

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA

**CULTURA EM ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso sobre o discurso
corporativo**

**VITÓRIA
2003**

ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA

**CULTURA EM ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso sobre o discurso
corporativo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha.

VITÓRIA

2003

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

S586c Silva, Alfredo Rodrigues Leite da, 1973-
Cultura em organizações : um estudo de caso sobre o discurso corporativo / Alfredo Rodrigues Leite da Silva. – 2003.
170 f.

Orientador: Gelson Silva Junquilha.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Cultura organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Organização. I. Junquilha, Gelson Silva. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA

**CULTURA EM ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso sobre o discurso
corporativo**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha
Orientador

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Vitória, 6 de janeiro de 2003.

A Deus, aquele que me dá forças.

Às pessoas a quem amo, aquelas com as quais quero estar.

À minha mãe, que sempre me mostra como sou responsável por meu destino.

AGRADECIMENTOS

O mestrado foi para mim uma grande definição. As diversas discussões que tive com o professor Dr. Gelson Silva Junquillo, durante as orientações, e o desenvolvimento de nossos trabalhos me levaram a algo mais que uma simples dissertação ou algumas publicações. Passei a vislumbrar a opção da vida acadêmica como uma forma de me realizar pessoal e profissionalmente, um novo caminho pelo qual posso oferecer minha iniciativa. Ao professor Gelson devo indicações de caminhos que vão além da obrigação de um orientador. Sou, então, obrigado a ter a ousadia de invadir seu espaço individual e considerá-lo como um amigo.

O professor Dr. Alexandre de Pádua Carrieri é outro exemplo de acadêmico por quem desenvolvi profunda admiração. Não só por suas qualidades como pesquisador, por suas obras preciosas que tanto me ajudaram nesta dissertação, mas também por sua informalidade, legitimada na própria competência, que faz parecer tão simples ser competente, oferecendo-me oportunidades ímpares para discutir e ler sobre questões complexas que se tornam, por suas intervenções, tão claras.

O professor Dr. Ricardo Behr é merecedor de um destaque especial. Sempre prestativo em meus inúmeros questionamentos metodológicos, mesmo em momentos impróprios, nunca me deixou sem resposta. Essa postura demonstra a sua vocação de mestre, que me serve de profunda inspiração quando assumo a docência.

Agradeço a todos os professores do mestrado por permitirem a execução de minha jornada. Minha intenção é homenagear a todos ao destacar os seguintes professores: Dr^a Mônica de Fátima Bianco, que, com sua dedicação e comprometimento, contribuiu para a minha compreensão de como é importante mantermos nossos ideais; Dr^a Marilene Olivier F. Oliveira, a quem devo o

aprendizado de que mesmo as pessoas fortes dependem de momentos de fragilidade e devemos aprender a lidar com essa realidade; Dr. João Gualberto Vasconcelos, que, com o exemplo de seu otimismo, aprendi a enxergar “a luz no fim do túnel”, passei a conhecer melhor minha história e a me orgulhar, ainda mais, do meu Estado.

Às nossas secretárias, minhas defensoras contra a burocracia, ofereço um agradecimento especial. Lembro-me de atormentar, cotidianamente, as meninas: Ana Paula, Fabíola, Heloísa e Janete. E quase sempre me agüentaram com louvor. Incluo nesse agradecimento minhas colaboradoras: Beatriz e Liert, sem as quais cumprir meu prazo seria um desafio muito maior.

Agradeço, ainda, aos funcionários da empresa pesquisada. Esta dissertação só foi possível por suas inúmeras contribuições, algumas ocorreram em momentos difíceis, mas essas pessoas fantásticas nunca se negaram a ajudar.

Não posso esquecer-me de meus companheiros de turma: Carlos, Clarkson, Danise, Frederico, Gustavo, Hélio, Juliano, Pedro Paulo, Renata Duarte, Renata Lobato e Tereza. Cada um deles, com maior ou menor freqüência, participou de momentos dos quais nunca me esquecerei e que influenciaram muito minha trajetória acadêmica. Para cada um poderia destacar diversos momentos, mas prefiro guardá-los para mim e lembrar apenas que, no caso de Fred, Juliano e Gustavo, são tantos os débitos que não consigo somá-los.

Por fim, agradeço à minha família: Eliane, Geisa, Geisinha, Geovana, Helena, Jandira, Francisca, José, Alfredo e Fernando. Com suas virtudes e seus defeitos são toda a minha família, aqueles com os quais eu sei que sempre poderei contar e que sempre poderão contar comigo.

Como todo universo social, o mundo da empresa é igualmente um mundo de signos, um espaço onde as diferentes linguagens se entrecrocaram, um teatro onde se passam comédias, tragédias e dramas, uma realidade mais ou menos imaginária, um universo de onde saem significações múltiplas que dão um sentido às diversas ações.

Jean-François Chanlat

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 O PROBLEMA	12
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
1.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS CONSTITUTIVOS.....	22
2 EM BUSCA DE UMA APROXIMAÇÃO CONCEITUAL DE CULTURA	24
3 CULTURA EM ORGANIZAÇÕES: ORIGENS E DESENVOLVIMENTOS ..	33
4 OS ESTUDOS SOBRE CULTURA EM ORGANIZAÇÕES	44
4.1 A ÊNFASE FUNCIONALISTA: A CULTURA COMO VARIÁVEL GERENCIÁVEL.....	45
4.2 CRÍTICAS E ALTERNATIVAS À ÊNFASE FUNCIONALISTA	62
4.3 ALTERNATIVAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS DE ESTUDOS SOBRE CULTURA EM ORGANIZAÇÕES.....	68
5 METODOLOGIA	73
5.1 TIPO DE PESQUISA E METODOLOGIA UTILIZADA	73
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA	77
5.3 COLETA DE DADOS.....	79
5.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	82
5.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	85
6 HISTÓRICO DA “ZIX”	86
6.1 OS SERVIÇOS POSTAIS BRASILEIROS: DO BRASIL COLÔNIA AO SÉCULO XXI.....	86
7 CULTURA EM CONSTRUÇÃO: A “ZIX” EM OBRAS	98
7.1 INFLUÊNCIAS DO PASSADO.....	98
7.2 A DISSEMINAÇÃO DOS COMPARTILHAMENTOS DESEJADOS PELA ALTA DIREÇÃO.....	100
7.2.1 A transformação de “chefes” em “líderes”	100
7.2.2 O papel do diretor na introdução de propostas relacionadas com a construção de uma “cultura corporativa”	104
7.2.3 As práticas de “gestão de pessoas”: o “cimento” para a “cultura corporativa”	110
7.2.3.1 A disseminação das idéias corporativas.....	113
7.2.3.2 O monitoramento, a avaliação e o controle na “ZIX”	116
7.2.3.3 A valorização dos atores	120

7.2.3.4 A formação dos atores.....	123
7.3 A SUPOSTA CONSOLIDAÇÃO DE UMA “CULTURA CORPORATIVA” PARA TODOS OS ATORES ORGANIZACIONAIS	127
8 INTENÇÃO, CLIVAGEM E INTERAÇÃO: PERCEPÇÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DA “CULTURA” NA “ZIX”	133
8.1 A VISÃO DA INTENÇÃO ORGANIZACIONAL: A POSSIBILIDADE DA INTEGRAÇÃO	134
8.2 A VISÃO DA CLIVAGEM ORGANIZACIONAL: AMBIGÜIDADES NA TENTATIVA DE INTEGRAÇÃO.....	137
8.3 A VISÃO DA INTERAÇÃO SOCIAL: INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO NOS PRÓPRIOS ATORES.....	142
8.4 O RECONHECIMENTO DA COMPLEXIDADE DO UNIVERSO CULTURAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA “ZIX”	145
9 CONCLUSÃO	148
10 REFERÊNCIAS	154
ANEXOS	162

