa entre americanos e franceses, resultavam no afastamento de alguns atores que não se rendiam às imposições da autocracia da administração francesa. Um desses episódios definiu o desligamento da empresa de um gerente do grupo técnico da Unidade pesquisada:

*Os franceses começaram a levar coisas (fabricações de componentes) para lá, na marra, talvez por isso os americanos tenham ficado aborrecidos (...) da área técnica eles não entendiam nada (G7).*

*resolvi me desligar porque perdi, parcialmente a minha autoridade de gerente (G7).*

As falas desse membro do grupo da alta administração descortinam conflitos internos do grupo, mostrando fissuras que, mesmo revelando heterogeneidades da cultura dominante, não podem ser consideradas como oposição.

*... não se podem tratar as diferenças entre as subculturas e a cultura parent<sup>11</sup> como sendo simplesmente oposição; existe sempre uma relação de dominação que oscila entre o conflito e o consentimento. (RODRIGUES, 1991: p.49)*

Em comemoração aos dez anos de existência da “nova” Unidade, foi publicada no informativo destinado aos funcionários da companhia nas Américas “Fr2 INSIDE – News and Information for the Americas”, no ano de 1995, uma matéria de capa sobre a Unidade brasileira. Além de informar sobre características

---

<sup>10</sup> Segundo RODRIGUES (1991: 128), “a ‘Rádio Peão’ é um instrumento que a alta administração usa para testar reações. Estrategicamente introduz ambigüidades e gera incertezas. A ‘Rádio Peão’ coloca em funcionamento aquela dimensão do poder que é completamente indiscreta ...”

<sup>11</sup> Entende-se como cultura ascendente ou cultura *parent*, a que deu origem à cultura atual, representada pelos antigos líderes, diretores e empregados. (RODRIGUES, 1991: p9)

do produto e sobre a importância da Unidade na cadeia produtiva da companhia, o gerente-fundador divulgava as várias conquistas dos últimos anos, além dos valores difundidos na Unidade:

*Belo tem sido sempre uma fábrica orientada para a qualidade (...) Existe um espírito de liderança de qualidade entre os empregados, e nós temos uma excelente reputação na consecução de metas críticas e a flexibilidade para se produzir novos tipos sempre que necessário. (...) Nossas atividades de formação e treinamento educam as pessoas em direção a uma mentalidade de qualidade e a nossa força de trabalho tem sido decisiva na obtenção de bons resultados de qualidade. (Tradução nossa) (Fr2 INSIDE – News and Information for the Américas, vol 5 , n° 7, de julho de 1995)*

Afirmando ser a experiência e a ética de trabalho dos empregados de Belo Horizonte a contribuição chave para o sucesso da Unidade, o gerente-fundador ressalta a existência de um forte espírito de integração entre os seus empregados:

*Muitos empregados, especialmente aqueles que têm estado conosco por esses dez anos, pensam na companhia como seus lares. (...) A fábrica é como uma família e essa relação de proximidade entre os veteranos é que os tem feito permanecer por todos esses anos. (Tradução nossa) (Fr2 INSIDE – News and Information for the Américas, vol 5 , n° 7, de julho de 1995)*

As falas do gerente-fundador na entrevista acima descortinam sua intenção em difundir, perante as demais unidades industriais e à matriz da organização, a predominância, na Unidade estudada, de um ambiente familiar, onde prevalecem sentimentos de estima, fidelidade e respeito nas relações entre a empresa e os funcionários que produzem, em contrapartida, um produto de qualidade, principal razão da reputação da Unidade. Sobressai a idéia de haver, na Unidade, uma cultura fortemente integrada, que atende à expectativa de obter maior controle sobre os funcionários e melhor desempenho da organização, característica típica de uma cultura corporativa que:

*pretende ensinar a transformar gerentes em heróis e gurus, a administrar mitos – a empresa como uma grande família -, e a criar rituais de consagração de valores, construir símbolos, fabricar histórias, enfim, criar um ambiente favorável à implementação das estratégias administrativas. RODRIGUES (1991, p.11)*

Ainda em relação a evidências da tentativa de implantação da cultura corporativa, a partir dos anos 90, foram publicados e divulgados na Unidade os “Princípios Básicos de Administração da Fr2”. Considerando como parte integrante do arcabouço ideológico da alta administração da Unidade, essa publicação buscava explicar os cinco princípios básicos que, segundo o gerente-fundador, orientavam a atuação da alta administração da Unidade:

*\_A justiça é a virtude a ser cultivada pela chefia;  
 \_A administração deve ser exercida, tendo por objetivo o reconhecimento ao ser humano que trabalha em nossa comunidade fabril;  
 \_Nossas atitudes administrativas devem ter sempre em mente a satisfação de nossos clientes;  
 \_A busca da perfeição é o constante aprimoramento do possível;  
 \_A qualidade de nossos produtos é a origem de nosso sucesso, crescimento e existência. (PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO DA BrAm1, 1991)*

A leitura desses princípios sugere ser a qualidade do produto um dos pilares do discurso do gerente-fundador.

Todos os esforços em benefício do pronto atendimento ao cliente, principalmente aqueles que transcendiam as tarefas das rotinas funcionais, rendiam o reconhecimento explícito do gerente-fundador o que significava, perante todo o corpo técnico e administrativo, uma fonte de prestígio e poder. O reconhecimento era materializado através de rituais de recompensa como a promoção de atividades de confraternização e publicações das respectivas histórias no jornal interno, como se constata através de matérias publicadas no boletim quinzenal da empresa:

*Os 28 operários das mini-linhas A e B receberão um almoço (...) como*

*prêmio pelos bons resultados obtidos (...). Os primeiros resultados da produção para Anagni (na Itália) também foram satisfatórios. (Canal Fr2, nº 130, Contagem, março de 2000)*

*Os empregados (...) concordaram em compensar os dias parados (...) por falta de material em dois sábados (...) A Diretoria (...) negociou com a matriz na França o pagamento de um prêmio ... (Canal Fr2, nº 139, Contagem, agosto de 2000)*

Relatos de histórias de esforços, daqueles que relegavam a segundo plano interesses e até valores de estima pessoal em favor de interesses da companhia, são comuns em relação a esse período e se revelam como flagrantes de cumplicidade ao regime de verdades estabelecido pelo discurso do gerente-fundador. Em uma dessas histórias um dos gerentes relata que, em um determinado processo de exportação de produto, apesar de cumprir todas as formalidades legais para a liberação em caráter urgente pela receita federal, viu todo o seu esforço frustrado pelo encerramento do expediente de trabalho de uma determinada autoridade fiscal cuja aprovação seria indispensável para a efetivação do referido processo de exportação. Ciente de que havia, ainda, vários outros processos a despachar antes do seu e vendo-se diante do esgotamento de todas as alternativas formais e da absoluta falta de um argumento técnico capaz de sensibilizar aquela autoridade, o gerente abriu mão de seu orgulho profissional e sua estima pessoal e, em atitude de desespero, afirmou àquela autoridade que não exportar o produto lhe custaria o emprego. Dias após, quando questionado sobre sua atitude, em suas próprias palavras justificou:

*Para mim, era inadmissível quebrar a tradição de nunca, por motivo algum, termos causado a parada da linha de produção de um cliente. (D1)*

Essa fala, assim como os princípios de administração citados anteriormente, evidenciam a crença, difundida pela alta administração, da existência de uma relação direta entre a sobrevivência da organização e a satisfação do cliente. Essa crença também se faz presente em falas de funcionários de vários níveis

hierárquicos, principalmente quando esses se referem ao período da gestão do referido gerente-fundador:

*fomos doutrinadas para ter a preocupação em se fazer da melhor forma.*  
(T1)

*Tínhamos a cultura de sempre fazer as coisas da melhor forma possível.*  
(C3)

A alta administração da Unidade, diante de momentos de crise, freqüentemente pressionava os operários da produção, através de seus periódicos, indicando a melhoria dos resultados de qualidade como a solução para a crise. Em uma dessas oportunidades, o gerente-fundador explicava aos operários, através de entrevista ao periódico CANAL Fr2, que, diante dos altos custos da mão de obra local em relação aos custos dos concorrentes, a única saída que a Unidade tinha para se manter aberta seria, essencialmente, obter um diferencial de qualidade em relação aos concorrentes:

*Existe a possibilidade da fábrica ser transferida de Contagem?*  
*Se não melhorarmos, sim, existe. (...) Eu não acredito em fechamento, acredito em uma redução substancial da produção se não colocarmos um diferencial de qualidade. (Canal Fr2, nº 63, Contagem, abril / maio de 1996)*

Através dessas falas constata-se que a crença, difundida pela alta administração, da existência de uma relação direta entre a sobrevivência da organização e a satisfação do cliente, permeou os níveis e funções da organização e se tornou um pressuposto que alicerçou seu crescimento e se caracterizou como um dos aspectos de integração da cultura da organização.

A intensidade do relacionamento com o cliente internacional era demandada, em última instância, pela crescente concorrência que se instalava no mercado internacional. Essa concorrência teria sido imposta, segundo o relato do gerente-fundador, pela entrada dos produtos asiáticos no mercado a partir da década de oitenta:

*a vida se modificou muito depois da entrada dos asiáticos no mercado (...) e levou a organização a repensar-se como empresa (D2).*

O depoimento acima também encontra sustentação em Wilson (1992) que afirma que a ascensão das organizações industriais japonesas, a partir dos anos 80, definiu um cenário mundial de alta competitividade.

As relações com o exterior, apesar de seu caráter essencialmente técnico, propiciavam o crescente prestígio internacional da organização, sustentado, por um lado, pelo bom resultado do produto, e, por outro, pelas constantes demonstrações da alta administração à matriz e aos clientes internacionais do empenho da Unidade em exceder expectativas e antecipar melhorias. Essas demonstrações, segundo relatos dos funcionários ligados ao planejamento, eram mais freqüentemente evidenciadas através de pressões concretizadas pela proposição de metas e prazos mais arrojados que os originalmente propostos pela matriz ou por clientes:

*o prazo que ele definia para se fazer o plano era sempre mais apertado que o prazo dado pelo chefe dele (...) às vezes a gente saía depois das dez da noite, mesmo sabendo que não tinha essa urgência toda (S4).*

*uma vez, acabei de fazer o plano depois das tantas da noite e, como eu sabia que não tinha ninguém na França porque, além de ser tarde, o fuso ainda era adiantado, não enviei o fax. No outro dia, ele não aceitou explicações (S3).*

Sob a ótica da relação com o cliente, esse empenho da Unidade, associado aos bons resultados do produto, promovia um clima de confiança nas relações e de um prestígio junto aos clientes que significava um diferencial na competição com duas outras unidades internacionais que fabricavam o mesmo produto. Esse prestígio era, por vezes, demonstrado pelos clientes internacionais através de telefonemas ou cartas de agradecimento e reconhecimento ao atendimento de eventuais pedidos especiais, conforme evidenciado através de matéria publicada no boletim quinzenal da empresa:

*o esforço de 150 empregados que trabalharam no carnaval foi reconhecido por todo o grupo (...) O nosso vice-presidente enviou uma correspondência agradecendo os resultados alcançados pela equipe (...) para atender um pedido extra de Anagni. (Canal Fr2, nº 130, Contagem, março de 2000)*

Na visão dos representantes do sindicato, esses reconhecimentos eram considerados discursos utilizados para apascentar os funcionários:

*ao invés da empresa só tentar fazer média com os empregados, divulgando carta de reconhecimento (...) e fazendo reuniões demagógicas de agradecimento, deveria reconhecer concretamente o nosso esforço dando melhor salário para todos, tratamento igual para os terceirizados, reativando a nossa comissão de fábrica. (Cn DE LUTA, nº 24, Contagem, março de 2002)*

O diferencial competitivo em favor da Unidade se concretizava através da escolha de Belo Horizonte, em várias oportunidades, para liderar a fabricação de protótipos para testes de novos produtos em escala industrial, conforme relatado, em entrevistas, por um chefe do setor de engenharia e pelo gerente-fundador ao jornal bimestral da empresa:

*A qualidade do nosso produto e o controle e transparência do nosso processo davam credibilidade para a escolha de Belo Horizonte, como aconteceu nos casos do COTY<sup>12</sup> e VECTOR<sup>12</sup> (C1).*

*O contrato pode significar mais empregos para a fábrica. (...) vamos produzir um novo produto, o Vector, topo de linha (...) demonstra que a companhia continua enviando para nós os mais modernos produtos. É visível que fizemos progresso e que isso foi reconhecido (Fr2 NOTÍCIAS, nº 71, Contagem, nov./dez. de 1997).*

Foi citado, também, como um diferencial a favor da fábrica de Belo Horizonte,

---

<sup>12</sup> Novos modelos de produto

a elaboração na Unidade do planejamento anual de produção, vendas e estoques de todas as Unidades internacionais do grupo da **Fr2** que fabricavam o mesmo produto. Esse diferencial demonstrava o reconhecimento, pela Matriz, da competência e credibilidade da alta administração da Unidade e, em especial, do gerente-fundador, além de significar uma ferramenta estratégica que possibilitava, à administração local, a programação de uma combinação de produtos mais adequada aos interesses da Unidade,:

*era um processo que dava muito trabalho porque nós tínhamos que tentar atender, no mesmo planejamento, as instruções do GF, do chefe dele, das outras fábricas e, principalmente, dos clientes internacionais (...) Quando o (...) me disse que era muito trabalhoso e que seria melhor a gente se livrar daquilo, eu respondi dizendo que aquilo era informação e informação sempre era muito importante (S3).*

Vista sob a ótica do corpo técnico e gerencial da organização, essa postura de antecipação das expectativas da matriz e dos clientes incentivava uma relação de subserviência, principalmente por ser mais intensa na unidade brasileira que nas unidades concorrentes internacionais, conforme atestam as falas de gerentes e um chefe da unidade nesse período:

*ele nos espremia demais quando não era pedido e depois, quando vinha o pedido, tudo ficava mais difícil (D1).*

*para Belo Horizonte, as exigências e o rigor técnico eram sempre maiores do que para as outras unidades (C1).*

*fazia tudo o que os franceses queriam,mas também sofria na mão do chefe dele quando alguma coisa que tinha dito não acontecia e queria obrigar que acontecesse, mesmo que fosse impossível (G5).*

Ainda em relação a alguns dos princípios publicados pelo gerente-fundador, pode-se relacionar algumas falas registradas durante as entrevistas:

*o reconhecimento através de elogios muitas vezes "só de boca", dependendo do nível hierárquico não é concreto nem bem aplicado, é oculto, camuflado, só se recebe se fizer pressão. Mas existe o respeito pela pessoa, a capacidade de voltar atrás diante de um erro (T1).*

*e ajudam em problemas particulares (G1).*

*as contratadas têm regalias que as terceirizadas não têm; o especial, convênio (...) isso é injusto (SB1).*

*Se você der qualidade e produção você tem tudo com eles (PP2).*

Nota-se que algumas das citações mostram diferentes percepções sobre a aplicação do senso de justiça, que se referem ora a aspectos pessoais, ora a profissionais em relações que se alternam entre o equilíbrio e a instabilidade, a complacência e a autoridade, o afeto e a perversidade, evidenciando a prevalência da ambigüidade nas relações da organização. Percebe-se, também nesse contexto, a utilização o conceito de "grande família", ora por sua função de elemento conservador que estabiliza as relações de poder, ora como elemento de ruptura que desequilibra essas relações.