RESUMO

Visa ampliar a compreensão e a discussão sobre as propostas relacionadas com a construção de uma “cultura corporativa”. Destaca-se a existência de diferentes conceitos de cultura dentro da Antropologia e em estudos que desses conceitos se utilizam no contexto das organizações. Dentre esses estudos, são tratados os que se relacionam com a proposta funcionalista, que envolve a chamada “cultura corporativa”, bem como algumas alternativas a essa proposta, dividindo a discussão em duas perspectivas distintas: a) na ênfase funcionalista, a “cultura” seria previsível, relacionada com interesses corporativos, ora como fator dependente da organização, em um nível microssocial, ora como fator dependente de aspectos das culturas nacionais, em um nível macrossocial; b) na alternativa ao funcionalismo, a atenção se volta para a interpretação, para a subjetividade humana, para os simbolismos e significações com base nas construções e reconstruções sociais e nas relações de poder, em uma visão mais complexa das relações humanas. Apresentam-se, então, perspectivas teórico-metodológicas que surgem dessa diversidade e que compreendem diferentes abordagens de estudos sobre cultura em organizações. A partir desse referencial teórico, adota-se a investigação da perspectiva da “integração” para propor a análise e a descrição da tentativa de construção de uma “cultura corporativa” em uma diretoria Regional da Empresa Brasileira de Correios e telégrafos, a partir das práticas de “gestão de pessoas” incorporadas e transmitidas pelos seus níveis gerenciais, no período de 1988 a 2001. Por fim, identificam-se construções de compartilhamentos, a partir de ações e intenções organizacionais e, também, por iniciativa dos atores, por meio da subjetividade humana. Evidencia-se, então, um distanciamento do que poderia ser chamado de construção de uma “cultura corporativa”, assim como a aproximação de algo mais complexo e heterogêneo, em que as subculturas, ao invés de disfunções, são a realidade.

ABSTRACT

This dissertation intends to increase the comprehension and the discussion of the proposals related to the construction of a "Corporate Culture". The existence of different conceptions of culture, in the Anthropology and in the studies that use these conceptions in the context of organizations, was addressed. Among these studies, the ones that are related to the functionalist proposal, which involves the "Corporate Culture", are approached as much as some alternatives to it. The discussion was divided into two perspectives: a) in the functionalist emphasis "Culture" would be something predictable, related to corporative interests, sometimes as a dependent factor on the organization, in a microsocial level, sometimes as a dependent factor on national cultures aspects, in a macrosocial level. b) in the alternative to the functionalism the attention is turned to the interpretation, to the human subjectivity and to the symbolisms and meanings based in social constructions and re-constructions and in power relations, in a more complex vision of human relations. Therefore theoretical-methodological perspectives that come from this diversity and that comprehend different approaches from studies about culture in the organizations are presented here. From this theoretical scope, the investigation of the "integration perspective" is adopted to propose an analysis and description of the attempt at constructing a "Corporate Culture" in a Regional board of the "Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos" based in its human resources management practices, incorporated and spread by its managing levels, from 1998 to 2001. The constructions of organizational sharing were identified from organizational actions and intentions and, also, from the actors initiative, in its human subjectivity. The distancing from what could be called the construction of a "Corporate Culture", was observed, as well as an approximation of something more complex and heterogeneous, in which the subculturas are not dysfunctions, but reality.

1 INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA

A presente dissertação parte do pressuposto de que foram desenvolvidas práticas gerenciais utilizadas para a gestão de uma “cultura” que estaria presente e envolveria toda a organização estudada. Instrumentalização de um elemento da subjetividade humana que surgiu como alternativa para fazer frente às influências e mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, as quais têm refletido nas sociedades e organizações atuais. Influências que tanto se originaram quanto provocaram reflexos nos contextos mundiais, nacionais e locais, na crescente internacionalização dos mercados e no desenvolvimento tecnológico, que literalmente interligou o mundo e reduziu distâncias.

A partir de tecnologias cada vez mais acessíveis as informações, os costumes, os produtos e serviços de diversas localidades do mundo, ampliaram sua mobilidade e, ao mesmo tempo, as possibilidades individuais extrapolaram os limites locais e nacionais, o que, em conjunto, promoveu impactos na sociedade em geral, no indivíduo e na família (Freitas, 1999).

É nesse cenário que pesquisas sobre cultura em organizações ganharam e ganham importância, ainda que já existissem estudos envolvendo, de alguma forma, cultura e organização desde a década de 30, com Elton Mayo (1960) e, de maneira mais próxima, como é tratada atualmente, desde a década de 50, com Elliot Jaques (1951). A partir dos fins da década de 70, intensificá-se a preocupação com essa temática, destacando-se os estudos dos aspectos culturais japoneses, que se apresentam como origem de diversas abordagens

(Aktouf, 1994). As propostas se voltaram para a comparação das organizações japonesas e de sua “cultura bem-sucedida”, que seria encontrada, inclusive, dentro do contexto de algumas organizações norte-americanas “bem-sucedidas”, como no trabalho de Ouchi (1986).

Autores como Pascale & Athos (1986), Peters & Waterman (1986) e Deal & Kennedy (1982) buscaram fórmulas a serem seguidas pelas organizações que as fariam bem-sucedidas, com uma cultura tão “forte” e bem-sucedida quanto a das organizações japonesas. E, ainda, como na proposta de Schein (1985), buscou-se a gestão dos pressupostos básicos compartilhados na “cultura organizacional”, a partir da ação, primordial, daqueles que apresentaram e apresentarão as soluções para os problemas organizacionais e da manipulação daquilo que se relacione com essas ações, como histórias e rituais.

Analisando essa visão da cultura nas organizações, Morgan (1996, p. 143) afirma:

Como a estrutura organizacional, a cultura é freqüentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo, formam um todo cultural. Tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à idéia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental.

Essas abordagens mecanicistas da cultura têm em comum a ênfase no interesse corporativo e se enquadram em uma perspectiva que se atém, somente, ao nível microsocial da organização.

Outros pesquisadores, apesar de também apoiarem de maneira geral o interesse corporativo, direcionaram seus estudos para os contextos nacionais, externos à organização, compondo uma perspectiva mais voltada para o nível macrossocial.

Nessa perspectiva, pesquisadores, como Hofstede (1980) e Trompenaars (1994), voltaram-se para as diferenças entre as diversas culturas nacionais. Segundo esses autores, boa parte da “cultura organizacional” predominante em um país seria definida pelas características de sua cultura nacional. Logo, essa

deveria ser levada em conta, inclusive, na definição da “cultura corporativa” “adequada”.

Percebe-se, em ambas as perspectivas, a influência funcionalista, colocando a cultura da organização como algo predefinido, em uma relação de causa e efeito. Seja como variável dependente da organização, na perspectiva microsocial, seja como variável independente da organização, na perspectiva macrossocial. E nenhuma delas atendia a pesquisadores que criticavam as limitações, generalizações e falhas conceituais de ambas, os quais podem ser enquadrados em uma postura mais crítica ou, como destaca Pépin (1998), uma “abordagem crítica”.

Essa postura crítica engloba diversas alternativas voltadas para o reconhecimento de uma complexidade humana, que se apresenta, também, no ambiente organizacional, mas nem se inicia e nem se encerra nesse mesmo ambiente. As subjetividades, os simbolismos, as relações de poder, o rigor epistemológico, a importância de disciplinas inerentes à Antropologia, Sociologia e Psicologia, por exemplo, são citados, de formas diferenciadas, como alternativas de extrema importância por diversos autores, dentre eles, Chanlat (1996a), Aktouf (1994), Pagès *et al.* (1987), Davel & Vergara (2001).

No entanto, independentemente dessas diversas perspectivas, segundo Aktouf (1994) e Rodrigues (1991), a perspectiva voltada para o nível microsocial na organização foi a que mais se disseminou, o que, provavelmente, ocorreu pela simplicidade e visão reducionista como algumas questões são tratadas. Propiciaram-se instrumentais viáveis, do ponto de vista de sua implementação pelas organizações, bem como para o desenvolvimento de pesquisas, com base em um discurso de que os gestores, desde que se utilizem desses instrumentais, irão obter o sucesso de suas organizações, promovendo o apoio da cúpula da organização.

Em diversas publicações, os pesquisadores voltados para a perspectiva microsocial nas organizações oferecem a solução para os problemas organizacionais. Essa solução se encontraria na construção de uma cultura

forte, uma “cultura corporativa”, constituidora de um processo no qual se construiria um sistema de regras formais e informais que definiria claramente as ações e os comportamentos dos membros organizacionais. Perspectiva essa que se firmou como o que Aktouf (1994) chama de “corrente predominante”.