Em meados dos anos 90, foi institucionalizada, na organização, em nível mundial, a prática do Benchmarking<sup>13</sup> como dispositivo de comparação entre os processos de produção e indicadores de desempenho das Unidades, com o objetivo de difundir e padronizar as melhores práticas administrativas entre as unidades e promover o aumento da eficiência dos processos produtivos da companhia. A comparação de indicadores como produtividade, qualidade e práticas administrativas, liderada pela alta administração francesa, provocou a intensificação dos contatos entre grupos das unidades internacionais e o intercâmbio de experiências e valores entre povos de culturas diversas. Além da própria diversidade cultural, os espíritos de competição e cooperação, que eram partilhados temporariamente pelas Unidades e equipes, tornavam as relações mais próximas e complexas, realçando competências e incapacidades, afinidades e desafetos entre

---

<sup>13</sup> - O Benchmarking é uma técnica de comparação de resultados e práticas administrativas desenvolvida pela Xerox Inc. na década de 80 com o objetivo de avaliar sua posição no mercado. (Slack N. et al, 1997)

equipes e pessoas de diferentes nacionalidades e culturas. Comparações e confrontos entre pessoas e processos, que provocavam situações de notoriedade para alguns e de descrédito para outros, geravam pressões que se refletiam, às vezes, em mudanças dos ocupantes dos cargos e funções administrativas estratégicas. Em consequência de uma dessas situações, segundo um chefe de setor da época, um dos membros do grupo da alta administração da Unidade foi trocado de função:

*ele não viu a comunicação do francês sobre o problema de má qualidade do (material) à tempo de impedir que fosse colocado na linha de produção (...) acredito que ele só não foi desligado da empresa por que o GF interferiu, mesmo que a custa de algum desgaste pessoal (C2).*

Os conflitos internos no grupo da alta administração, que eram freqüentemente noticiados através da “Radio Peão,” não se limitaram aos desacordos entre gerentes de áreas e às interferências do gerente-fundador, como na fase anterior. Além do desligamento do gerente da área técnica, no final dessa segunda fase, um gerente da área financeira também foi desligado da empresa. Segundo depoimento de um técnico daquela área, o desligamento teria sido causado por um conflito direto com o gerente-fundador:

*a situação chegou a ficar tão grave que o GF decidiu que não trabalharia mais com ele (gerente financeiro) (G6).*

O gerente-fundador, ao final desse período, demonstrava a sua intenção de renovação da estrutura organizacional. Essa renovação, iniciada no nível da alta administração, se consolidou através da promoção de um dos membros de equipe de chefias intermediárias para o nível gerencial. Cabe lembrar que, segundo BOURDIEU (1990), os rituais de promoção se destinam a premiar a conformidade e a contemplar o desempenho esperado. A fala de um colega do nível de chefia mostra, segundo seu ponto de vista, a percepção do grupo em relação à promoção:

*ele foi privilegiado pelas funções que exercia antes da promoção (...) tinha a visão do que era o processo (...) acho que a promoção foi bem aceita pelos colegas, mas nem tanto pelos de cima (G6).*

Outro evento que reforça a intenção de renovação da estrutura foi a divulgação da indicação, feita pelo gerente-fundador, de um dos membros do seu grupo, o qual, a partir de então, denominaremos por “gerente-sucessor” ou GS, como sendo seu provável substituto futuro. A notícia foi, mais uma vez, divulgada através da “Rádio Peão”(ver nota nº12) e, segundo conta um encarregado da época, apesar de fluir pela organização de forma clara e objetiva, a notícia não significou, para alguns funcionários do chão de fábrica, uma grande surpresa:

*mas olhando pelo lado da importância do GS na empresa e do estilo dele ser o mais parecido com o do GF, a notícia não foi uma grande surpresa (...) também, ninguém poderia imaginar que a substituição aconteceria tão cedo (C2).*

O gerente-sucessor foi admitido na organização no início da década de 80 para ocupar o cargo de chefia de produção, sendo promovido à gerência de departamento em meados da década. Atuou como gerente nas áreas de manufatura, engenharia e qualidade. Foi citado, no depoimento de um chefe de setor da época, como principal protagonista de uma situação de intenso conflito em que teria conseguido, usando de muita ponderação e paciência, convencer o gerente-sucessor de seu erro de julgamento. Essa façanha teria causado uma mudança significativa na relação de trabalho entre eles, a ponto de ser lembrada na entrevista como uma das principais mudanças vividas por esse funcionário na organização:

*o GS estava irado, chegou à minha sala cuspidando marimbondo e falando alto (...) esperei que ele se acalmasse e consegui ponderar e explicar que o caso não era bem aquele (...) é importante que a gente saiba que a verdade nunca está de um lado só (C1).*

No contexto dessa segunda fase, observa-se que, o grupo da alta administração da Unidade ainda defendia e difundia, através de seus discursos, a prática dos princípios da cultura predominantemente familiar herdada da Am1. Por ser conflitante com as novas práticas incentivadas pela Matriz, esse discurso soava, por vezes, ambíguo e paradoxal. Mesmo diante das forças desagregadoras resultantes da infiltração da cultura predominantemente tecnocrata da Fr2 e das perdas e fissuras que o grupo havia sofrido, prevalecia, nesse nível, ainda que sustentada pelo “pulso forte” do gerente-fundador, a perspectiva da Integração.

### **5.3.3 O Grupo de Chefias Intermediárias**

A percepção da mudança foi se alastrando progressivamente, da alta administração para os outros níveis da organização, através da maior atenção dos novos dirigentes aos aspectos financeiros, principalmente aos de custos, e da definição de objetivos e orientações técnicas e administrativas vindas da Matriz, que mostravam um certo desalinhamento em relação aos valores até então praticados. Os novos contatos e relacionamentos se revestiam de um caráter impessoal, desconsiderando a história e as contribuições pessoais do passado:

*A empresa se tornou mais fria, foi progressivo, começou quando mudou para a administração francesa (...) Os franceses não se preocupam com a história. As raízes e a experiência profissional não são valores. São imediatistas (...) Na busca de novos fornecedores, a prioridade recai sobre custo e não sobre qualidade (...) geram-se grandes problemas de qualidade do produto em função da redução de custo (C4).*

*a regra é 'cumpra, não pense', causando desinteresse, desmotivação (...) tinha-se desafios porque havia objetivos a serem alcançados (C2).*

Segundo relatou um funcionário do grupo de chefias de setor da empresa, no final de 1994 e em 1995, a Unidade de Belo Horizonte passou por difíceis momentos com seus clientes devido a um crítico problema técnico em uma das peças importadas e utilizadas no produto montado na Unidade. Mesmo depois de

auditorias internacionais não terem comprovado que o problema teria sido causado na unidade local, essa Unidade teria sido considerada a causadora do problema. Segundo esse funcionário:

*como não tínhamos como provar que a causa do problema não era daqui, pagamos o ônus da prova. Como consequência, GF baixou um decreto: nada poderia ser feito sem o consentimento da Matriz (C1).*

Esse evento foi julgado pelo funcionário como a mudança mais significativa já vivida, na sua percepção, pela empresa. Nos próximos anos, a desmotivação e a perda de criatividade do corpo técnico da fábrica, percebida e reclamada até mesmo pelo gerente-fundador, foram as consequências dessa determinação:

*A proibição da criação deixou a equipe desmotivada e sem criatividade; na retranca. (...) o medo e o respeito do diretor, a comodidade e a intimidade crescente com a matriz facilitaram essa mudança (C1).*

Ainda em meados dos anos 90, a intenção do governo francês, acionista majoritário da companhia, de privatização do negócio, criou um contexto de indefinições e incertezas, acirrado pelos conflitos resultantes do estilo competitivo adotado pela alta administração da organização. As pressões internas e externas se avultavam, especialmente as relacionadas aos aspectos administrativos do setor produtivo, no qual se buscava sempre o aumento dos níveis de produtividade e qualidade. Segundo relato de um funcionário sobre as relações com as chefias no dia-a-dia:

*nas reuniões, se não saísse algum resultado, a gente não tinha chance. Se faltasse algum recurso, a frase era “temos que fazer a limonada com os limões que temos”; se o problema fosse atraso para não comprometer a qualidade, falava “o bom é inimigo do ótimo”; se faltasse um pouco...”antes pecar pelo excesso que pela falta”; se sobrasse...\*você joga muito no lado seguro” (S3).*

Outro funcionário, parte do mesmo grupo na época, observou que, nessa fase, seis outros colegas que haviam sido contratados para ocupar novas posições de chefia nas áreas de processo, não se encontram, atualmente, no quadro da empresa, o que para ele indicava o quanto a organização é fechada e conservadora:

*a saída desses seis colegas, que tinham o perfil diferente da média, dá uma idéia da dificuldade de adaptação das pessoas de fora no nosso ambiente.(G1)*

O humor é uma das formas simbólicas encontradas por integrantes desse grupo para satirizar os comportamentos dos colegas e chefes e, às vezes, manifestar sua indignação em relação às ambigüidades e inconsistências do ambiente. Além de acontecerem durante encontros casuais de alguns membros do grupo, haviam hora e local marcados para o encontro diário, quando as histórias eram ironizadas e, como em desafios de repentistas, levadas, através de sucessivas contribuições dos participantes, ao auge da irreverência e do sarcasmo. No encontro, referido pelo grupo como “A Resenha”, surgiam figuras simbólicas como as seguintes, relatadas por um participante:

#### **Sobre os chefes:**

**“o corcunda de Notre Dame”, “o carcará sanguinolento”, “o belzebu”, “o fantasma da ópera”, “o chupacabra”:** uma coletânea de assustadoras figuras da ficção cinematográfica ou televisiva que, por um lado, simbolizam o temor e o desespero dos membros desse grupo diante da frieza, da hostilidade e da perversidade nas relações do dia-a-dia, quando a organização busca, através de seus máximos representantes, eventualmente, usufruir todo o vigor físico e mental (sanguíneo) dos indivíduos do grupo para a consecução de determinados objetivos e, por outro, o poder legitimado e consentido pelos atores da organização, através do reconhecimento da superioridade pela força, pelo poder, sem a oportunidade da argumentação e da negociação. Os abusos cometidos em nome da autoridade e do poder são simbolizados pelas aberrações representadas por esses personagens.

Essas expressões são mais utilizadas em períodos de fortes pressões para solução de problemas internos ou de sobrecarga de trabalho.

**Sobre os colegas:**

“**o mandrake**”: o que tudo faz parecer acontecer sem que, de fato, tenha acontecido, usando de quaisquer meios ou táticas, preferencialmente aquelas consideradas aélicas e ilícitas pelo código de valores dos atores do grupo de chefias intermediárias. O seu principal recurso é a arte da enganação, do ilusionismo fraudulento; representa a parte ruim do grupo, que desestabiliza as suas relações de confiança, aquele que está sempre preparado para se aproveitar de qualquer oportunidade em benefício próprio para alcançar o prestígio pessoal.

“**manda chuva e chuveiro**”: colegas entre os quais se estabelece uma relação na qual a disputa pelo poder é desequilibrada, sempre em favor de um só dos atores que busca sempre demonstrar a prevalência de sua autoridade em situações de conflito e que, por não ser enfrentado abertamente por seu parceiro que consente essa relação de dominação, garante-lhe algum eventual benefício ou proteção.

“**dia de Princesa**”: retrata uma ocasião em que um dos atores é beneficiado por alguma concessão, premiação ou promoção, mesmo em caráter temporário, por parte da empresa, o que lhe garante maior *status* e prestígio perante o grupo de funcionários. “Dia de Princesa” foi o nome de um quadro apresentado por um certo programa de televisão onde uma telespectadora, ao ter sua carta sorteada, escolheria um ídolo da mídia televisiva, com o qual passaria um “glamouroso” final de semana promovido por aquele programa. Essa prática simboliza o valor ou notoriedade do reconhecimento dado pela companhia, principalmente em função da escassez desses eventos.

Ao final dessa fase, o grupo de chefes de área, descaracterizado em sua identidade pela troca de alguns elementos originais e pressionado por um lado, pela necessidade de promover as mudanças estruturais adequadas às novas práticas administrativas e, por outro lado, pelos freqüentes conflitos estimulados pelo estilo competitivo adotado pela organização, se via mergulhado em um bojo de divergências, contradições e conflitos, marcado pela busca de objetivos específicos ao invés de objetivos comuns ao grupo ou à organização. Nesse contexto, no qual

os consensos entre os indivíduos se tornavam difíceis e transitórios, mostrava-se prevalecer, no grupo de chefias intermediárias, a perspectiva denominada por MARTIN; FROST (1996) como fragmentação.