Logo, a justificativa para o grande número de trabalhos sobre o tema cultura em organizações, mesmo que, inicialmente, possa se encontrar na atuação dos japoneses nos mercados ocidentais, também está na percepção da necessidade de se instrumentalizar a produção de enlaces para que os atores organizacionais realmente atendam às intenções organizacionais, visando, de acordo com Aktouf (1994) e Pagès *et al.* (1987), a ocultar relações de poder e dominação e dar continuidade a antigos métodos sobre uma nova égide.

É, justamente, como alternativa a essa alienação e ocultação das relações de poder e dominação que surgem a “abordagem crítica” (Pépin, 1998) e as propostas de desenvolvimento de instrumentais que possibilitam descobrir as significações múltiplas que dão sentido às ações organizacionais (Chanlat, 1999; Dupuis, 1996; Aktouf, 1994). Daí o foco desta dissertação na busca por ampliar a compreensão dessas questões, a partir da investigação da tentativa de construção de uma “cultura corporativa”.

Pelos recursos disponíveis para a pesquisa de campo, todavia, não seria possível um diagnóstico de toda a organização com a profundidade necessária. Assim, como foco da pesquisa, buscou-se identificar práticas gerenciais mais diretamente relacionadas com a construção da “cultura corporativa”.

Nessa busca, por meio de um levantamento bibliográfico, as práticas relacionadas com a “gestão de pessoas” receberam destaque, de diferentes formas, por parte de vários autores, como Van Maanen (1996), Schein (1985), Pagès *et al.* (1987), Davel & Vergara (2001).

Van Maanen (1996) propõe a utilização de estratégias de socialização organizacional para controlar e dirigir os membros organizacionais, exigindo o

estabelecimento cuidadoso da ação de “processar as pessoas” para a utilização eficaz dos recursos, tanto materiais quanto humanos.

Para Schein (1985), fica para a “gestão de pessoas” a responsabilidade de viabilizar a transmissão das soluções dos problemas. Processo pertinente às propostas de “cultura organizacional” que enfatizam a importância dos fundadores e daqueles que primeiro resolveram os problemas organizacionais. Esses transmitiriam as soluções bem-sucedidas aos novos membros e construiriam as bases dos compartilhamentos e das percepções do que é certo ou errado.

Pagès *et al.* (1987), em uma abordagem mais crítica, afirmam que as políticas de “Recursos Humanos” (RH) se caracterizam como prática ideológica, como processos de mediação pluridimensionais (econômico, político, ideológico e psicológico) e pelo desenvolvimento de outros processos (a abstração, a objetivação, a desterritorialização e a canalização), elementos que constituem a prática cotidiana da organização e, ao mesmo tempo, compõem e sustentam a base do poder, além do discurso dos gestores.

Davel & Vergara (2001) consideram as subjetividades dos indivíduos compondo um diferencial para as organizações e enfatizam o papel da “gestão de pessoas”, cujas práticas deveriam estar de acordo com as contradições e paradoxos das relações de trabalho e com o papel de reconstrutor social do ator organizacional.

Pela ênfase dessas diferentes abordagens, na importância da “gestão de pessoas”, definiu-se por investigar a tentativa de construção da “cultura corporativa” em uma organização a partir de suas práticas de “gestão de pessoas”, em última instância, incorporadas e transmitidas pelos seus níveis gerenciais. Ações aquelas que buscam o consenso e a homogeneidade cultural como um diferencial competitivo, enquadrando-se na perspectiva de “integração” (Martin, 1992).

O caso a ser investigado é o de uma Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a “ZIX”.¹ Está delimitado ao período que se estende do ano de 1988 a 2001, marcado pela posse e gestão de uma diretoria que buscou implementar novas tecnologias de gestão.

A justificativa para a escolha da “ZIX”, como *locus* do estudo, e para a delimitação do período a ser investigado se refere ao fato de as tecnologias de gestão implementadas compreenderem a proposta de construção de uma “cultura corporativa” voltada para a qualidade, produtividade e valorização de aspectos humanos, como a qualidade de vida.

Assim, trata-se de definir como problema de pesquisa: **como ocorre a tentativa de construção de uma “cultura corporativa” na “ZIX”, a partir das práticas de “gestão de pessoas” incorporadas e transmitidas pelos seus níveis gerenciais, no período de 1988 a 2001?**

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi organizada em nove tópicos. No primeiro, é apresentada a introdução, subdivida em cinco partes:

- o problema e as questões a serem tratadas na dissertação são discutidos, explicando-se o que levou o pesquisador a se voltar para o problema e a definir sua delimitação;
- a estrutura do trabalho é apresentada indicando os conteúdos tratados em cada tópico;
- os objetivos são apresentados em níveis geral e específico;

¹ O nome “ZIX” é fictício e foi adotado para preservar a imagem da Regional pesquisada, como solicitado pela organização.

- a relevância do estudo é apresentada, justificando a escolha do tema;
- a definição dos termos considerados importantes no contexto da pesquisa é apresentada.

No segundo tópico, busca-se uma aproximação conceitual de cultura. Conceitos de diversos autores clássicos são apresentados para que se esclareça, dentro do rigor epistemológico, o conceito de cultura, que tem sido apropriado de forma indevida por diversos teóricos organizacionais, o que dificulta a compreensão das propostas de estudos de cultura em organizações.

No terceiro tópico, as origens e os desenvolvimentos dos estudos sobre cultura em organizações são explorados, para que se estabeleça um histórico e uma contextualização do surgimento de diversas correntes e propostas ligadas ao tema.

No quarto tópico, as diferentes propostas de estudos sobre cultura em organizações são tratadas da seguinte forma:

- a ênfase funcionalista: em uma perspectiva voltada para o nível macrossocial, envolvendo as culturas nacionais, são abordadas as obras de Hofstede (1980, 1997) e Trompenaars (1994), para que se componha um referencial do que constituem as propostas dos autores que enfatizam os aspectos nacionais; em outra perspectiva, voltada para o nível microssocial nas organizações, as obras de Ouchi (1986), Pascale & Athos (1986), Peters & Waterman (1986), Deal & Kennedy (1982) e Schein (1985) são abordadas, para que se componha um referencial do que constituem as propostas dos autores que se atêm ao nível microssocial;
- críticas e alternativas à ênfase funcionalista: são apresentadas propostas voltadas para os simbolismos, as significações (Dupuis, 1996), as subjetividades (Davel & Vergara, 2001), as construções e reconstruções dos atores-sociais (Aktouf, 1994; Chanlat, 1996a; Pépin, 1998; Rodrigues, 1991) e as relações de poder (Pagès *et al.*, 1987) que envolvem o tema e são pertinentes aos interesses de pesquisa;

- alternativas teórico-metodológicas de estudos sobre cultura em organizações: são descritas as diferentes abordagens de estudos sobre cultura em organizações apresentadas por Martin (1992), Frost *et al.* (1991) e Martin & Frost (2001), destacando-se a importância da investigação da perspectiva da “integração” para a compreensão do problema de pesquisa.

No quinto tópico, é tratada a metodologia, subdividida em cinco partes:

- tipo de pesquisa e metodologia utilizada;
- sujeitos da pesquisa;
- coleta de dados;
- tratamento dos dados;
- limitações do método.

No sexto tópico, é apresentado o histórico da “ZIX”, subdividido em duas partes:

- a trajetória dos serviços postais brasileiros: do Brasil colônia ao século XXI;
- a trajetória da “ZIX”: do seu surgimento até tornar-se uma Regional de destaque dentre as demais unidades da ECT.

No sétimo e no oitavo tópico, são analisados os dados coletados e discutidas as percepções e os processos relacionados com a construção da “cultura corporativa” da “ZIX”, a partir das práticas de “gestão de pessoas” incorporadas e transmitidas pelos seus níveis gerenciais, no período de 1988 a 2001.

No nono tópico, são apresentadas as considerações finais. Destaca-se a possibilidade de ser necessário o reconhecimento da complexidade que permeia o suposto controle da “cultura organizacional”, o que poderia exigir a busca por instrumentais de gestão voltados para a mediação da heterogeneidade dos atores sociais, e não sua simples homogeneização.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos com os roteiros de entrevista.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Descrever e analisar a tentativa de construção de uma “cultura corporativa” na “ZIX”, a partir das práticas de “gestão de pessoas” incorporadas e transmitidas pelos seus níveis gerenciais, no período de 1988 a 2001.

1.3.2 Objetivos específicos

Destacam-se os seguintes:

- analisar conceitualmente e diferenciar os diversos usos e abordagens da temática da cultura nos estudos organizacionais;
- identificar e descrever o processo de transmissão da “cultura corporativa”, por meio das práticas de “gestão de pessoas” incorporadas e transmitidas pelos níveis gerenciais da “ZIX”, no período de 1988 a 2001;
- analisar e mapear os conteúdos, significados e intenções que se tenta disseminar pelas práticas de “gestão de pessoas”, com base no discurso oficial da “cultura corporativa” na “ZIX”, no período de 1988 a 2001.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Os desafios à gestão das organizações brasileiras se apresentam como uma fonte extremamente fértil e pertinente de questões a serem investigadas. A diversidade desses desafios, em um país como o Brasil, de dimensões

continentais, com tantos contrastes econômicos, sociais e culturais, indica a necessidade de que se busquem instrumentais de gestão com potencial que possa fazer frente a essas características.

Em nível mundial, a diversidade organizacional como reflexo de interações humanas é apontada por estudos de Chanlat (1996a, 1996b, 1999), dentre outros, que discute os aspectos humanos que permeiam as organizações e se fazem presentes mundo afora, impondo desafios e promovendo a busca por instrumentais de gestão que contribuam com os interesses organizacionais.

Nessa busca, alguns instrumentais se consolidaram e influenciaram diversos aspectos da gestão pelo mundo, inclusive a brasileira. Dentre os vários instrumentais, os que envolvem aspectos da subjetividade humana, como os aspectos culturais, apresentaram-se como uma alternativa viável e ocuparam espaços nas organizações, notadamente, sobre o tema da “cultura corporativa”. A avaliação desse tema passa a ser, então, necessária, tanto pela necessidade de verificar seus efeitos, quanto para compreender de que forma esse processo está sendo construído, pois são questões interligadas.

Essa preocupação se amplia quando em busca de um aprofundamento sobre o tema se tem contato com propostas que questionam o discurso da “cultura corporativa” e suas conseqüências para as pessoas (Chanlat, 1999, 1996b; Aktouf, 1994, entre outros).

Acredita-se que será possível avançar na compreensão dos processos desenvolvidos com a intenção de disseminar uma “cultura corporativa” na organização em estudo, com a profundidade necessária para ampliar o entendimento das possíveis adequações sofridas pelos modelos em uma organização brasileira, oferecendo-se uma contribuição para os estudos da gestão em organizações brasileiras. Os resultados da pesquisa poderão ajudar as organizações e suas gerências a compreenderem melhor questões que envolvem a temática da cultura e suas relações com a gestão.

A importância deste trabalho se amplia ao se escolher a “ZIX” como *locus* do estudo. Trata-se de uma organização estatal de sucesso, tanto em termos de resultados financeiros, quanto de reconhecimento público. O registro do processo de construção e das características da “cultura corporativa” da organização irá construir uma base de conhecimentos que possibilitará comparações futuras, novamente, viabilizando outras propostas de pesquisa.

Por fim, sintetiza-se a argumentação que busca justificar a relevância do estudo em quatro aspectos principais:

- a. não existem, praticamente, pesquisas sobre “cultura corporativa” no Espírito Santo;
- b. propõe-se uma contribuição para a discussão dos processos de gestão brasileiros, principalmente, em termos de possíveis especificidades locais;
- c. propõe-se uma contribuição para a construção de uma base de conhecimentos que viabilizaria outras propostas de pesquisa sobre cultura em organizações.

1.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS CONSTITUTIVOS

Cultura: nesta dissertação, adotou-se a proposta de Dupuis (1996, p. 243): “Uma definição rigorosa de cultura deveria, assim, articular de maneira dialética contextos de interação social, práticas dos atores e significações das ações”. Em conjunto com a proposta de Aktouf (1994, p. 49): as preocupações com a historicidade, com os simbolismos, com o aspecto temporal, com as relações socioeconômicas, de conflito e de poder seriam “...as dimensões centrais do que é uma cultura, do que a constitui e fundamenta”. Logo, optou-se por não assumir um conceito específico de cultura, para enfatizar a necessidade de se

considerar essas articulações ao se criticar estudos que utilizam diferentes conceitos de formas diversas.

“cultura corporativa”: cultura como variável interna, a ser instrumentalizada e controlada pela organização, influenciando o equilíbrio sistêmico e o desempenho (Smircich & Calas, 1987).

Valores organizacionais: componente que fundamenta a “cultura corporativa”, definindo o sucesso, o certo e o errado, o que é ou não importante, de acordo com ações e/ou resultados realizados pelos membros da organização (Deal & Kennedy, 1982).

Práticas de “gestão de pessoas”: ações pelas quais as organizações lidam com seus membros em uma perspectiva diferenciada em relação às práticas de “Recursos Humanos”. Segundo Davel & Vergara (2001), as novas denominações indicam o processo de mudança na área, que parece se aproximar da humanização, democratização e integração dos empregados, apesar de apresentar certas conseqüências na dimensão psicológica e sociológica (Lima, 1994).

2 EM BUSCA DE UMA APROXIMAÇÃO CONCEITUAL DE CULTURA

Sem a intenção de esgotar a discussão a respeito do conceito de cultura, propõe-se um esclarecimento de questões que envolvem suas diversas definições, que, de acordo com Aktouf (1994), demonstram uma indefinição, mesmo dentro de ciências mais diretamente relacionadas, como a Antropologia e a Sociologia.

O objetivo é possibilitar a análise mais crítica e rigorosa dos trabalhos de alguns pesquisadores, que serão discutidos mais à frente ao se abordar os estudos sobre cultura em organizações. Optou-se por descrever e desenvolver uma breve discussão de alguns conceitos de cultura de antropólogos que influenciaram e influenciam boa parte dos trabalhos nessa área. Discussão que se inicia com o esclarecimento de como surgiu o atual significado do termo cultura.

Segundo Laraia (1989), em fins do século XVIII, utilizava-se o termo germânico *Kultur*, para representar todas as características espirituais de uma comunidade, e o termo francês *Civilization*, para simbolizar as características materiais. Ambos os significados foram incorporados por Edward B. Tylor (1958, p.1) ao termo inglês *Culture*, que

...compreendido em seu sentido etnográfico amplo é um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade (Tradução nossa).

De acordo com Aktouf (1994), essa definição de cultura, publicada em 1871 no livro "Primitive Culture", fez de Tylor (1958) o primeiro a aproximar o termo dos conceitos aceitos atualmente, "o clássico dos clássicos".

Caracterizando o termo a partir dos aspectos humanos a ele inerentes, Lima *et al.* (1991)² *apud* Cavedon (1999) apresentam alguns dos principais postulados na Antropologia Social ou Cultural, que podem ser assim relacionados:

- a) o Homem, em suas relações com seus semelhantes, é um dos únicos animais presentes em toda parte capaz de adaptar, modificar e utilizar objetos, idéias, crenças ou costumes;
- b) de todos os seres vivos, o homem se apresenta com características mais gerais e menos especializadas;
- c) a diferença entre as culturas impede a colocação de que existiriam culturas superiores; elas são apenas diferentes;
- d) as respostas particulares para os problemas e necessidades humanas universais compõem os costumes dos grupos humanos;
- e) é a aprendizagem sociocultural, e não a herança genética, que define a diversidade das condutas humanas;
- f) o conhecimento das reações a uma determinada conduta, por parte dos membros de uma sociedade, efetiva-se pela institucionalização dos “quadros de referência” e dos “padrões de comportamento” da sociedade;
- g) alterações em um determinado elemento ou padrão cultural terão efeito sobre outros e no sistema cultural como um todo;
- h) existem diferentes graus de dinamismo entre os diversos sistemas culturais, que nunca são estáticos;
- i) a tendência de julgarem os outros de acordo com os próprios padrões culturais se deve ao fato de o sistema sociocultural influenciar os juízos e valores de cada um, ao compor a experiência pessoal;
- j) o fato de não se conseguir ser totalmente o outro impede a objetividade, tanto na compreensão quanto na explicação de sua cultura, gerando o “grande drama” para a Antropologia, que é a falta de objetividade.

² LIMA, Augusto Mesquitela *et al.* Introdução à antropologia cultural. Lisboa: Presença, 1991.