#### **5.3.4 O Grupo dos Operários**

A Unidade também assistiu a modificações no relacionamento entre e com seus operários a partir do início da década de 90. A deflagração de uma greve que paralisou a fábrica por dois dias, definiu a formação de uma Comissão de Empregados composta por representantes dos operários, da empresa e do sindicato, inaugurando uma relação empresa-empregado mais profissional e menos familiar:

*A comissão (...) negocia assuntos de interesse dos empregados: salários, horas-extras (...) em novembro conseguiu, inclusive, uma grande vitória; aumento real de salário e (...) evitando para a empresa a ameaça de uma greve. (Er2 NOTÍCIAS, Contagem, nº 19, fevereiro de 1991)*

Em relação à jornada de trabalho na empresa, as falas das entrevistas mostram que o trabalho, na opinião das operárias, tem o grau de dificuldade freqüentemente associado à cobrança de produtividade e qualidade:

*Exige muito em termos de qualidade e produtividade (...) atritos com chefia por causa da cobrança de qualidade e produtividade (Fac1).*

*Tem muita pressão por produção (...) o que mais pega é a produtividade e a qualidade (SB2).*

O aumento da dificuldade no trabalho é percebido através da comparação com as condições do trabalho no passado, que se refere ao período de inauguração e ampliação da nova Unidade, quando fora contratada a maioria dos atuais empregados:

*O sistema antes era mais leve (...) eu ria mais quando entrei (S4).*

*hoje as pessoas se sentem mais apertadas, não têm mais tempo nem para ir ao banheiro (B2).*

*É considerada uma boa empresa, mas antes era mais (S3).*

Constata-se, também, que a relação entre a empresa e seus operários se mostra menos amena e mais conflituosa, nessa segunda fase, através das respostas dos operários quando perguntados sobre a percepção das colegas de trabalho em relação à empresa:

*A empresa cobra demais, a gente se sente como um robô, não pode nem ir ao banheiro (S1).*

*Exige muito e dá pouco retorno (...) mas é boa empresa (B1).*

*Lá não é brincado, cobra, exige, horário, disciplina (S4).*

*Pessoas têm que cumprir as regras, fazendo sua parte, não dando motivo para pegar no pé você se dá bem (P4.).*

A doença ocupacional<sup>14</sup>, que provocou afastamentos, foi outra fonte de conflito entre a empresa e os operários, também surgida nessa segunda fase. A introdução da “pausa para ginástica”, implantada, na opinião do grupo de operários, com o objetivo de redução dos afastamentos por doença ocupacional, foi citada por esse grupo, conforme mostra o anexo **B**, como o terceiro mais importante fator de mudança na organização. O gráfico de média anual de horas de absenteísmo (anexo **C**) mostra que no período de 1996 a 2002, o ano de 1996 foi um ano crítico em relação ao número de horas de absenteísmo registradas, embora esse número não signifique, segundo um funcionário responsável pelos setores de engenharia industrial e ergonomia, que o absenteísmo refletiu um problema fisiológico real em

---

<sup>14</sup> Doença Ocupacional aqui referida também é tratada na época por “LER”: Lesão por Esforço Repetitivo

toda a sua extensão:

*muitos dos afastamentos não eram rigorosamente avaliados pelos médicos dos institutos do governo (...) não existia um procedimento padrão para a avaliação da doença e o medo causou efeito de histeria em alguns funcionários (T5).*

Em 1993, quando a doença ocupacional por esforço repetitivo foi caracterizada como problema pela organização, foi criado um comitê interno para avaliar e propor ações de melhoria:

*1993 ....a preocupação com a ergonomia transforma-se em ações de melhoria dos postos de trabalho (Fr2 NOTÍCIAS, nº 59, Contagem, março de 1995).*

Mesmo se mostrando, atualmente, o mais baixo índice de absenteísmo dos últimos sete anos, segundo mostra o gráfico do anexo **C**, alguns depoimentos dos operários revelam que recordações do fato ainda fazem parte dos seus piores momentos na empresa, conforme mostrado no anexo **B**.

Por outro lado, revela-se que é nesse mesmo ambiente, onde se multiplicam os conflitos com a empresa, que se constroem relacionamentos entre colegas considerados, na opinião de mais da metade dos operários, como as melhores recordações que levariam ao sair da empresa. Também em relação ao convívio com colegas, palavras como “família” e “lar”, são as que melhor identificam, para quarenta por cento dos entrevistados, a sua relação social na Unidade (ver anexo **B**). Essas constatações revelam-se como inconsistências na medida em que mostram a existência, na mesma organização, de perspectivas favoráveis e inadequadas às expectativas do grupo de operários.

Outra particularidade da mão-de-obra feminina da empresa, que apresenta uma média de 47% dos funcionários casados<sup>15</sup>, é o enfrentamento da dupla jornada de trabalho pelas funcionárias, a jornada do trabalho na empresa e a jornada

---

<sup>15</sup> Dado extraído do “Estudo de Percepção sobre a Diversidade no Trabalho. Belo Horizonte, dezembro de 2001, p23” Trabalho apresentado ao CEPEAD-UFMG

doméstica. Essa situação é retratada através do jornal do sindicato dirigido aos operários da empresa, colocando a mulher como vítima da exploração masculina, tanto no trabalho do lar quanto no trabalho da empresa.



**Contra a dupla exploração das mulheres! Pela igualdade de oportunidades na vida e no trabalho!**

Figura 5: A exploração da mulher.

Fonte (CUT) Cn DE LUTA. Contagem, nº 12, julho de 2000

Observa-se que os atores do grupo de operários viveram, nesse período, situações de pressões e conflitos que levaram a hostilização do relacionamento com a empresa, permeando de inconsistências e ambigüidades o ameno ambiente da fase anterior.

Esse ambiente favoreceu a formação de subgrupos específicos compostos por colegas do mesmo nível hierárquico que compartilhavam entre si funções ou responsabilidades funcionais. Por serem formados por indivíduos que compartilham funções ou objetivos comuns, esses subgrupos podem ser considerados, segundo MORGAN (1996) e MARTIN; FROST (1996), como formadores de “subculturas” específicas da organização.

Conclui-se que, enquanto a inconsistência e a ambigüidade caracterizam o ambiente geral permeando de incertezas o relacionamento entre a empresa e os subgrupos de operários, o consenso e a clareza prevalecem dentro desses subgrupos, caracterizando a predominância no nível do grupo de operários, nessa segunda fase, da perspectiva de Diferenciação (MARTIN, 1992).

#### **5.4 A terceira fase:**

##### ***Os efeitos da reestruturação e da privatização; a sucessão gerencial e a busca da renovação cultural***

###### **5.4.1 Aspectos gerais**

Essa fase se estende ao longo dos três últimos anos, quando a Unidade de Belo Horizonte vivenciou, a partir de 1999, os processos de revitalização da empresa e de sua posterior privatização. As principais etapas desse processo em nível mundial, conforme relatado anteriormente nessa pesquisa, seriam a recuperação da rentabilidade da empresa, através do lançamento de um programa de crescimento e redução de custos, seguida do processo de privatização controlada e progressiva que envolveria a inscrição da companhia no mercado de ações, a formação de parcerias industriais estratégicas e a venda de ações para empregados.

Na Unidade brasileira, a venda de ações a funcionários foi realizada conforme divulgado internamente pelo periódico “CANAL Fr1”, de fevereiro de 1999 e pela cartilha “Guia prático do acionista” de janeiro de 1999. Por não ter sido citada nas entrevistas da maioria dos empregados, conclui-se que seu impacto não foi expressivo, na percepção dos mesmos, enquanto fator de mudança.

O conjunto de atividades que envolveu a reavaliação dos métodos de trabalho e dos custos gerais da produção e da administração, denominado pela alta administração francesa de “processo de saneamento”, aqui denominado programa TIGER, tinha o objetivo, segundo a alta administração da Unidade, de tornar a empresa mais competitiva e conquistar a liderança do mercado mundial:

*O Grupo Fr1 está dando mais um passo para um futuro competitivo. Os funcionários estão sendo convidados a comprar ações da companhia para tornarem-se co-proprietários dela (CANAL Fr2, Contagem, fevereiro de 1999,2p).*

*O Projeto TIGER é o mais importante do Grupo hoje. Ele é desenhado para que a Empresa ganhe a liderança do mercado mundial (Fr2 NOTÍCIAS, nº 80, Contagem, dez. de 1999 / Jan. de 2000).*

*... irá repensar todos os métodos de manufatura e os custos gerais da produção e da administração através do envolvimento de todos os funcionários da fábrica (CANAL Fr2, Contagem, junho de 1999,2p).*

Nesta pesquisa, denominaremos por “Processo de Reestruturação” todas as atividades ligadas ao processo de saneamento, o TIGER, como também as conseqüentes alterações na estrutura da organização, desde as reduções do quadro de funcionários, do nível de operação ao da alta administração, às sucessões em funções específicas.

Outro evento, citado em depoimentos de operários como fator de mudança, que foi implementado após o “Processo de Reestruturação”, no final do ano de 2001 - período até o qual se estende esta pesquisa - se refere a um conjunto de programas voltados à promoção da mudança de comportamento e atitudes no ambiente organizacional ao qual nos referiremos como “Pacote Comportamental”.

As atividades relativas ao período do “Processo de Reestruturação” foram citadas por aproximadamente oitenta por cento dos funcionários entrevistados de todos os três níveis, sendo que em setenta e cinco por cento no nível de chefias e supervisão, setenta e nove por cento no nível operacional e cem por cento no nível da alta administração.

Nas atividades produtivas do chão de fábrica, o “Processo de Reestruturação” se materializou através da implantação do sistema de “produção enxuta”<sup>16</sup>. Esse sistema se fundamenta na racionalização do processo produtivo, considerando-se não somente os aspectos internos a esse processo, mas também suas interações

---

<sup>16</sup> O conceito de “produção enxuta” foi definido pelos autores Womack J.P. e Jones D.T. (Lean Thinking, 1996) com base na abordagem pioneira da “Toyota Company”. O conceito “Lean”, segundo os autores, provê um modo de se fazer cada vez mais utilizando cada vez menos – menos esforço humano, menos equipamentos, menos tempo e menos espaço. Outra característica do conceito “Lean” é a de propiciar mais satisfação no trabalho pelo imediato feedback dado pela conversão dos “desperdícios” em “valor”. Os autores comparam o conceito “Lean” com a onda de reengenharia de processos, ressaltando como marcante diferença entre esses processos, o fato de que o conceito “Lean” oferece um modo de criar uma nova forma de trabalhar, ao invés de simplesmente destruir empregos em nome da eficiência. (WOMACK, J.P., JONES, D.T., 1996)

com fatores externos, como por exemplo, as dificuldades com clientes, fornecedores, parceiros e eventuais agentes reguladores como o governo e organizações não governamentais. Busca-se analisar quais as atividades que agregam valor ao produto ou, enfim, ao cliente, através da definição e análise da seqüência dessas atividades que compõem a “cadeia de valor” do produto, e da redução das atividades que não agregam valor e que são definidas como “desperdícios”. O conceito de “produção enxuta” foi definido pelos autores WOMACK J.P. e JONES D.T. (1996) com base na abordagem pioneira da “Toyota Company”.

Segundo a explicação do gerente de recursos humanos da época, o diferencial do modelo de implantação das atividades do projeto TIGER, na companhia, residia no fato da maior participação dos funcionários que, após definição das metas pela companhia, poderiam sugerir formas para alcançá-las:

*Esse é o diferencial do Projeto. As metas serão estabelecidas pela diretoria e gerências, mas a maneira de alcançar essas metas poderá ser sugerida pelos funcionários (CANAL Fr2, Contagem, maio de 1999,2p).*

Em relação às atividades operacionais administrativas, foi adotada uma metodologia para avaliar todos os recursos exigidos para o cumprimento de cada função, através de uma metodologia complexa que avalia, detalhadamente, todas as suas atividades, com os objetivos de definir o real valor agregado pelas atividades ao processo produtivo e de definir ações para racionalizar o uso dos recursos envolvidos. Esse conjunto de atividades resultou no rearranjo de algumas funções administrativas, na extinção de um departamento da Unidade pesquisada e na geração e implementação de várias idéias para redução de custos em todas as áreas da organização:

*Utilizar de forma racional os recursos (... ) como mão de obra indireta, energia, combustíveis, viagens, ferramentas (...) Será feita uma análise da mão de obra indireta para verificar se elas acrescentam ou não valor à Empresa (Fr2 NOTÍCIAS, nº 78, Contagem, Jun. / Jul. de 1999).*

Cabe, com propriedade, citar MORGAN (1996) que afirma que a ascensão das organizações industriais japonesas à posição de líderes dos mercados internacionais, valendo-se de uma sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço, provocou o crescimento da consciência da relação entre a cultura e a administração.

Após a implementação do processo de reestruturação, no final do ano de 2001, a matriz divulgou a decisão de aumentar a produção na unidade brasileira para compensar o fechamento da unidade mexicana, uma das duas concorrentes intencionais no grupo:

*O aumento da produção resulta do encerramento das atividades da fábrica do México e das respostas positivas de nossa fábrica aos programas implementados, entre eles o TIGER (Fr2 NOTÍCIAS, nº 90, Contagem, Nov. / Dez. de 2001).*

#### **5.4.2 O Grupo da Alta Administração**

A renovação do grupo da alta administração, estrategicamente planejada pelo gerente-sucessor, foi se efetivando gradualmente a partir do início do ano de 2000, com a ascensão, até o final dessa terceira fase, de dois novos gerentes para a área técnica e de dois novos diretores, sendo um deles o próprio gerente-sucessor que assumiu a direção da Unidade. Para dar lugar aos novos ocupantes, dois diretores do grupo anterior foram deslocados para funções em unidades industriais do grupo na França, sendo um deles o gerente-fundador e o outro, o diretor financeiro que havia se associado ao grupo há três anos.