Essas colocações traçam um cenário cultural complexo, baseado no dinamismo das interações e na diversidade humana, em termos de suas capacidades cognitivas e conseqüente heterogeneidade, de forma que, mesmo se o indivíduo, uma vez inserido na sociedade, compartilhar de determinados padrões, ainda assim não se transformará em um ser absolutamente previsível. Apenas uma parcela dos significados é compartilhada, permitindo que o indivíduo possa prever as reações às suas ações e se adequar ou não à sociedade. As infindáveis interações, produzidas até mesmo nos processos de transmissão daqueles padrões são em grande parte imprevisíveis.

No entanto, essa imprevisibilidade nem sempre é sinônimo de liberdade. De diversas formas, os indivíduos acabam se conformando em certas regras e, mesmo dentro de um contexto individual complexo, são oprimidos por aspectos sociais internalizados, muitas vezes imperceptíveis, mas que os acompanharão e farão parte de seus processos de interações ao longo da vida.

Mas essa conformação não se trata de uma simples imposição de valores, por meio de símbolos escolhidos de uma forma totalmente intencional por algum elemento da sociedade. Essa postura pode até existir, mas seus efeitos não podem ser analisados de uma forma tão causal. Há um processo que, de certo modo, os próprios membros da sociedade compartilham, desenvolvem e impulsionam, o que está de acordo com a afirmação de Chanlat (1996b, p. 29): “...a sociologia nos mostra muito bem que são indivíduos através dos seus atos que constroem a própria realidade social”. Segundo o autor, em qualquer sistema social existe alguma autonomia relativa do ser humano que, submetido às próprias aspirações e possibilidades, possui um certo grau de liberdade e sabe o quanto estará preparado para pagar pelo que pode atingir no plano social.

É importante discutir de que forma o indivíduo se coloca em relação à percepção dessa autonomia. O conceito de cultura de Munz (1997)³ *apud* Lopes (1998, p. 3) ressalta a questão da ausência de referencial do indivíduo, ao estar inserido em uma cultura, e oferece uma reflexão a respeito dos indivíduos como atores, inseridos em uma cultura, e como observadores, percebendo uma outra cultura:

...o conjunto total de regras que governam e ordenam o comportamento humano, e ao qual os seres humanos, até muito recentemente, estiveram sujeitos. [...] As pessoas nascem dentro de uma cultura e, na medida em que se criam nela, acham impossível se comportar como indivíduos livres. Elas nem mesmo percebem que seu comportamento não resulta de sua livre escolha porque, tendo sido educadas em um conjunto particular de regras, elas não as questionam, embora possam naturalmente questionar conjuntos de regras de outros povos.

Esse conceito permite que se avance na compreensão dos motivos das apropriações, indevidas, de vários pesquisadores. Como o conceito de cultura envolve aquilo que é adquirido pelo homem, alguns pesquisadores, de diversas disciplinas, dele se apropriam, para se referirem, por exemplo, a processos que apenas se relacionam com mudança de comportamento, sem observar a complexidade do conceito de cultura.

Destaca-se que, para maior compreensão dos estudos e de seus resultados, a utilização dos termos e a definição de estratégias metodológicas deveriam obedecer a um certo rigor epistemológico, sem que isso implicasse limitações para os estudos, pois a própria diversidade das correntes e abordagens antropológicas permite diversas alternativas de estudos. Variedade encontrada nos próprios conceitos de cultura, o que gera certa confusão conceitual para a própria Antropologia.

³ MUNZ, Peter. A evolução das culturas. Revista Teoria e Sociedade, Belo Horizonte: UFMG, n. 1, p. 74-86, 1997.

Essa diversidade é tratada pelo antropólogo americano Clifford Geertz (1989), ao afirmar que o conceito de Edward B. Tylor (1958) chegou a um ponto em que mais confunde do que esclarece, assim como os trabalhos de outros que o seguiram, o que se evidenciaria na obra “Mirror for man”, de Clyde Kluckhohn, citada por Geertz (1989), como uma das melhores introduções gerais à Antropologia, mas também criticada, pelo autor, por apresentar onze alternativas na definição do conceito de cultura:

...(1) ‘o modo de vida global de um povo’; (2) ‘o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo’; (3) ‘uma forma de pensar, sentir e acreditar’; (4) ‘uma abstração do comportamento’; (5) ‘uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente’; (6) ‘um celeiro de aprendizagem em comum’; (7) ‘um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes’; (8) ‘comportamento aprendido’; (9) ‘um mecanismo para regulamentação normativo do comportamento’; (10) ‘um conjunto de técnicas para se ajustar, tanto ao ambiente externo, como em relação aos outros homens’; (11) ‘um precipitado da história’, e voltando-se, talvez em desespero, para as comparações, como um mapa, como uma peneira e com uma matriz (Geertz, 1989, p. 14).

Para Geertz (1989, p. 15), é necessário escolher uma direção, um conceito que tenha um argumento definido. Ele propõe:

O conceito de cultura que eu defendo [...] é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.

Dessa forma, segundo Geertz (1989, p. 24), cultura deve ser tratada como “...sistemas entrelaçados de signos interpretáveis”, e não um poder ao qual, eventualmente, se atribuiriam “...os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível - isto é, descritos com densidade”.

Thompson (2000), apesar de seguir a perspectiva do estudo do simbólico na vida social de Geertz (1989), critica a ausência da contextualização social em termos dos conflitos e das relações de poder, exigida pelas disposições distintas e desiguais dos atores na estrutura social. O autor propõe um conceito de cultura que leve em conta tanto os elementos simbólicos, quanto as

disposições dos atores na estrutura social, o que chamou de “**concepção estrutural** de cultura”:

De acordo com essa concepção, os fenômenos culturais podem ser entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados; e a análise cultural pode ser pensada como o estudo da constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas (Thompson, 2000, p. 166).

Marcus & Fischer (1986), antropólogos seguidores de Geertz, permitem que se compreenda essa crítica, ao afirmarem que a Antropologia interpretativa tirou o foco dos estudos antropológicos do comportamento e da estrutura social para os simbolismos, significados e mentalidades.

Logo, a tentativa de Geertz (1989) de diminuir a confusão conceitual gera conflitos e não consenso. Permanece, assim, um processo cujo início e continuidade podem ser mais bem compreendidos com base em uma ruptura epistemológica fundamental que, segundo Dupuis (1996), ocorreu com o desmoronamento das grandes teorias em Ciências Sociais nos últimos vinte anos, o que seria positivo, pois as analogias mecanicistas do passado não teriam se revelado adequadas para as ciências humanas.

Para o autor, por trás dessa aparente “confusão”, há um desejo de exploração minuciosa do mundo social dos homens, identificada na multiplicidade encontrada no campo da Antropologia, podendo ser agrupada em três movimentos: “...o primeiro é a volta rigorosa dos conceitos centrados na pessoa; o segundo enfatiza as práticas sociais dos atores; e o terceiro está centrado no significados nas representações” (Dupuis, 1996, p. 232).

Dupuis (1996) explica que o primeiro movimento se relaciona com o retorno dos conceitos centrados na pessoa, pela definição que os antropólogos fazem do “eu”, como consciência de si mesmo, com o ator ciente da influência de suas ações, ou como produto da sociedade ou da cultura. Muitos dos antropólogos contemporâneos pretendem combater noções do eu limitadas como características ocidentais. Para eles, a consciência de si e o ator social estariam em todas as culturas. De acordo com o autor, o que muda é a forma como se apresentam essas noções do eu. Expressado mais livremente, o eu

mais autônomo, encontrado em sociedades ocidentais, ou mantido sob controle; o eu menos autônomo, encontrado em sociedades tradicionalistas.

Nessa ótica, os trabalhos dos antropólogos reintroduzem o ator na sociedade e se opõem às concepções deterministas. Mas percebe-se, ainda, um certo discurso dominante de que é a sociedade ocidental que possui “o eu mais autônomo” e, é claro, nele legitimam uma série de atitudes e supremacias.

O segundo movimento, de acordo com o autor, privilegia o conceito de ação ligada aos atores, pois envolve a sua prática. A ação dos atores ocorre no interior do universo estruturado, que está em constante reestruturação pela própria prática dos atores. Reconhece-se a existência de uma contribuição para a construção da sociedade vinda da ação dos indivíduos, agindo, por sua vez, inseridos em contextos preexistentes, orientando o sentido das ações. “A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total” (Dupuis, 1996, p. 239).