No relato das percepções dos membros desse grupo nota-se, durante o processo de implementação, o enfraquecimento da integração do grupo, quer por posturas de alguns elementos eticamente contestadas por outros elementos do grupo ou pela eventual falta de transparência em atitudes isoladas, revelando e acentuando divergências e fissuras no relacionamento entre seus elementos:

*Algumas rivalidades foram aguçadas, pessoas usaram mais que a ética e o*

*senso profissional para agir, objetivando promoção pessoal (...) falta de ética e transparência (D1).*

*Um dia você pode estar no céu, no outro, no inferno, em nenhum outro lugar ocorre assim (G3).*

*Mudança brutal, as atitudes estão indo em picos e voltando (...) as palavras não espelham a realidade (G4).*

*Há grande desunião no grupo (...) Acho que os colegas têm pesado o nível de satisfação e de cobrança versus a qualidade de vida, o moral está baixo, a comunicação está baixa. O departamentalismo está ficando forte através da cobrança da diretoria a cada departamento (G1).*

Por um lado, as falas acima, que se referem essencialmente ao período de implementação do processo de reestruturação, revelam um ambiente interno que se encontra permeado por ameaças, incertezas e ambigüidades inerentes ao processo de mudança. Por outro lado, percebe-se que outras falas dos mesmos membros do grupo revelam o mesmo ambiente interno como um palco de oportunidades e de melhorias:

*A nova administração está dando todo o suporte, tem que haver confiança para delegar e dar autonomia (...) se antes eu trabalhava por imposição, na base do ferrão, hoje eu trabalho por auto-realização (G4).*

*perspectiva da empresa no Brasil crescer. Deixaram uma semente na América Latina para futura expansão dos negócios (G1).*

*Com a nova diretoria o sentido de responsabilidade profissional é mais natural, o fator estresse e o medo desapareceram e a centralização está diminuindo (...) diminuíram os atritos de poder e restaram os de ansiedade, não se tem medo, se trabalha junto para resolver problemas (D1).*

Percebe-se, também, a partir das falas dos membros do grupo, a existência de dois enfoques diferentes em relação ao processo de reestruturação. Um primeiro

grupo demonstra enxergar o processo de baixo para cima, considerando suas dificuldades e riscos atuais, como um processo ainda em amadurecimento:

*As pessoas estavam despreparadas para assumir novas funções, a diretoria as gerências e as chefias (...) haviam dois trabalhos em paralelo; preparar as pessoas e fazer as atividades do dia a dia. Não houve planejamento (G1).*

*não sabiam dos riscos, dos pontos fracos, não houve preparação humana, sendo que a continuidade dependeria daqueles que ficassem e que teriam que se preparar para a nova realidade (G3).*

*foi muito abrupta, piorou a qualidade de vida do pessoal do chão de fábrica (...) o sentido de alta velocidade - aja primeiro, pense depois e avalie o resultado - entrou em choque com o estilo da fábrica brasileira - pensar, agir e avaliar o resultado – e teve, como consequência, a conclusão de que os brasileiros são lentos para responder (D1).*

Um segundo grupo parece enxergar o processo de reestruturação de cima para baixo, avaliando-o por seus resultados globais, como a consecução do processo de privatização e a renovação do grupo da alta administração, e não demonstra perceber as mesmas dificuldades e conflitos relatados pelo grupo anterior:

*Foi bem implementada, teve apoio da alta administração (...) o sucesso se deveu ao envolvimento total dos funcionários da empresa que com a ajuda externa para o desenvolvimento tecnológico, foram os responsáveis pela sua implementação (G2).*

*Foi linear, transparente conforme esperado (G4).*

*Houve preparo, treinamento dos executivos, oportunidade de questionar; não houve a liberdade para a escolha; “sim ou não” (...) preparação para que as modificações que são mais amplas com maior abrangência e mais profundas, fossem levadas à efeito, à contento (D3).*

Evidencia-se que os gerentes do segundo grupo não mencionam os conflitos e ambigüidades que, paradoxalmente, se encontram na essência do discurso de colegas do primeiro grupo. Essa abordagem sugere a predominância, entre os gerentes do segundo grupo, de uma mentalidade tecnicista na qual os conflitos e as contradições são considerados como meros defeitos técnicos do sistema. De acordo com esse autor, os tecnocratas tendem a simplificar a realidade, na medida em que dão prioridade à eficiência e tendem a considerar tudo que não pode ser qualificado como irrelevante. Observa-se que os gerentes do segundo grupo, por compartilhar da função de gerência e da abordagem tecnocrata, podem ser definidos, segundo MARTIN; FROST (1996), como formadores de uma outra “subcultura” específica da organização: a cultura de um subgrupo com tendências tecnocratas.

Em relação à avaliação do ambiente interno da Unidade, as abordagens dos membros desse mesmo grupo se convergem, mostrando que prevalece a visão determinista de cultura como um dispositivo gerencial de controle e manipulação social da organização:

*O primeiro posto foi ocupado por uma liderança local e, em decorrência, várias outras posições do segundo escalão foram também alteradas (...) Isso trouxe à organização uma mudança cultural significativa, a partir da mudança de estilos administrativos (...) Através da mudança cultural a empresa está oferecendo a oportunidade da mudança comportamental aos empregados (G2).*

*Houve a expectativa de aplicação de técnicas modernas de manufatura, novos lay outs, etc, mas os conceitos e a cultura não mudaram nada. (G1)*

Nota-se, com base nos depoimentos acima, que os membros do grupo da alta administração não percebem a implementação do processo de reestruturação de forma semelhante, o que pode interferir negativamente na sinergia do trabalho do grupo, principalmente no aspecto de se prover sustentação ao processo de mudança de comportamentos e atitudes pretendidos pela alta administração da Unidade. Por outro lado, embora não se perceba uma ampla convergência entre os

membros do grupo, também não se percebe a presença de uma ampla divergência, ou melhor, percebe-se uma convergência que se estende até onde esbarra nos limites do consenso de que, independentemente do motivo, a maioria os funcionários se envolveu de forma a possibilitar a implementação do processo:

*A necessidade de melhoria de desempenho da Cia para a sua sobrevivência foi compreendida pelos alto executivos que, por sua vez, tiveram habilidade em comunicar e motivar funcionários dos escalões inferiores a implementar (...) a compreensão dos funcionários foi a chave do sucesso (G2).*

*O processo foi dificultado pelo receio da mudança e do fechamento, o pânico de perder o emprego (...) os facilitadores foram a predisposição de fazer, mostrar competência, a competição entre unidades (D1).*

*A cultura brasileira, povo dócil, fácil aceitação (...) a seriedade profissional facilitou o processo (G3).*

*Era algo de novo, inovador, um grande desafio, algo físico que gerou o envolvimento (D3).*

Ainda nessa fase, foi implementado, com o suporte da alta administração da Unidade, o programa de atividades voltado à promoção da mudança de comportamento e atitudes no ambiente organizacional, ao qual nos referimos nessa pesquisa como “Pacote Comportamental”. As atividades desse programa foram divulgadas em várias edições dos jornais internos, nas quais se apresentavam o programa que envolvia desde sessões de treinamento direcionadas à melhoria do relacionamento entre os membros dos grupos da alta administração, chefias e operários, passando pela oferta de assistência psicológica a operários e se estendendo a atividades externas de caráter beneficente junto a instituições filantrópicas, todas coordenadas pela equipe de RH da Unidade:

*plano de atividades motivacionais (...) que pretende estabelecer(...) uma comunicação integrada que elimine conflitos e insatisfações.(...) um clima*

*de valorização e reconhecimento do empregado (...) vários projetos serão desenvolvidos para alcançar esses resultados, como o Canal Direto com o Diretor; Open House, ... (CANAL Fr2, Contagem, março de 2001,2p).*

Apesar de não ter sido citado nas entrevistas dos membros do grupo da alta administração, esse evento se destacou como a oportunidade em que a nova diretoria divulgou, com maior ênfase para grupo de chefias intermediárias, a visão, missão e objetivos da organização. Na oportunidade, também foram divulgados os valores e expectativas da alta administração que incitavam os membros desse grupo a uma mudança de atitudes e comportamento, através da melhoria da comunicação interna e do senso de disciplina, da rápida resposta aos problemas, da mútua cooperação e da formação de uma coesa equipe de trabalho (Ver anexo **D**).

Ao final dessa última fase, constata-se a existência, na esfera da alta administração da Unidade, de um ambiente complexo, permeado por divergências e inconsistências, no qual o consenso e a clareza ocorrem em nível subcultural, caracterizando a predominância da perspectiva de Diferenciação (MARTIN, 1992).

#### **5.4.3 O Grupo de Chefias Intermediárias**

Em relação ao grupo de chefias de setor, a maioria de seus membros se envolveu, nessa fase, em tarefas específicas para a implementação das mudanças dos processos produtivos e práticas administrativas. Organizados em subgrupos coordenados por gerentes, os membros desse grupo, em sua maioria, foram responsáveis pela absorção, adaptação, difusão e aplicação das técnicas e conceitos administrativos que fundamentavam o processo de mudança definido pela matriz.

As falas mostram que esses funcionários perceberam a reestruturação como um processo que agregou valor à organização pela profundidade das mudanças provocadas tanto no nível da melhoria do processo produtivo quanto no nível da renovação administrativa. Mas, segundo esses funcionários, também trouxe a reboque a deterioração do ambiente de trabalho e da qualidade de vida na

empresa:

*Foi bom, aprendemos que sempre há uma forma diferente e melhor de se fazer (...) deflagrou uma forte competição entre as pessoas (...) aumentou a carga de trabalho (...) mexeu com a cabeça das pessoas a duras penas (T1).*

*a metodologia era clara e transparente, gerou credibilidade (...) a competição dentro do grupo é que estimulou a busca de resultados (C2).*

*Percebeu-se que muitas idéias foram benéficas (...) aumentou a credibilidade da companhia, gerou a oportunidade do aumento da produção (...) dificultou e aumentou o serviço (C3).*

*No piso, onde as pessoas são em maior número, fizeram intervenções altamente mecanicistas, o que vem contra aos princípios éticos definidos pela própria empresa (...) observa-se de fato que as pessoas são as menos consideradas, a mudança foi mal divulgada, pouco explicada e muito cobrada (T2).*

Observa-se que, durante o período dos dois primeiros anos dessa fase, a dedicação dos integrantes desse grupo às atividades da reestruturação fez com que os conflitos presentes na fase anterior fossem diluídos, por um lado pelo novo desafio de melhoria do processo e conseqüente garantia de sobrevivência da organização, e, por outro, pela perspectiva da mudança das relações de trabalho em conseqüência da renovação da estrutura administrativa da Unidade. Percebe-se, depois da re-acomodação dos funcionários em suas novas funções, período relativo ao do último ano desta pesquisa, que as relações entre os membros do grupo, agora reconstituído, retomam os níveis anteriores de competição e conflito que se estendem ao relacionamento com suas chefias, enquanto representantes da alta administração da empresa:

*As mágoas do passado dificultaram o relacionamento (...) a falta de entrosamento entre os departamentos que vem de muitos anos (C3).*

*Não vejo com clareza os valores da empresa (...) dizem que a qualidade é importante, mas na hora “H”...(…) Seleccionam as pessoas e falam que é por causa do perfil, qual perfil.? (...) não há transparência (S1).*

*os chefes e encarregados do mesmo turno não se entendem (...) a competição é muito grande (S1).*

Ao bojo dessa complexa relação foi adicionada, também, ao final desse período de re-acomodação, a frustração de alguns membros do grupo pelo trauma do rompimento de antigos laços afetivos, quer pelos confrontos com colegas em defesa da própria permanência, quer em consequência do desconforto causado pelas tramas tecidas para destituir alguns antigos colegas do poder. Outros também se mostram frustrados porque julgaram não terem sido reconhecidos por seu trabalho na organização:

*As pessoas foram escolhidas de forma bem definida – quem é filé – e mais uma vez o rótulo se fez presente (...) as piores lembranças serão do sentimento de não reconhecimento, ou da forma inadequada de se reconhecer, do menosprezo à capacidade das pessoas (...) surpresas reveladas no TIGER, conviver 28 anos com a pessoa e não a conhecer(T1).*

*Um dos momentos mais difíceis foi o período de demissões de colegas e funcionários quando tínhamos que fazer as “listas negras” (...) houve falta de transparência na dispensa de algumas encarregadas (S1).*

*Ganhei, mas poderia ter ganho muito mais se não tivesse ficado aqui, a gente não deve pensar que é o único lugar (...) mais vale a qualidade de vida que só trabalho (C3).*

Verifica-se que, apesar de uma possível amenização do ambiente interno causada pela renovação da estrutura administrativa da Unidade, as ambigüidades, inconsistências e divergências, continuam caracterizando as relações no grupo de chefias de setor. Esse estado de relações se justificava pela descaracterização da identidade do grupo, causada pela troca de alguns de seus elementos originais na

fase anterior, pelo aumento da pressão gerado pelo enxugamento dos recursos no trabalho e pelo ambiente de conflito que se instalava no nível superior, o que favorecia o ensejo, nesse nível, de confrontos e disputas agora orquestrados pelos novos ocupantes das gerências de departamentos. Essas complexas relações tecidas no nível das chefias intermediárias caracterizam, segundo MARTIN; FROST (1996), a predominância, nesse grupo da organização, da perspectiva de Fragmentação.

#### **5.4.4 O Grupo dos Operários**

Foi no chão de fábrica, palco principal das mudanças estruturais do processo produtivo, que a reestruturação se mostrou mais evidente. Perseguir o objetivo de reduzir as atividades que não adicionavam valor ao produto significou, em muitos casos, eliminar atividades como transporte e inspeção, que geravam, no operário, a percepção de auto-valorização, pois, nessas atividades, não competiam ou não eram comandados pela máquina. Na percepção dos operários dos setores nos quais a reestruturação foi mais intensa, a busca pelo aumento da produtividade gerou fortes pressões internas que se traduziram em sentimentos de estresse, ansiedade e medo que foram citadas nas falas como principais fatores dificultadores do processo:

*a gente se sente um robô, não pode nem ir ao banheiro (SB1).*

*tem correria, ansiedade, estresse (SB2).*

*Cobra-se muito, fala-se muito, é muito pesado (...) quem trabalha para a Fr2 só trabalha para ela – não pode machucar as mãos em outra atividade (SB4).*

A competição entre colegas de trabalho, como provável conseqüência das pressões por produtividade e do medo da perda do emprego pela possibilidade de se não atingir os novos objetivos, também foi citada em algumas falas:

*deflagrou uma forte competição entre as pessoas (...) houve redução de espaço, as pessoas se acotovelavam (...) as pessoas perderam a liberdade de se expressar pela rapidez, pela demanda, pelo ritmo de trabalho (...) somos escravos do ritmo (...) piorou também a qualidade do produto (T1).*

*havia discriminação explícita de funcionários por produtividade (S1).*

*A resistência era geral, dos mecânicos e operários – todos tinham medo de não conseguir (SB1).*

É válido resgatar, nessa oportunidade, a observação de PETERS; WATERMAN (1982) sobre a importação e implantação das práticas de gerenciamento de origem Japonesa, caso do modelo de manufatura “enxuta”, quando afirmam que o processo de adoção dessas práticas por gerentes (americanos) ignorou totalmente as grandes diferenças culturais entre os povos, que esses autores sugeriam ser muito maiores do que a vasta extensão do Pacífico que os separa.

O sindicato, através do seu informativo, reforça sua imagem de defensor dos fracos e oprimidos, desenvolvendo sobre a implantação das mudanças um relato às vezes exagerado e até absurdo, dividindo as relações na empresa como se só houvesse dois lados: o do funcionário, marginalizado, explorado, fraco e oprimido, e o dos chefes, “Leões de Chácara,” que se prestam a fazer o serviço sujo, os “hipócritas da repressão,” que oprimem e ameaçam, agindo como se fossem donos da empresa:

*O desrespeito com os funcionários da FR2 é infinitamente grande (...) Os trabalhadores estão reagindo, pois o desrespeito chegou ao limite. Se não dermos um basta agora, seremos exterminados sem dó (Cn DE LUTA. nº 12, Contagem, julho de 2000).*

A busca pelo aumento da produtividade e pela redução dos custos de fabricação induziu, por um lado, à maior mecanização do processo produtivo,

transferindo do homem para a máquina, sempre que possível, o comando e o controle do processo, e por outro, a transformação de grandes grupos em vários pequenos grupos de trabalho nos quais a relação de interdependência entre os operários se acentuou de tal forma a exigir a máxima padronização do ritmo e da forma do trabalho. A diversidade humana, antes refletida no processo através das variações do ritmo e da forma do trabalho, foi sufocada em favor da máxima padronização do processo. As variações do processo e do produto, enquanto manifestações sociais das diferenças naturais entre os indivíduos, geraram, ao serem tolhidas, um sentimento de perda de individualidade e de identidade profissional. Assim, o operário que antes se diferenciava dos colegas pelo ritmo ou pela forma do seu trabalho, se vê diante do conflito causado pela necessidade do nivelamento dos seus padrões individuais aos do grupo de trabalho:

*é mais equipe e menos individual, exige espírito de equipe (...) exige pessoas de mesmo ritmo e rendimento e causa dependência psicológica (SB1).*

*criou maior dependência entre os colegas, precisa de maior união, exige maior sintonia (SB2).*

*agora eu dependo de quem está ao meu lado, a mudança trouxe o limite (SB4).*

Para estimular a participação e o envolvimento dos funcionários na implementação das mudanças de processo, era selecionado um grupo que, elevado à condição de referência, assumia perante os demais colegas, mesmo que inconscientemente, o desafio de justificar a razão de sua escolha e, perante a empresa, o compromisso de atingir as metas estabelecidas como forma de comprovação de sua capacidade profissional. Estabelecia-se, assim, uma parceria na qual a empresa oferecia a perspectiva da sobrevivência em troca do sucesso da aplicação da nova técnica pelo grupo. Intrínseco a esse jogo de interesses forjado entre o grupo, a organização e os demais colegas de trabalho, definia-se as linhas de um campo de batalha, uma arena de superação, na qual o interesse pelo alcance

das metas transcendia os limites da estratégia da empresa e era incorporado, como um desafio, pelos operários do grupo selecionado. Nesse desafio, testemunho da ambigüidade que se manifestava no chão de fábrica, o grupo selecionado adotava como eventual parceira a empresa que, antes, era, nessa arena, sua maior rival. O delicado equilíbrio dessa parceria, sustentado pelo espírito de cooperação entre o grupo e a empresa, se rompeu após a efetiva implementação da técnica, confirmada pela melhoria dos resultados. A partir daí, quando se concebe o domínio da técnica, volta a prevalecer, entre a empresa e o grupo, a relação anterior de dominação, comprovando a desvinculação da técnica de sua origem social (MARTINS, 1974).

*No início foi bom, houve envolvimento e participação das operadoras e reconhecimento pelo alcance dos resultados pelas primeiras linhas (...) depois faltou apoio para as demais linhas, discriminação explícita de funcionários por produtividade (S1).*

*Iniciou bem e terminou mal, a comunicação é falha, poucas explicações (...) se estivessem mais bem informados, se comprometeriam mais (SB3).*

Essa passagem testemunha a existência, entre a empresa e o grupo, de uma relação de dominação que oscila entre o conflito e o consentimento. Nessa relação, o discurso da necessidade de sobrevivência diante da avassaladora competição internacional torna legítimo, perante os funcionários, o poder da empresa, pois, sugere uma neutralidade ideológica e se mostra sustentado pela razão, a razão da superação do concorrente que, traduzida em metas de melhoria de produtividade e qualidade, se apresenta como única e legítima condição para a sobrevivência. Durante o período de implementação da mudança, os esforços dos operários, influenciados por esse discurso, difundiam dentro do grupo um ambiente de ansiedade e divergência pautado pela dificuldade de superação das diferenças individuais entre seus atores:

*Muitas pessoas não perceberam que é necessária a integração, ritmo, entrosamento, daí aumentaram os conflitos, o relacionamento ficou muito difícil (SB1).*

*Um colega cobra do outro, começaram muitas inimizades entre as pessoas (...) Apesar de toda a melhoria ainda se trabalha no sufoco – camisa molhada – as pessoas têm vários problemas que, com o sufoco, ficam piores (SB4).*

O “Pacote Comportamental”, programa de atividades voltado à promoção da mudança de comportamento e atitudes no ambiente organizacional, mencionado anteriormente nesta pesquisa, foi citado por cinquenta e sete por cento dos entrevistados do grupo de operários destacando-se como o segundo fator de mudança em importância na percepção desse grupo. Segundo os operários, ocorreram mudanças de comportamento das chefias, devido, principalmente, à participação dos chefes em treinamentos promovidos pela empresa. O “Canal Direto com o Diretor”, que se resume em reuniões entre grupos de funcionários e o Diretor da Unidade, foi, também, citado pelos operários, como oportunidade para que se manifestem, através de reclamações, sugestões e questionamentos:

*As reuniões com o pessoal da linha aumentaram a oportunidade de informação, para receber reconhecimento e “chamadas” (...) facilitou o acesso às chefias (...) aumentada a auto-estima (SB1).*

*o café com o diretor é bom (...) é a valorização do humano, a nova diretoria conhece o processo (SB3).*

*Foi colocado o aumento da produção e como o resultado não foi bom, a chefia teve que se envolver mais para melhorar (P3).*

*a maior cobrança de produção, a necessidade de se resolver mais problemas fez a chefia ter que escutar o funcionário (...) a dificuldade foi a desunião dos colegas, cada um por si (P3).*

As falas dos operários demonstram a consciência, por parte do grupo, de que os vários instrumentos utilizados pela empresa no chamado “Pacote Comportamental” visavam, prioritariamente, a melhoria do resultado do processo

produtivo, e que a consecução dessa melhoria se atrelava ao maior envolvimento dos operários, quer através de suas sugestões para a melhoria das condições de trabalho, quer através do maior empenho para o aumento da produtividade do processo e da qualidade do produto. O maior envolvimento do operário sugere o aumento de seu vínculo com os resultados e, por conseqüência, do reconhecimento da sua importância como ator de destaque no cenário atual da empresa. Essa situação retrata uma certa ambigüidade nas relações de poder entre a empresa e o operário, pois constata-se que esse último ator, apesar de ser subordinado ao domínio da empresa, mostra-se capaz de influenciá-la, relação definida por GIDDENS (1989) como dialética do controle, explicada com propriedade por JUNQUILHO (2001):

*Há que se ter em conta que essa re/produção de relações de dominação não pressupõe total dependência dos agentes em relação a quem os domina, mas também autonomia, isto é, as relações de poder não são somente limitadoras da ação, mas também permitem uma abertura a quem está em posição de subordinação para influenciar a ação daquele que o subordina, isto é, os agentes subordinados podem dispor de certos recursos que lhes abrem espaço para a ação (JUNQUILHO, 2001, p.11).*

Paradoxalmente às queixas sobre as fortes pressões de produtividade e qualidade sofridas pelos operários, quando indagados em relação ao que pensam seus colegas sobre a empresa, a quase totalidade das respostas se referem a ela como uma boa empresa, sendo que, em torno de dois terços, ponderam a resposta, complementando; “apesar de ser muito exigente” (Ver anexo **B**). As razões que justificam esse julgamento estão ligadas a uma certa estabilidade no emprego percebida pelos operários, sempre condicionada ao cumprimento dos objetivos de produção e associada ao salário e a benefícios como transporte, cesta básica e assistência médica:

*A pessoa tem que cumprir as regras, fazendo sua parte e não dando motivo para ninguém pegar no pé, é que você se dá bem (P4).*

*Não desista, é muito difícil, se você quer trabalhar, não sai da empresa (Fac1).*

*Vai com força e com garra, lá é pra trabalhar mesmo, lá não manda funcionário embora à toa, trabalha bem que tem emprego pra sempre (PP3).*

*O emprego sustenta os filhos, as famílias dos trabalhadores (...) a empresa é boa, tem cesta, especial, assistência médica (PP2).*

Quando questionados sobre os melhores e piores momentos que guardariam em relação ao trabalho na empresa, mais de setenta por cento dos operários entrevistados confirmam a importância da estabilidade do emprego, destacando os períodos de demissão como fazendo parte dos seus piores momentos. Sobre os melhores momentos, em torno de sessenta por cento dos funcionários citaram a amizade e a convivência com os colegas de trabalho, enquanto outros, em torno de trinta por cento, citaram o reconhecimento através de premiações e promoções, e o ingresso na empresa.

Essas constatações sugerem ser, em relação à empresa, a dependência do operário para com o emprego a sua principal motivação para o trabalho, pois é através da submissão às normas disciplinares e pressões por produtividade e qualidade que conquistam a estabilidade no emprego, sua única fonte de renda e garantia de sobrevivência. Em relação à qualidade de vida no trabalho, a relação com a empresa, que significa a convivência com as normas disciplinares e pressões, é, em parte, compensada pelas relações interpessoais, as amizades com os colegas, que facilitam o contorno das dificuldades para atingir os resultados de produtividade e qualidade definidos pela empresa.

Ainda se referindo principalmente aos relacionamentos com colegas, que normalmente se estendem a atividades sociais fora da empresa, mais da metade dos operários entrevistados identifica o ambiente da empresa como um ambiente familiar, através do uso de expressões como “a casa da gente”, “uma grande família onde cada um é de uma forma, de um jeito, mas cada um completa o outro”, “o segundo lar”, “vida” e “família”. Esses fragmentos dos discursos dos operários remetem ao sincretismo casa e rua – ao pessoal e impessoal (DAMATTA, 1990,

1993), assim interpretado por JUNQUILHO:

*o sincretismo casa/rua - a não distinção entre o espaço em que predominam valores ligados às relações familiares, à hierarquia patriarcal e à personalidade (a idéia da casa) e o mundo dominado pela impessoalidade, pelos decretos e regulamentos (a rua), caracterizando uma representação das organizações (...) como uma segunda casa ou uma grande família e, ao mesmo tempo, como um local de conflitos e de definição de estratégias pelas quais lutam para a própria sobrevivência nos cargos (JUNQUILHO, 2001, p.10 ).*

Cabe enfatizar que o sentido de “família” atribuído à organização pelos operários se limita ao grupo de colegas e/ou pessoas que compartilhem um relacionamento mais intenso e íntimo que o cotidiano relacionamento profissional. Assim, mesmo que esse relacionamento envolva, eventualmente, pessoas da alta administração, não intenciona a ligação do “eu” com a “empresa” enquanto instituição. Outrossim, não há uma só família em toda a organização e, sim, várias pequenas famílias que, como se contidas em pequenos feudos, limitados, algumas vezes, pelos “muros” das sessões ou departamentos, compartilham códigos, símbolos e significações que sustentam a identidade grupal. Portanto, pode-se inferir que seja um relacionamento ascendente, que brota das raízes plantadas nos interesses e lealdades individuais dos operários e que busca, no fértil terreno do grupo, a contrapartida aos áridos conflitos induzidos pelas pressões da empresa que, paradoxalmente, disseminam divergências e ambigüidades em meio aos mesmos membros do grupo.

Também houve operários, em torno de quarenta por cento dos entrevistados, que identificam o ambiente da empresa como sendo um campo de batalhas, onde o trabalho é visto como um constante desafio pela sobrevivência. Nas entrevistas desse grupo, para retratar a significação do ambiente de trabalho na organização, foram utilizadas expressões como “Quartel”, “Trabalho”, “Luta”, “Guerreira” e “Amadurecimento”. A aridez desses termos também se reflete em outros fragmentos de depoimentos que descortinam a ansiedade e, por vezes, a desaprovação por operários em relação à freqüência e à velocidade em que as mudanças, à guisa da

melhoria da produtividade e da qualidade, são empreendidas no chão de fábrica, não possibilitando o entendimento, por parte do grupo, do que de fato se pretende:

*As mudanças são constantes, parece um ser vivo (...) o pessoal é pouco informado, parece que o pessoal tem pouca importância para a companhia (...) se estivessem mais bem informados se comprometeriam mais (SB3).*

*As mudanças são contínuas desde que eu entrei (SB4).*

*O novo processo ainda não está bem definido, continua em desenvolvimento. (...) Não consegue efetivar as mudanças e, se consegue, muda de novo (SB1).*

A dificuldade de percepção dos operários sobre a real dimensão da mudança pretendida sugere não haver, por parte da empresa, a preocupação em efetivamente avaliar as alterações fundamentais no comportamento humano, nos valores e nos padrões de trabalho, em antecipação ou em resposta às modificações e alterações causadas por essa mudança. Ao desconsiderar a percepção dos operários sobre a mudança, a empresa demonstra assumir que apenas os esforços e habilidades de seus gerentes determinarão a diferença entre o sucesso e o fracasso do processo. Ao considerar que as metas e a visão gerencial da alta administração serão compartilhadas e incorporadas por toda a organização sem o devido envolvimento e preparação dos operários, pode-se inferir, também, que a empresa pressupõe que o grupo gerencial possui habilidades para negociar, persuadir e dominar os grupos nos níveis inferiores. Segundo LEAVITT (1991), a educação dos gerentes que objetiva o alcance dessas habilidades gerenciais, “transforma os jovens de perfil equilibrado em criaturas com mentes tendenciosas, corações frios e almas reduzidas”. A manutenção do alto nível de motivação dos operários como fator chave para o sucesso do processo de mudança é essencial, pois somente a renovação dos valores e das significações culturais leva ao ganho de vantagem competitiva (HERZOG, 1987).