O terceiro movimento da Antropologia trata das significações, “...as intenções, os motivos, as atitudes e as crenças dos atores” (Dupuis, 1996, p. 239). As práticas envolvidas pelos contextos preexistentes contêm uma cultura na medida em que têm um sentido para os atores, logo, a definição de cultura deveria levar em conta as significações inseridas nas práticas.

Dupuis (1996) afirma que esses três movimentos ou correntes não são opostos, muito pelo contrário, devem ser considerados em conjunto, evitando determinismos das estruturas simbólicas, econômicas ou políticas, considerações que devem ser levadas em conta na definição do conceito de cultura.

Para o autor, uma cultura é configurada, no tempo e no espaço, pelas “práticas dos atores” e dos grupos no interior de “contextos de interação social” e histórica, configuração que se verificaria no sentido que as práticas contextualizadas teriam para os atores. “Uma definição rigorosa de cultura deveria, assim, articular de maneira dialética contextos de interação social,

práticas dos atores e significações das ações” (Dupuis, 1996, p. 243), proposta essa que se toma como opção na presente dissertação.

Essa problematização do conceito de cultura pode ser mais bem entendida pela contribuição de Aktouf (1994, p. 49), que, em uma linha de análise semelhante, cita e desenvolve as idéias de diversos autores em uma proposta em que deixa de lado as “...discussões e matizes entre escolas e paradigmas, para tentar chegar a um denominador comum”.

De acordo com esse autor, é possível, a partir de determinadas afirmações, baseadas no “saber antropológico mais consolidado”, desvendar “...as dimensões centrais do que é uma cultura, do que a constitui e fundamenta”. A análise de suas afirmações leva à compreensão de que os relacionamentos em comum, nos grupos sociais, são constituídos por um conjunto complexo e multidimensional que, praticamente em sua totalidade, compõe o que seria a cultura, na qual as “experiências subjetivas das pessoas”, as “condições de vida”, a “estrutura social” e a “história” são interdependentes, existindo relações dialéticas “concreto-econômicas”, “sociais” e “simbólicas” compondo uma cultura que pode ser de “oposição ou de clivagem” no interior de uma mesma comunidade, em uma abordagem na qual a cultura envolveria a ligação entre “o imaterial e o material” por “...um complexo coletivo de representações mentais...”, que se organiza, se sustenta e se mantém por componentes indispensáveis e universais, dos quais o autor destaca o mito, como um sistema explicativo das mudanças, tais como, “...o cosmos saiu do caos [...] os imortais tornaram-se mortais” (Aktouf, 1994, p. 49-53).

As preocupações com a historicidade, com os simbolismos, com o aspecto temporal, com as relações socioeconômicas, de conflito e de poder, evidenciam-se nessas afirmações, que constituem a linha central do entendimento de cultura adotado nesta dissertação.

A complexidade dessas linhas centrais leva a se acreditar que é necessário um rigor epistemológico,⁴ no qual pesquisadores não simplifiquem o termo cultura, a ponto de aplicá-lo de forma superficial, como algo extremamente dinâmico e intencional, prática que tem sido comum e que dificulta a compreensão dos trabalhos, principalmente no tocante às metodologias e aos objetivos intencionados pelos pesquisadores/consultores, como em diversos exemplos que serão abordados e que motivaram a investigação de processos neles legitimados.

⁴ Por opção do autor desta dissertação, a expressão rigor epistemológico se refere à necessidade de atentar para os aspectos teórico, metodológico e técnico provenientes da Antropologia, origem da definição do termo cultura e de sua aplicação em estudos diversos.

3 CULTURA EM ORGANIZAÇÕES: ORIGENS E DESENVOLVIMENTOS

O início das influências relacionadas com cultura nos estudos em organizações pode, de certa forma, ter-se dado na década de trinta, com Elton Mayo (1960), na experiência de Hawthorne.⁵ Com uma equipe que incluía antropólogos, o pesquisador já falava "...de 'sistema social irracional' e de 'sistemas ideológicos simbólicos', sem, entretanto, chegar a falar de 'cultura de empresa', de 'mitos', de 'heróis' e de 'ritos'..." (Aktouf, 1994, p. 42).

Aparentemente, no contexto das organizações, o termo cultura só surgiu no início da década de 50, sendo Elliot Jaques (1951) um dos primeiros a defini-lo (Aktouf, 1994), utilizando-se da expressão "cultura da empresa", um conjunto de idéias e ações habituais e tradicionais mais ou menos compartilhadas nas empresas a serem, pelo menos, parcialmente, aprendidas e assumidas pelos seus novos membros, para que sejam aceitos na organização, sendo possível identificar os novatos pelo fato de a ignorarem, e os desadaptados pela incapacidade de utilizá-la.

A análise dessa definição, por parte de Aktouf (1994), destaca o uso abusivo do termo cultura, pois, a seu ver, o conceito apresentado limitaria as influências sobre os membros organizacionais a âmbitos específicos da organização e em épocas determinadas. Contextos que, de acordo com os próprios referenciais

⁵ Nessa experiência, o autor pesquisou um departamento de montagem de relês de telefone na fábrica da *Western Electric Company*, no bairro de *Hawthorne*, na cidade de *Chicago*, nos EUA, entre 1927 e 1932 (Mayo, 1960), com conclusões as quais são atribuídas a formação das bases da chamada "Escola das Relações Humanas".

antropológicos, que originalmente definem o termo, não permitem análises de cultura.

Segundo o autor, essas inconsistências conceituais se repetiriam no decorrer de outros estudos sobre cultura em organizações, acompanhando propostas apresentadas quando os estudos se voltaram para uma nova perspectiva, o movimento da “gestão comparativa”.

Esse movimento se inicia nos fins da década de 50 e vai até a década de 70. Voltado para os problemas ocorridos por causa da internacionalização industrial e por conflitos entre culturas nacionais, investiga diversas regiões do mundo, inicialmente, sem dar muita atenção ao Japão, que, posteriormente, no final de década de 70 e início da de 80, tornou-se o alvo principal (Aktouf, 1994).

O foco da “gestão comparativa” foi, de acordo com Smircich (1983), uma visão de cultura como uma variável independente. Estudos em nível macro examinavam as relações entre as culturas nacionais e a estrutura organizacional, e, em nível micro, as semelhanças e diferenças entre as atitudes dos gestores das diferentes culturas. No entanto, Pépin (1998) levanta a questão de que esses estudos seriam essencialmente etnocêntricos e visavam, muitas vezes, mais a demonstrar a superioridade dos EUA do que buscar alternativas aos conflitos culturais.

As pesquisas de Hofstede (1980, 1997) e as de Trompenaars (1994), apesar de não apresentarem tendências etnocêntricas de demonstrar a superioridade da América do Norte, seguem a linha da abordagem comparativa, pois buscam definir conjuntos de valores adequados para os negócios internacionais (Oliveira *et al.*, 1999).

Tanto Hofstede (1980, 1997) quanto Trompenaars (1994) assumem que seus estudos não definem a cultura de uma organização específica em um país, mas afirmam diagnosticar tendências centrais, que se diferenciam entre os países e que poderiam ser encontradas nas organizações localizadas nesses

países. Diagnósticos cuja precisão, segundo os autores, foi alcançada pela homogeneidade das amostras utilizadas em seus levantamentos nos diversos países. No entanto, muitos discordam das metodologias empregadas e conclusões alcançadas. Yeh & Lawrence (1995) fazem críticas aos estudos de Hofstede (1980), tanto de cunho metodológico, como, principalmente, no tocante ao determinismo de explicar o crescimento econômico com base apenas naqueles valores culturais levantados, ignorando aspectos históricos e estruturais.

Mas não se pode ignorar o fato de que esses estudos avançaram, quando não se prenderam às tendências etnocêntricas. Hofstede (1997, p. 188-189), inclusive, demonstra alguma preocupação a respeito da questão, ao tratar das “...distorções culturais na mente dos pesquisadores” e ao incluir em seus estudos “...uma distorção não-ocidental: o questionário chinês sobre valores”. Logo, não parece haver conotação de comparações pejorativas, apenas a intenção de investigar diferenças que possam ser úteis às suas conclusões.