As evidências e análises das complexas relações que permearam o chão de fábrica e envolveram o grupo dos operários, enquanto principais atores desse nível,

indicam que, nessa terceira fase, o consenso e a clareza somente ocorreram no nível dos subgrupos, ainda que tenham surgido também, no seio desses subgrupos, divergências e conflitos estimulados pela exigência de padronização do ritmo e da forma do trabalho entre seus indivíduos. Conclui-se, então, que, no arcabouço do grupo de operários, predomina a perspectiva da Diferenciação.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÃO

A complexidade da presente pesquisa se relaciona, em grande parte, à busca do entendimento das significações culturais da organização estudada, a partir da consciência construída pela interação no dia-a-dia dos seus atores. Daí a necessidade de se explorar, de um modo construtivo, o lado simbólico da organização, resgatando o significado e a intencionalidade nas relações, através das quais se construiu a sua história, seus eventos e dramas. Essa necessidade induziu à escolha da pesquisa qualitativa como opção metodológica. Considerando que essa escolha leva, em sua própria essência, ao risco de interpretações subjetivas, principalmente quando se originam de reflexões que buscam reconstruir o passado, procurou-se amenizar esse risco pesquisando-se, também, documentos escritos, como periódicos e correspondências internas e comunicados oficiais da empresa, que retratam mais fielmente uma conjuntura histórica.

Tendo por principal objetivo evidenciar e estudar as principais transformações das significações culturais da unidade industrial brasileira de uma empresa multinacional do setor de eletrônica ao consumidor denominada, aqui, por **BrFr2**, essa pesquisa levou a conclusões que abarcam considerações que transcendem às suas expectativas iniciais, no sentido de pretender compartilhar com os membros da organização pesquisada algumas percepções descortinadas ao longo do desenvolvimento do trabalho, sem pretender, contudo, a prescrição de alternativas deterministas para eventuais correções de rota. Sugere sim, por parte da organização, a re-leitura das significações dos símbolos, das falas, atitudes e comportamentos de seus diversos atores ao longo do período aqui retratado, buscando o entendimento da re-ação desses atores enquanto resposta aos seus movimentos e intenções. Indo ainda um pouco mais além, suas constatações podem se constituir referência para se avaliar o *gap* existente entre os valores atualmente compartilhados pelos grupos de atores e aqueles que se pretende imprimir nas

significações culturais da organização.

Para atingir tal propósito, utilizou-se, na presente pesquisa, o conceito de cultura como metáfora da organização, que procura definir como de fato ela é, e não como sendo uma variável - uma característica - da organização. Nessa abordagem, a cultura é vista como um sistema de símbolos e significados e as organizações são consideradas como padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos, o que permitiu à pesquisa uma maior amplitude e aprofundamento. Associada a esse conceito, foi adotada, neste trabalho, a perspectiva histórica que, ao envolver um longo período de tempo (de 1974 a 2001), a diferencia de uma pesquisa de clima organizacional, na qual, ao se abordar um período de tempo menor, acentuam-se as interinfluências de modismos e de fatores ambientais específicos de uma dada época em detrimento da percepção da evolução cultural em um contexto temporal mais amplo.

Através da apreensão, organização e interpretação das falas, dos ritos, das histórias publicadas nos veículos internos e externos de comunicação e de demais fragmentos simbólicos, identificou-se as significações culturais que evidenciaram a incidência simultânea das perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação ao longo do período de tempo a que se refere a pesquisa, no contexto de cada um dos três grupos que, no julgamento do pesquisador, representam, sinteticamente, a divisão da cadeia escalar da Unidade.

Constatou-se que, no referido período de tempo, a história dessa Unidade se caracteriza por três fases delimitadas por eventos de intensidade e impacto suficientes, segundo a percepção dos seus diversos atores, para provocarem a reavaliação das crenças, pressupostos e práticas da organização. Em seqüência cronológica, o primeiro desses eventos foi a mudança do controle acionário, de norte-americano para francês, iniciado em 1987, que foi citado em cinquenta por cento das entrevistas, seguido pelo processo de reestruturação da companhia em nível mundial, cujos primeiros impactos na unidade estudada se fizeram presentes a partir de 1999 e que foi citado em oitenta por cento das entrevistas. Assim, para preservar a coerência e estabelecer a melhor correlação entre os fatos e suas respectivas significações simbólicas, dividiu-se o percurso descritivo-analítico desse

estudo nas três fases que antecedem e/ou sucedem cada uma dessas mudanças, descrevendo, analisando e identificando os principais aspectos das significações culturais da organização em cada uma das fases.

Em relação ao quadro de funcionários, considerou-se, com base na divisão da cadeia escalar da Unidade, a existência de três grupos principais. Esses grupos refletem a distribuição de tarefas na organização, pautada pelos níveis de responsabilidade e complexidade administrativa, que presumem, dentre outras atribuições, a participação em decisões de impacto na Unidade, a liderança de grupos de pessoas e o conhecimento técnico especializado. Na esteira desse pensamento, considerou-se, então, a existência dos seguintes grupos que representam, grosso modo, a divisão do quadro de funcionários da Unidade: grupo da alta administração, composto pelos funcionários que atuam ou atuaram como diretores e gerentes; grupo das chefias intermediárias, que compreende as chefias de setor e de áreas, as supervisões e lideranças de grupos; e o grupo dos operários, composto essencialmente pelo pessoal operacional da área produtiva.

Na primeira fase, relativa ao período de 1974 a 1989, que é caracterizada pelo domínio do gerente-fundador e pelo controle acionário norte-americano, concluiu-se que, no grupo da alta administração, predominou a perspectiva da Integração, que se sustentou na dominação da figura carismática, autocrática e centralizadora do gerente-fundador da Unidade (FLEURY, 1987). No grupo de chefias intermediárias, na qual evidenciou-se a existência de jogos de poder entre subgrupos que definiam suas próprias culturas, constata-se a predominância da perspectiva da Diferenciação. No grupo de operários, observa-se que predominou, durante toda a primeira fase, a perspectiva de integração em torno das significações e ritos impostos pela organização.

A segunda fase, relativa ao período de 1989 a 1999, foi caracterizada pela infiltração do estilo e da visão francesa e pela progressiva perda de poder do gerente-fundador da Unidade. Nessa fase, no grupo da alta gerência, predominou, ainda que sustentada pelo “pulso forte” do gerente-fundador, a perspectiva da Integração. Contra a sustentação dessa perspectiva, somavam-se as forças desagregadoras resultantes da infiltração da cultura predominantemente tecnocrata

da **Fr2** e das perdas e fissuras que o grupo havia sofrido ao longo do referido período. No grupo das chefias intermediárias, em consequência das pressões sofridas no processo de adaptação ao estilo administrativo francês e dos conflitos internos estimulados pelo estilo competitivo adotado pela organização, a dificuldade e a transitoriedade nos consensos indicam a predominância da perspectiva da Fragmentação. No nível do grupo de operários, as pressões por qualidade e produtividade levaram a hostilização do relacionamento com a empresa, deteriorando o ambiente de integração percebido na fase anterior. Essa situação favoreceu a formação, entre os operários, de subgrupos específicos compostos por colegas com quem compartilhavam funções ou objetivos operacionais. A formação desses subgrupos, que também definem a formação de subculturas, caracterizam a predominância no grupo de operários, nessa segunda fase, da perspectiva de Diferenciação.

A terceira fase, que se estende de 1999 a 2001, quando efetivamente se fez sentir na Unidade brasileira o processo de reestruturação e de privatização da empresa, pode ser considerada como uma fase de alta turbulência pela velocidade e profundidade das mudanças implementadas e pelo fato de nela ter-se iniciado a renovação do grupo da alta administração da Unidade. Em relação a essa fase concluiu-se que prevalece, nesse grupo, um ambiente complexo, permeado por divergências e inconsistências, no qual o consenso e a clareza ocorrem em nível subcultural, caracterizando, portanto, a predominância da perspectiva de Diferenciação. No grupo das chefias intermediárias, verificou-se, nessa fase, a continuidade dos confrontos e disputas entre os atores em função do aumento da pressão no trabalho e da descaracterização da identidade do grupo na fase anterior. Esses fatores favoreceram a propagação de ambigüidades, inconsistências e divergências, que definem a predominância, nesse grupo, da perspectiva de Fragmentação. No grupo dos operários, constatou-se que, nessa terceira fase, o consenso e a clareza somente ocorreram ao nível dos subgrupos, ainda que tenham surgido, também no seio desses subgrupos, divergências e conflitos estimulados pela exigência de padronização do ritmo e da forma do trabalho entre seus indivíduos. Conclui-se, portanto, pelo exposto acima, que no arcabouço do grupo de

operários predominou a perspectiva da Diferenciação.

Quando vista como um só corpo de indivíduos, desconsiderando-se, portanto, as divisões escalares e funcionais que nortearam as análises tecidas ao longo do período contemplado nessa pesquisa, observou-se, na organização, a formação de grupos transitórios compostos por funcionários de diferentes níveis hierárquicos e funções que partilhavam, temporária e alternadamente, objetivos e interesses mais freqüentemente ligados à busca da garantia da permanência de seus indivíduos, normalmente ameaçada pelos intensos conflitos resultantes do estilo competitivo incentivado pela alta administração local. Esses grupos, caracterizados pela diversidade funcional e hierárquica de seus indivíduos, se revestiam de um caráter informal, forjado e sustentado por valores que, muitas vezes, não se alinhavam àqueles impostos pela alta gerência. Percebe-se, então, que, nesse contexto, o consenso não envolvia a organização como um todo e, por estar vinculado a questões específicas e transitórias, era, alternadamente, criado e destruído, ao sabor do surgimento de novas questões que polarizavam os interesses individuais em detrimento de interesses da organização. Essa constatação sugere que, ao se observar a organização como uma única arena, onde se desconsidera as divisões formais, verticais e horizontais - hierárquicas e funcionais, é que se evidencia, de forma mais clara, os traços da perspectiva da Fragmentação, que definem relações complexas e permeadas por elementos de contradição e confusão (MARTIN; FROST, 1996).

Ao final do período a que se refere essa pesquisa, considerando-se a trajetória da evolução de cada um dos três principais grupos da organização, podem-se tecer algumas considerações que retratam, de forma sintética, o estado recente das relações entre esses grupos, dentro do arcabouço organizacional:

- O grupo da alta administração definiu como novos valores da Unidade a mudança de atitudes e comportamentos, objetivando a formação de uma equipe coesa para a consecução das metas da empresa. Esse objetivo encontra sustentação na perspectiva de Integração que vê a cultura apenas através de seus elementos perceptíveis como crenças, mitos, ritos e histórias, como um conjunto de variáveis. Paradoxalmente, constatou-se, através da análise das falas dos membros

do próprio grupo e do grupo de chefias intermediárias, a predominância das perspectivas de Diferenciação e de Fragmentação, respectivamente. Esse quadro sugere que a busca do objetivo de integração, principalmente entre os grupos da alta administração e das chefias intermediárias da Unidade, aponta para um grande desafio, o de conhecer e explorar a diversidade entre os estilos e competências de seus integrantes, revertendo o que hoje é fonte potencial de conflito em integração sinérgica, orientada por objetivos e visão compartilhados. Esse desafio significa repensar os conceitos e valores da organização a fim de que possam ser exploradas as diferenças, ambigüidades e inconsistências próprias da diversidade humana como expressão de sua riqueza natural e não de uma anormalidade eventual.

- Percebe-se que o impacto do processo de reestruturação, por um lado, principalmente devido à racionalização dos recursos humanos, materiais e financeiros, que gerou o aumento da carga de trabalho, contribuiu para o aumento dos níveis de tensões e conflitos entre os funcionários em todos os níveis da organização. Por outro lado, trouxe, através da renovação da estrutura administrativa da organização, a perspectiva de mudança das crenças e valores (significações) por parte da alta administração, de modo a promover a melhoria nas relações de trabalho, reduzindo os conflitos e melhorando, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Esse processo de mudança das significações ocorre de forma ambígua e contraditória, requerendo no plano simbólico, estratégias voltadas para a redução das incertezas, aumento da confiança e ajuda aos funcionários para que enxerguem os aspectos positivos da mudança. Vale ressaltar que é do trauma gerado pelas mudanças que se originam novas culturas, pois os valores que sustentavam a identidade da empresa são postos de lado, até por questão de sobrevivência no trabalho, uma vez que, em inúmeros casos, a transformação se faz à custa da dissolução de “antigos” grupos e da formação de novos. Portanto, em certos casos, quando a reestruturação é profunda e não há a introdução de novos valores capazes de substituir os antigos, corre-se o risco de a organização fragmentar-se e entrar em colapso, até no ponto de vista econômico (CARRIERI, 2000). Recomenda-se, então, que a organização defina, de forma clara

e consistente, as novas significações que pretende efetivamente implantar, de modo a reduzir, por parte dos seus funcionários, a percepção da ambigüidade e inconsistência entre o que “se diz e o que se pratica”, entre o que “o que se cobra e o que se oferece” e entre o que “se privilegia e o que se deprecia.” Nesse aspecto, cabe lembrar que o que está em jogo não é a racionalidade técnica ou econômica, mas a subjetividade individual, enquanto principal atributo da percepção humana.

- Sugere-se, no contexto do chão de fábrica, a re-leitura das forças integradoras e desintegradoras que atuam no nível dos grupos de operários. As forças integradoras, relacionadas à perspectiva de estabilidade no emprego e aos laços afetivos entre colegas dos mesmos grupos, podem, em certa medida, ser consideradas como variáveis dependentes, visto que podem ser significativamente influenciadas por ações da empresa<sup>17</sup>. As forças desintegradoras, relacionadas a pressões por produtividade e à exigência de padronização do ritmo e da forma do trabalho, podem, ao nível da Unidade brasileira, ser consideradas como variáveis independentes, isto é, sobre as quais a Unidade não tem controle, visto que esses fatores são definidos pela alta administração da matriz a partir de *benchmarking* entre unidades industriais internacionais. Pode-se inferir que a ação da organização sobre as forças integradoras, enquanto variáveis dependentes, podem ser determinantes na amenização dos conflitos no chão de fábrica e na consecução de conquistas que atendam, numa razão mais igualitária, aos interesses, muitas vezes divergentes, dos grupos de operários e da empresa.

Faz-se também necessário elucidar que a relação do pesquisador com a organização pesquisada não se formalizou através de um contrato, mesmo que informal, através do qual poderiam ser estabelecidos limites e interesses de ambas as partes. Cabe esclarecer que, na visão do pesquisador, a princípio, a alta administração da organização não demonstrou grande interesse no desenvolvimento dessa pesquisa, autorizando sua execução, talvez, como demonstração de reconhecimento ao desempenho do pesquisador, enquanto seu

---

<sup>17</sup> Considera-se que tanto a estabilidade no emprego quanto a integração dos grupos de operários podem ser vistas como variáveis dependentes na medida em que podem ser significativamente influenciadas pela empresa. A primeira por que é percebida pelos operários como consequência da justa avaliação do desempenho no trabalho pela organização e a segunda por que também pode ser incentivada por práticas administrativas internas.

funcionário. Se essa posição, por um lado, não proporcionou, ao pesquisador, facilidades extras, tais como recursos financeiros e maior disponibilidade de tempo, por outro, possibilitou um posicionamento mais imparcial e independente. Percebida como um fator potencialmente limitador da pesquisa, a proximidade em relação aos demais atores da organização exigiu do pesquisador o constante esforço de buscar entender a realidade vista com os olhos do outro, mantendo, concomitantemente, o distanciamento analítico do senso comum. Essa proximidade facilitou o entendimento da dinâmica organizacional e possibilitou um contato mais íntimo com os demais atores da organização, mas, por vezes, não favoreceu a clara argumentação por parte dos entrevistados que, ao se referirem a fatos considerados como senso comum no ambiente da empresa e que julgavam ser do “conhecimento” do pesquisador, evitavam a prolixidade, utilizando expressões como; “...bom, você sabe como é que é, não é?”, “...daí, o que aconteceu você já sabe”, “...você se lembra?”. Ainda assim, mesmo adotando uma postura pró-ativa em consequência da percepção da complexidade e da ambigüidade que permeavam as relações entre pesquisador, entrevistados e empresa ao longo desta pesquisa, resta uma questão que se traduz, no nosso entendimento, como uma limitação dessa pesquisa: *a questão do contrato, que estabelece um limite, psicológico mesmo, isto é, até onde o pesquisador pode ter uma visão parcial e independente (RODRIGUES, 1991, p.76).*

Por fim, cabe, também, sugerir a realização de futuras pesquisas que busquem investigar, nas significações culturais de outras filiais brasileiras de organizações multinacionais, as possíveis interferências da cultura de seus parceiros internacionais, à jusante e à montante da cadeia produtiva, adotando, ao invés de um enfoque Integrado, uma abordagem “Diferenciada” em relação aos grupos que representem a divisão escalar da organização pesquisada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. J., BARTHOLOMEW, S. *Academic and Professional Communities of Discourse: generating knowledge on transational human resource management.* Journal of International Business Studies, 23(3): 551-569, 1992

ALVESSON; DEETZ (1996) *Teoria Crítica e abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais.* In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter (Org. Edição Original) CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. Edição Brasileira). Handbook de Estudos Organizacionais, Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998, p. 227-266, vol2.

Am1.Am1 Brasileira S.A. Dez anos produzindo a melhor válvula. Contagem, 15 dez. 1967, 4p.

Am1.Am1, 11 Anos Produzindo C.E. . Contagem, fev. 1985, 9p.

Am1.Am1: 57 anos de pioneirismo industrial. CICI NOTÍCIAS, Contagem, p.4-5, jun.1985., 12p.

Am1. Fr1 e suas realizações no Brasil. Correspondência Interna, Contagem, DRI-013/88, jan. 1988, 06p.

Am1 Inaugura nova fábrica em Contagem. Estado de Minas. Belo Horizonte, 12 de junho de 1985. Caderno de Empresas. p.25.

Am1. Um Breve Histórico. Contagem, 1987, 1p.

Am1 Investe US\$ 10 milhões em nova fábrica. O Estado de São Paulo. São Paulo, 05 de junho de 1985. Caderno de Empresas e Negócios. p.31.

ANDREW, M. PETTIGREW. *The Awakening Giant*. Oxford: Basil Blackwell Ltd, 1985.

ANGELONI, Maria T. Artigo: *A Influência dos Fatores Culturais e Lingüísticos nas Representações da Decisão*. AMPAD 2000.

ARMENAKIS, ACHILLES A. *Organization Change: a review of theory and research in the 1990s*, Journal of Management, May-June 1999.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. *Design and Devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse*. Administrative Science Quartely, Ithaca, v.37, n. 3, p. 363-399, 1992.

BARLETT, C. A, GHOSHAL, S. *Managing across Borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis, Vozes, 1985.

BOURDIEU, P. *Coisas ditas*. São Paulo, Brasiliense, 1990.

BrAm1. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO, Contagem, jun.1991

BrFr2. CANAL Fr2, Contagem, nov./dez. 1996, 2p.

BrFr2. CANAL Fr2, Contagem, fev. 1999,2p.

BrFr2. CANAL Fr2, Contagem, maio 1999,2p.

BrFr2. CANAL Fr2, Contagem, jun. 1999, 2p.

BrFr2. CANAL Fr2, Contagem, mar. 2000, 2p.

BrFr2. CANAL Fr2, Contagem, ago. 2000, 2p.

BrFr2. CANAL Fr2, Contagem, mar. 2001, 2p.

BUARQUE, C. *O pensamento em um mundo terceiro mundo*. In BURSZTYN, M (Org.). *Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo: Brasiliense, 1994. p.57-80.

CABRAL, Augusto C. A . Artigo: *A Análise do discurso como Estratégia de Pesquisa no Campo da Administração: Um Olhar Inicial*. AMPAD 1999.

CARRIERI, A.P. “*O FIM DO ‘MUNDO TELEMIG: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*” Tese de Doutorado, CEPEAD UFMG, 2001.

CAVEDON, N.R. “*ADMINISTRAÇÃO DE TOGA; desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS*” Tese de Doutorado, PPGA UFRGS, 2000.

Central Única dos Trabalhadores. Cn DE LUTA. Contagem, nº 12, jul. 2000.

Central Única dos Trabalhadores. Cn DE LUTA. Contagem, nº 24, mar. 2002.

DEGAGNÉ, A. J; GOH, S. C. 1995. *Transforming the Culture of a Public Sector Organization*. In: PROKOPENKO, J. (Ed.). *Management for Privatization*. Geneva: International Labour Office, 1995. p. 164–184.

DENISON, D. R., APUD CARRIERI, A.P. "O FIM DO 'MUNDO TELEMIG': a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações" Tese de Doutorado, CEPEAD UFMG, 2001.

FARNHAM, A. *Global – or just globaloney?* Fortune, 27 June, 1994, p. 97-100.

FERNANDES, F. Fundamentos Empíricos da Explicação Sociológica. São Paulo: T.A. Queiroz/Edusp, 1973.

FELDMAN, M. S., APUD CARRIERI, A.P. "O FIM DO 'MUNDO TELEMIG': a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações" Tese de Doutorado, CEPEAD UFMG, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, ROSA Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. S.P. Ed. Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho*. Revista de Administração de Empresas, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

FRENZEL, R. Uma reflexão sobre processos de mudança organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador. Anais. Salvador: Anpad, 1993.

FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J.(Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage, 1991.

Fr2. Carta aos Acionistas, Boulogne, jun. 1999, 4p.

Fr2. Construindo nosso futuro em conjunto, Boulogne, jan. 1999, 17p.

Fr2. Fr2 coloca em operação unidade para produzir canhões eletrônicos, Jornal Folha de São Paulo, Caderno de Empresas. São Paulo, 18 jun. 1985., p.23.

Fr2.Fr2 INSIDE, News and Information for the Américas, Indianápolis, vol 5 , nº 7, p.2-3, jul. 1995.

Fr2. Fr2 NOTÍCIAS, Contagem, fev. 1991, 2p.

Fr2. Fr2 NOTÍCIAS, Contagem, mar.1995, 2p.

Fr2. Fr2 NOTÍCIAS, Contagem, nov./dez. 1997, 2p.

Fr2. Fr2 NOTÍCIAS, Contagem, jun. / jul. 1999, 2p.

Fr2. Fr2 NOTÍCIAS, Contagem, dez. 1999 / Jan. 2000, 2p.

Fr2. Fr2 NOTÍCIAS, Contagem, nov. / dez. de 2001, 2p.

Fr2. Fr2 Timeline, Boulogne, 2002, Disponível em:  
<<http://www.Fr1.com/gb/01/019.html>> Acesso em 10 ago. 2002.

Fr2. Fr2 today. Corporate Communications Department, Bolougne, mar. 2002, 4p.

Fr2. Guia Prático do Acionista. Boulogne, jan. 1999, 13p.

Fr2. Primeiro semestre de 1997: Nosso futuro está em jogo, Reunião Gerencial da Europa , Boulogne, abr.1997, 15p.

GEERTS, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. São Paulo, Atlas, 1991.

GIDDENS. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIDDENS. *Novas regras do método sociológico*. (2a ed.) Lisboa: Gradiva, 1996.

HANDY C. *The Age of Paradox*. Cambridge MA:Harvard Business Scholl Press, 1994.

HERNADEZ , José M. C. e CALDAS, Miguel Pinto. *Resistência à Mudança: uma abordagem individual*. AMPAD 2001.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. *The cultural relativity of organizational theory*. Journal of International Business Studies, v.14, n2, 1983

KOTTLER, J.P. *Como Liderar a Mudança: Por que os esforços de Transformação Fracassam*, 1995

IANNI, OCTÁVIO *A sociedade globalizada*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996

IANNI, OCTÁVIO *Teorias da globalização*, 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

KOTTER, J.P. e Schlesinger, L. A. *Choosing Strategies for Change*. Havard Business Review, march-april, reprint number, 1995

LEIS, H. R. *Globalização e democracia*. Revista de Ciências Sociais da ANPOCS, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 55-68, 1995.

LAPLANTINE, F. *Aprender Antropologia*. São Paulo, Brasiliense, 1988

LUPPI, GALVANI. *Cultura Organizacional: passos para a mudança*. Belo Horizonte, Luzazul, 1995.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. *Festa no Pedaco: Cultura Popular e Lazer na Cidade*. SP, Brasiliense, 1984.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. Discurso e representação, ou de como os Baloma de Kiriwina podem reencarnar-se nas atuais pesquisas. In: CARDOSO, Ruth. *A aventura antropológica: teoria e pesquisa*. 2ªed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988.

Making a difference, Fr2 INSIDE – *News and Information for the Americas*, Indianápolis, USA, vol 5 , nº 7, p.1;3, jul. 1995.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTIN, J. *Cultures in Organizations - Three Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J., FROST, P., APUD CARRIERI, A.P. “O FIM DO ‘MUNDO TELEMIG’”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações” Tese de Doutorado, CEPEAD UFMG, 2001.

MARTIN, J.; FROST, P. *Jogos de Guerra da Cultura organizacional*. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter (Org. Edição Original) CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. Edição Brasileira). *Handbook de Estudos*

Organizacionais, Reflexões e Novas Direções. São Paulo: Atlas, 2001, p.219-251, vol2.

MARTINS, Carlos Estevam. *Tecnocracia e capitalismo: a prática dos técnicos no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1974.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. *Cultural change: an integration of three different views*. Journal of Management Studies, Oxford, v. 24, n. 6, p.223-245, 1987.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo, Hucitec-Abrasco, 1992.

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

NEVES, J. *A globalização da economia e a união européia: a era da mudança*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 85-93, 1994.

PARKER, BARBARA. *Evolução e Revolução: da Internacionalização à Globalização*. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter (Org. Edição Original) CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. Edição Brasileira). Handbook de Estudos Organizacionais, Reflexões e Novas Direções. São Paulo: Atlas, 2001, p. 400-433, vol1.

PETERS, T. J., R.H. WATERMAN. *In Search of Excellence*. New York:Harper & Row, 1982.

PETTIGREW A. M. *On Studying organizational cultures*. In: ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. Cornell, Cornell University, 24(3): 570-81, dec.1979

PETTIGREW A. M. *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistok, 1972.

PETTIGREW, A. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford : Blackwell, 1985.

PINTO, M. C. S.; VERGARA, S. C. *Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1997.

REILLY, R. R., CAMPBELL, B. *How Corporate Performance Measurement Systems Human Resources Management*, v.29, n. 1, p. 63-68, spring, 1990.

ROBERTSON, ROLAND. *Globalização: Teoria Social e Cultura Global*. Petrópolis: Vozes, 1999.

ROBINSON, R. *Background Concepts and Philosophy of International Business from World War II to the Present*. Journal of International Business Studies, Sprig/Summer: 13-21, 1981.

RODRIGUES, S. B. *O Chefinho, o Telefone e o Bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Belo Horizonte: Cepead/UFMG, 1991. (Tese para concurso de Prof. Titular)

RONEN, S, SHENKAR, O. *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: a review and synthesis*. *Academy of Management Review*, 10(3):435-454, 1985 .