Uma justificativa para o surgimento e desenvolvimento dessa postura mais neutra poderia ser explicada, pelo menos em parte, pelo período em que esses estudos ocorreram, a partir de fins da década de 70. Nessa época, o Ocidente ficava cada vez mais receoso com o desenvolvimento japonês em seus mercados, o que, possivelmente, já direcionava as preocupações para soluções práticas, e não para especulações a respeito de uma superioridade que não estava se concretizando, podendo ter alterada a ênfase das pesquisas.

Deve-se destacar que, desde o início da década de 70, por conta do sucesso japonês, estudos voltados para a tecnologia e para os mecanismos econômicos e administrativos já se concentravam na cultura japonesa (Pépin, 1998). O aumento dessa preocupação com o avanço japonês acabou por promover ainda uma movimentação nos estudos sobre cultura nas organizações. Em fins da década de 70, o foco das propostas se modificou para a cultura como variável dependente, inicialmente, com os japoneses tornando-se o alvo principal dos estudos (Aktouf, 1994).

Pesquisadores, como Ouchi (1986), Pascale & Athos (1986), Deal & Kennedy (1982) e Peters & Waterman (1986), identificaram, no contexto nacional japonês, elementos característicos que, no nível organizacional, reforçavam e contribuíam para uma “cultura organizacional”, que acreditavam ser o diferencial competitivo japonês.

Esses elementos poderiam então ser importados, por meio de modelos, e adaptados, para que reforçassem a “cultura organizacional” de outras organizações pelo mundo ocidental, principalmente as norte-americanas, que, na construção dessa “cultura organizacional” forte, obteriam vantagens competitivas.

Aktouf (1994) destaca que, nessa abordagem da cultura como uma variável dependente, a organização poderia produzir sua “própria cultura”. Nessa perspectiva, o autor afirma que o termo cultura, tanto de forma isolada, como nas expressões utilizadas pelos autores – “cultura organizacional”, “cultura corporativa” ou “cultura de empresa” –, novamente apresenta uma inconsistência conceitual em relação aos referenciais antropológicos. Dessa inconsistência, destacam-se dois pontos críticos: a) o contexto limitado da instância microssocial organizacional, que “define” essa “cultura”; b) a temporalidade das ações da organização.

Mesmo com essas inconsistências e, possivelmente, por causa do caráter simplista e instrumental que elas conferem às propostas, essas propostas encontraram espaço, disseminando-se pelo mundo, em parte por atender ao que Cavedon (1999) descreve como o utilitarismo da ciência administrativa. Processo que, segundo Aktouf (1994, p. 44), se intensificou com a crise do petróleo, com a busca pela produtividade, com o insucesso de diversos modelos, como o “racional”, o “das relações humanas”, o “das motivações” e o do “comportamento ‘científico’ das organizações” e com o “...desejo, como quer a fórmula de Peters & Waterman, de fazer emergir ‘campeões embaixadores’ de todos os lados da empresa...”.

O impulso para as organizações tentarem produzir sua própria cultura estava dado e se justificaria, ainda, de acordo com Smircich & Calas (1987), pelo fato de a gestão norte-americana se deslocar para uma visão de mundo globalizado, pelo direcionamento das teorias da organização e da comunicação para elementos mentais que determinam o comportamento, como os processos de produção de significado e de linguagens e pelo redirecionamento das sociedades, da busca pela explicação objetiva para a compreensão de significações subjetivas.

A cultura passou a ser vista como uma argamassa social ou normativa, que promoveria o consenso, a unidade organizacional e as organizações como produtoras de bens, serviços e artefatos culturais, como rituais, lendas e cerimônias, que garantiriam a força de coesão (Smircich, 1983).

Pépin (1998) afirma que o discurso consistia em que, por meio dessa “cultura corporativa”, as organizações seriam mutáveis e poderiam evoluir do estado de “más” para o de “boas” organizações. A limitação à esfera microssocial da organização e a proposição de instrumentos organizacionais de melhoria de gestão e manipulação da cultura se tornaram aspectos comuns nas publicações. Segundo o autor, apenas o trabalho de Edgar Schein (1985) se diferencia, pois, apesar de ser semelhante às demais propostas, volta-se para a relação de adaptação de uma cultura à organização, não considerando a existência de uma cultura vencedora ou perdedora.

Para Schein (1985), a “cultura organizacional” se posiciona dentro de um universo simbólico, restrito ao âmbito organizacional, construído a partir da reprodução das soluções organizacionais percebidas como as adequadas e, por isso, compartilhadas do fundador da organização até os membros mais recentes, o que converge para uma visão de cultura como elemento de consenso organizacional, mas “específico para cada organização”.

Entretanto, independentemente dessa distinção, as semelhanças entre as perspectivas que tratam a “cultura organizacional” em um referencial limitado ao nível microssocial da organização se concentram na intenção de controlar a

cultura como um instrumento de gestão e, nesse ponto, relacionam-se de certa forma, com as perspectivas que se voltam para a análise dos níveis macrossociais que influenciam a organização.

Para Hofstede (1980, 1997) e Trompenaars (1994), a análise do nível macrossocial forneceria elementos para que a perspectiva microsocial atingisse seus objetivos. Segundo Pépin (1998), ambas as perspectivas se encontram dentro de um processo de inspiração funcionalista, que norteia esses estudos e os enquadra como algo que a organização “tem”, inspiração oposta à abordagem interpretativa, na qual a organização “é” uma cultura e os estudos se voltam para sua compreensão.

As diferenças entre as perspectivas paradigmáticas funcionalista e interpretativa podem ser observadas no Quadro 1. Diferentes temas compõem as correntes de estudos sobre cultura em organizações, enquadrando-as em determinadas perspectivas paradigmáticas, evidenciando os interesses dos pesquisadores.

No Quadro 1, os dados relacionados com o tema da cultura como variável permitem verificar as características e os elementos em comum às propostas da “Administração” ou “Gestão Comparativa” e da “Cultura Corporativa”. Já os dados relacionados com o tema da cultura como metáfora de base compreendem tanto a perspectiva interpretativa quanto aspectos de uma abordagem crítica, ambos em uma ênfase “interpretativista”.

Na perspectiva interpretativa, a organização é vista como uma cultura, e não como uma produtora de cultura. O problema da cultura não é de controle, mas de compreensão; os instrumentais são utilizados para investigá-la, e não para manipulá-la (Pépin, 1998; Smircich, 1983).

Ainda no Quadro 1, os aspectos críticos se encontram no conjunto de duas abordagens, visando aos aspectos humanos, sociais e individuais, em uma inter-relação da abordagem do “simbolismo organizacional”, baseada nos

significados compartilhados, e da abordagem do “processo inconsciente e organização”, baseada nos processos do inconsciente humano.

QUADRO 1 – TRÊS ESTRUTURAS PARA ANALISAR A LITERATURA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

TEMAS	PERSPECTIVA PARADIGMÁTICA	PERSPECTIVA DA TEORIA DO CONHECIMENTO
<p>Cultura como variável Administração comparativa - cultura como variável externa, sinônimo de país</p> <p>Cultura corporativa - cultura como variável interna, influenciando o equilíbrio sistêmico e a performance</p>	<p>Cultura em uma perspectiva funcionalista Cultura organizacional como um instrumento de administração. Administradores podem controlar a cultura, controlando as práticas de comunicação e, assim, influenciando a performance organizacional. Algumas pesquisas buscam definir a relação entre eventos culturais objetificados (por exemplo, narração de histórias, rituais, linguagem) e circunstâncias objetivas (produtividade, rotatividade)</p>	<p>O interesse técnico Interesse em manipular e controlar o ambiente natural e social. Teoria baseada no modelo da ciência física, propõe testes empíricos de hipóteses e afirmações generalizáveis. O sucesso da teoria depende da habilidade em controlar o ambiente, produzindo os efeitos previstos. Conhecimento técnico é tradicionalmente o que tem sido chamado de ciência</p>
<p>Cultura como metáfora de base Cognição organizacional - organizações como estruturas de conhecimento; modelos compartilhados de referência ou regras</p>	<p>Cultura em uma perspectiva interpretativa Organizações vistas como culturas; o foco muda para os processos organizacionais como representação do desenvolvimento cultural. Cultura é o processo por meio do qual a ação social e a interação são construídas e reconstruídas no interior de uma realidade organizacional. Cultura e comunicação são veículos por meio dos quais a realidade é constituída no contexto organizacional. O foco interpretativo coloca a comunicação no centro da cultura organizacional</p>	<p>O interesse prático Desejo de entender o significado em uma situação específica de forma que uma decisão pode ser tomada e uma ação alcançada. Uma decisão específica, não uma regra geral, é o objetivo da busca pelo conhecimento. Análises literárias e históricas são modelos da pesquisa. A metodologia envolve a interpretação de significados manifestados na interação humana. A exigência final para a validade é o consenso das partes interessadas sobre o significado da situação</p>
<p>Simbolismo organizacional - organização como significados compartilhados; modelos do discurso simbólico</p> <p>Processo inconsciente e organização - organização como reflexões e manifestações de processos inconscientes</p>		<p>O interesse emancipatório Interesse em incrementar a autonomia e a responsabilidade humana no mundo. Teoria baseada nas perspectivas freudiana e marxista em sua ênfase em recuperar a racionalidade e responsabilidade dos bloqueios da ideologia e da falsa consciência. Metodologia de auto-reflexão que questiona as suposições sobre as quais a situação atual está baseada. Direciona-se para a apropriação dos significados compartilhados. O critério de validação é a contribuição de tal conhecimento para o potencial de autonomia e responsabilidade da ação humana</p>