ROWLINSON e PROCTER , APUD CARRIERI, A.P. "O FIM DO 'MUNDO TELEMIG": a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações" Tese de Doutorado, CEPEAD UFMG, 2001.

SACKMANN, S. A., APUD CARRIERI, A.P. "O FIM DO 'MUNDO TELEMIG": a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações" Tese de Doutorado, CEPEAD UFMG, 2001.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

SLACK N. et al. *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas, 1997.

SMIRCICH, C. *Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?* In: FROST., P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). *Organizational Culture*. London: Sage, 1985. p. 55-72.

SMIRCICH, C. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983.

LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). *Organizational Culture*. London: Sage, 1985. p. 55-72.

THÉVENET, M. *A Cultura da Empresa hoje em dia*. In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, v.26, n2, p32-9, abr.-jun. 1991.

TRIVINOS, N. S. A. *Introdução em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 1987.

VERSIANI, A. F. *A identidade gerencial no contexto da globalização econômica: perspectivas e dilemas*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1995, João Pessoa. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 1995.

WILSON, D. C. *Strategy of Change*, London: Thomson Learning, 1992.

WOMACK J.P. Jones D.T. *Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation*, New York: Simon & Schuster, 1996.

WOOD JR., T. et al. *Mudança Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1995.

WOOD JR., T. *Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, jul/ago. 1992, p. 74.

YIP, G.S. *Total Global Strategy*. Engliwood Cliffs, New.Jersey, 1995.

**ANEXOS**

## Roteiro de entrevista I

Aplicado aos funcionários do grupo da Alta Administração

Entrevistado:

Cargo:

1. No seu ponto de vista, quais as três principais mudanças que ocorreram na empresa ao longo dos períodos anterior e posterior ao ano de 2000?
2. Em relação a cada uma dessas mudanças, no seu entendimento:
  - a) Quais foram as razões que levaram à mudança ?
  - b) Como foi implementada ?
  - c) Quem liderou a idéia (grupos ou pessoas) ?
  - d) Que grupos ou pessoas facilitaram ou dificultaram a implementação da mudança?
  - e) A mudança se deu somente em nível superficial (discursos e outras manifestações) ou atingiu níveis mais profundos (crenças, pressupostos e comportamentos) ?
  - f) Que fatores facilitaram ou dificultaram a implementação da mudança?
  - g) O que mudou no contexto interno e externo da empresa?
  - h) Existem fatores relacionados a outras empresas (clientes, fornecedores, matriz) que dificultaram o processo de mudança ou que justificam a resistência ao processo ?
  - i) Foi dada prioridade à mudança de comportamento dos empregados ou à transformação cultural da organização ?
3. No seu ponto de vista, quais são os principais valores que sustentam a cultura atual da empresa e que se refletem nas características mais comuns do comportamento dos funcionários da empresa ?
4. Quais são os valores que a empresa define como sendo mais adequados para a consecução de seus objetivos ?
5. O que as pessoas de fora da empresa pensam sobre ela ?
6. E as pessoas de dentro, o que pensam?

## Roteiro de entrevista II

Aplicado aos funcionários do grupo das Chefias Intermediárias

Entrevistado:

Cargo:

1. No seu ponto de vista, quais as três principais mudanças que ocorreram na empresa ao longo dos períodos anterior e posterior ao ano de 2000?
2. Em relação a cada uma dessas mudanças, no seu entendimento:
  - a) Quais foram as razões que levaram à mudança ?
  - b) Como foi implementada ?
  - c) Quem liderou a idéia (grupos ou pessoas) ?
  - d) Que grupos ou pessoas facilitaram ou dificultaram a implementação da mudança?
  - e) A mudança se deu somente em nível superficial (discursos e outras manifestações) ou atingiu níveis mais profundos (crenças, pressupostos e comportamentos) ?
  - f) Que fatores facilitaram ou dificultaram a implementação da mudança?
  - g) O que mudou no contexto interno e externo da empresa?
  - h) Existem fatores relacionados a outras empresas (clientes, fornecedores, matriz) que dificultaram o processo de mudança ou que justificam a resistência ao processo ?
  - i) Foi dada prioridade à mudança de comportamento dos empregados ou à transformação cultural da organização ?
3. Na sua opinião, quais são os valores profissionais e pessoais mais bem avaliados pela gerência e pela direção da empresa ?
4. No seu ponto de vista, quais são as principais características mais comuns do comportamento dos funcionários da empresa ?
5. O que você aprendeu em relação a comportamento profissional na empresa ?
6. Se você estivesse saindo hoje da empresa, quais seriam as piores e melhores recordações que você levaria ?
7. Se você tiver que atribuir à empresa uma palavra que mais se identificasse com ela, que palavra seria esta ?

### **Roteiro de entrevista III**

Aplicado aos funcionários do grupo dos operários

Entrevistado:

Cargo:

1. No seu ponto de vista, quais as três principais mudanças que ocorreram na empresa ao longo dos períodos anterior e posterior ao ano de 2000?
2. Em relação a cada uma dessas mudanças, no seu entendimento;
  - a) Quais foram as razões que levaram à mudança ?
  - b) Como foi implementada ?
  - c) Quem liderou a idéia (grupos ou pessoas) ?
  - d) Que grupos ou pessoas facilitaram ou dificultaram a implementação da mudança?
  - e) A mudança se deu somente em nível superficial (discursos e outras manifestações) ou atingiu níveis mais profundos (crenças, pressupostos e comportamentos) ?
  - f) Que fatores facilitaram ou dificultaram a implementação da mudança?
3. O que seus colegas de trabalho da empresa pensam sobre ela ?
4. E seus amigos de fora, o que pensam ?
5. Você tem um amigo que acaba de ser chamado para trabalhar na empresa. Sabendo que você já trabalha, há alguns anos, na empresa, ele procura por você para contar a novidade e, também, para saber como é, de forma geral, o dia-a-dia do trabalho na empresa. Ele procura informações sobre o relacionamento com os colegas, com as chefias, as oportunidades de aprendizado profissional, os recursos e condições de trabalho oferecidas pela empresa, os níveis de dedicação e envolvimento requeridos e sobre o seu nível de satisfação em trabalhar nessa empresa. O que você diria a ele ?
6. Se você tiver que atribuir à empresa uma palavra que mais se identificasse com ela, que palavra seria esta ?

## ANEXO A

### Tratamento das informações coletadas em entrevistas

#### Roteiros de entrevistas I, II e III

1. No seu ponto de vista, quais as principais mudanças que ocorreram na empresa ao longo de sua história?

Mudanças	Alta Adm.	Chefias Interm.	Operár.	Totais
Reestruturação Organizacional – 1999/ 2000 - (Manufatura Enxuta, Tigre)	6	6	11	23
Mudança do Controle Acionário –1989 - (Americano/ Francês)	3	5	2	10
Pacote Comportamental –2001- ( Mudança de comportamento das chefias, Café com Diretor, cursos)	0	0	8	8
Pausa para ginástica - 1996	0	0	3	3

## ANEXO B

### Tratamento das informações coletadas em entrevistas

#### Roteiro de entrevistas III

Aplicado aos funcionários do grupo dos operários

- No seu ponto de vista, quais as principais mudanças que ocorreram na empresa ao longo de sua história?

	Mudança	Entrevistado
A	Reestruturação Organizacional – 2000 - (Manufatura Enxuta, Tigre)	S1, P1, S2, BI, S3, S4, F1, F2, B2, S5
B	Pacote Comportamental –2001- (Mudança de comportamento das chefias, Café com Diretor, cursos)	S1, S3, S4, P2, P3, P4, F2
C	Pausa para ginástica - 1996	P2, P4, B2
D	Mudança de Proprietário –1995 - (Americano, Francês)	S3, S5

- O que seus colegas de trabalho da empresa pensam sobre a empresa ?

	O que pensam os colegas	Entrevistado
A	Muito exigente, mas boa	S1, S2, S4, F1 ,B2, S5, P1, P3, B1
B	É uma boa empresa	S3, F2, P2, P4
C	Precisa dividir melhor os salários	F1, P3, F2
D	É injusta (benefícios efetivados x terceirizados)	F1
E	Preocupa-se mais com a quantidade de coisas e pessoas do que com a qualidade	S3
F	Muito exigente e dá pouco retorno	B1

- Se você estivesse saindo hoje da empresa, quais seriam as piores e melhores recordações que você levaria ?

	Melhores momentos	Entrevistado
A	Amizades, convivência com colegas	S1, S2, F1 ,F2, B2, P1, P4
B	Reconhecimento	S1, S2, S3, F1
C	Entrada para a empresa	S3, P3, P2, P4
D	Premiação	B1, P2
E	Aprendizado	S2
F	Promoção	S5

G	Do trabalho como um todo	S4
---	--------------------------	----

	Piores momentos	Entrevistado
A	Períodos de demissão	S2, S3, S4, S5. F2, B2, P4
B	Advertência	S1, B1
C	Alastramento da LER	S3, P3
D	Dificuldades de relacionamento	S4, P2
E	Morte de funcionário na Cia (não devidamente esclarecida)	S2, P2
F	Cobrança de produtividade – atrito com chefia	F1
G	Entrada para a empresa	S5

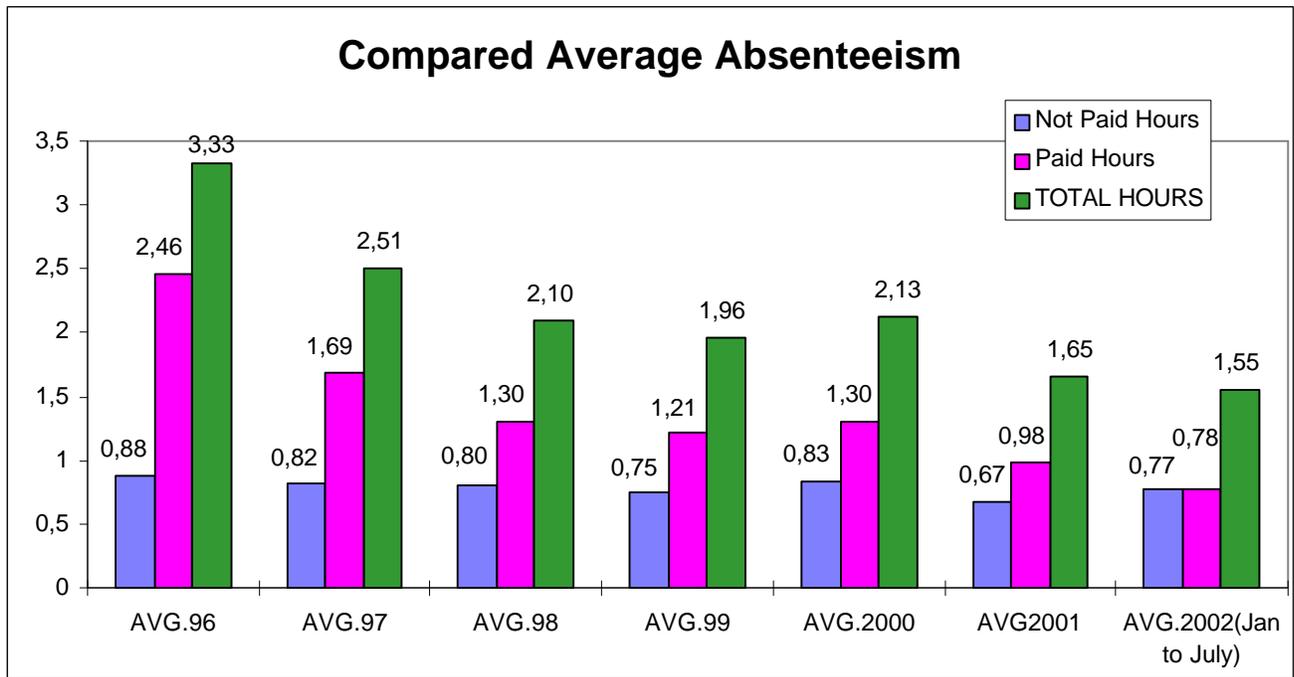
- Se você tiver que atribuir à empresa uma palavra que mais se identificasse com ela, que palavra seria esta ?

	Palavra	Entrevistado
A	Família	P2, B1, P3, F1, P4
B	Vida	S1, F2
C	Quartel	B2
D	Trabalho	S2
E	Luta	S3
F	Guerreira	P1
G	Amadurecimento	S4

- Você tem um amigo que acaba de ser chamado para trabalhar na empresa. Sabendo que você já trabalha, há alguns anos, na empresa, ele procura por você para contar a novidade e, também, para saber como é, de forma geral, o dia-a-dia do trabalho na empresa. Ele procura informações sobre o relacionamento com os colegas, com as chefias, as oportunidades de aprendizado profissional, os recursos e condições de trabalho oferecidas pela empresa, os níveis de dedicação e envolvimento requeridos e sobre o seu nível de satisfação em trabalhar nessa empresa. O que você diria a ele ?

	Orientação ao amigo recém-convocado	Entrevistado
A	É muito puxado, há muita pressão	S1, S2, S3, S4, S5, F1 ,B1, B2, P3, P4
B	Faça a sua parte (para não ter problemas com eles)	S1, S2, S3, F1 ,F2, B2, P2, P3, P4
C	Bom ambiente	S1, P1, P2, F1, P4, F2
D	Cuidado com o que e com quem fala. Chefes não querem ouvir, só falar.	B1, B2, S5

## ANEXO C



## ANEXO D

# O QUE ESPERO

- A **Mudança de atitudes e comportamento**, objetivando a formação de **uma forte e coesa equipe** para de **forma sistemática e persistente**, progredirmos continuamente
- A **Auto avaliação**, o **desenvolvimento das potencialidades** e **senso de auto-responsabilidade** no trabalho diário
- A **cooperação mútua** e o estabelecimento de um forte elo **cliente-fornecedor**
- Uma **melhor e clara comunicação** interpessoal e coletiva
- Uma **rápida resposta** aos problemas através de **claro** , **eficiente** e **objetivo** plano de ação