Fonte: Smircich & Calas (1987) (Tradução nossa)

Segundo Smircich & Calas (1987), essa visão crítica se volta para a autonomia, para a responsabilidade do ser humano e para as questões relativas ao poder, indo além da busca pela produtividade e pela satisfação no trabalho, criticando as concepções de ser humano isolado que promoveram “...perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas” (Chanlat, 1996b, p. 26).

Esse tratamento do ser humano como um ator muito mais complexo tem baseado o surgimento de novos trabalhos, propondo a criação de uma verdadeira Antropologia da organização, que se repositone sobre as dimensões fundamentais e os diversos níveis de análise e restitua sua unidade e especificidade ao ser humano (Chanlat, 1996b).

Para diversos autores, como Chanlat (1996a), Aktouf (1994) e Dupuis (1996), a alternativa para se chegar à maior compreensão da cultura no contexto organizacional passa pelo reconhecimento da realidade local, em uma perspectiva multidisciplinar da administração. Eles enfatizam as complexidades dos aspectos humanos envolvidos, integradas em um todo. Isso envolve discussões sobre o uso da Antropologia e de seus instrumentais, como a Etnografia (Cavedon, 1999), voltando-se para as construções das significações e para uma revisão dos conceitos de “cultura organizacional”.

Pode-se observar que as diferentes formas de ver o ser humano, nos diversos estudos que envolvem cultura nas organizações, variam de acordo com as diferenças entre as abordagens dos próprios autores. Logo, é importante detalhar a questão da visão da organização como “sendo” ou “tendo” uma cultura, pois funciona como um divisor de águas entre esses estudos.

Smircich (1983) caracteriza duas linhas de pesquisa bem nítidas:

- a) cultura estudada como variável, algo que a organização “possui”. Pode ser trabalhada como variável externa independente, na qual é considerada como parte do ambiente em que a organização está inserida, ou como variável interna dependente, resultado das

representações e ações individuais. Nessa linha de pesquisa, o objetivo é obter subsídios para a normalização;

- b) cultura e organização intrinsecamente interligadas, desde sua origem, como uma forma própria de ser, pensando a organização como mais uma expressão do ser humano. Para a autora, essa linha é derivada do conceito antropológico de cultura, em que é vista como uma fonte epistemológica de enfoque das organizações como fenômeno social.

Dentro dessa classificação, a linha que aborda a cultura nas organizações como uma variável é representada pela corrente da “cultura corporativa”. Corrente que permanece em evidência, com novas publicações que buscam reiterar sua utilidade, apenas com algumas adequações para os tempos atuais, como as problemáticas levantadas por Deal & Kennedy (1999) em relação à “Reengenharia” e ao “Downsizing”. No entanto, trabalhos na linha mais crítica também estão surgindo (Chanlat, 1999), sinalizando a continuidade dos estudos sobre cultura em organizações dentro das duas abordagens.

Em relação à corrente da “cultura corporativa”, o desenvolvimento dos estudos ocorreu em nível internacional nas Teorias Organizacionais, com uma grande influência originada e alcançada nos EUA. No Brasil, o papel de origem de influência nacional para os estudos pouco se apresentou, já o papel de assimilar as influências externas nos estudos, sem muita crítica, foi intenso, como destacaram, entre outros, Fischer & Mac-Allister (2001), Carrieri (2001) e Rodrigues & Carrieri (2000).

Essas características podem ser observadas no desenvolvimento dos estudos brasileiros sobre cultura em organizações, extremamente influenciados pelos clássicos da corrente da “cultura corporativa” ou “cultura organizacional”, como Ouchi (1986), Pascale & Athos (1986), Deal & Kennedy (1982), Peters & Waterman (1986) e Schein (1985). Esse último, segundo Fischer & Mac-Allister (2001), surge na maioria das publicações nacionais.

Essa influência foi demonstrada por Rodrigues & Carrieri (2000), que fizeram um levantamento e uma análise dos autores mais citados em trabalhos

publicados em diversos periódicos brasileiros e anais do Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Como resultado, apresentaram evidências de que a maior parte dos trabalhos se apóia em alguns poucos autores clássicos, sem a preocupação de esgotar as publicações que se relacionam com as propostas desenvolvidas. Os autores mais citados nas publicações analisadas foram Edgar Schein (1985) e Geert Hofstede (1980, 1990), o que comprova a influência da perspectiva funcionalista dos estudos sobre cultura nas organizações, no conjunto dessas propostas.

As influências de Hofstede (1980, 1997) aumentaram no decorrer dos anos 90 (Rodrigues & Carrieri, 2000), pois, apesar de esses estudos terem sido rejeitados por muitos estudiosos, os pesquisadores de cultura nacional os aceitaram plenamente, mesmo quando buscaram generalizar sobre aspectos específicos de cada cultura e se aproximaram dos estudos sobre clima organizacional (Denison, 1996).

Dentre os pesquisadores brasileiros que utilizam os trabalhos de Hofstede (1980, 1997), destacam-se Prates & Barros (1997), que buscam acrescentar outros elementos ao modelo. Os autores oferecem um modelo da ação cultural brasileira na gestão empresarial, baseados na temática das culturas nacionais trabalhadas com uma metodologia semelhante à de Hofstede (1980, 1997), mas com variáveis mais complexas desenvolvidas com base em leituras a respeito de cultura brasileira, como DaMatta (1997), em conjunto com o resultado de pesquisas sobre os principais traços culturais presentes na organização brasileira.

É um processo de inclusão que envolve a discussão levantada por Rodrigues & Carrieri (2000) sobre a necessidade de o desenvolvimento do conhecimento organizacional destacar a importância da inserção de novas perspectivas locais, desde que permitam a construção de um conhecimento consolidado, pois, segundo os autores, no Brasil, tal inclusão se faz de forma fragmentada, sem continuidade e aprofundamento teórico, o que impede que as idéias se consolidem. Isso acaba por promover modismos, tanto de origem nacional

quanto estrangeira e são obstáculos para a consolidação do que Fischer & Mac-Allister (2001, p. 254) chamaram de “comunidade do discurso”, referindo-se à sua ausência nos estudos sobre cultura organizacional brasileira.

Uma ‘comunidade do discurso’ consiste num conjunto de atores sociais que se formam de grupos de interesses que constroem padrões de convivência, perseguem agendas específicas e mantêm uma dinâmica de produção e difusão do conhecimento entre os pares; que servem de referência (Fischer & Mac-Allister, 2001, p. 254).

Essa ausência na área dos estudos brasileiros sobre cultura nas organizações facilita as influências temporais, o surgimento de trabalhos superficiais e a exclusão de perspectivas locais. Nesse sentido, as autoras afirmam que existem algumas poucas publicações nacionais que tentaram relacionar a cultura brasileira com a cultura organizacional brasileira e destacam os livros organizados por Fleury & Fischer (1996), intitulado “Cultura e poder nas organizações”, e Motta & Caldas (1997), “Cultura organizacional e cultura brasileira”.

Os acadêmicos que estudam cultura em organizações brasileiras são trazidos para o debate por Fischer & Mac-Allister (2001), que questionam a falta de aproximação de boa parte dos estudos com a cultura brasileira. Para chegar a essa crítica, as autoras têm como base o texto “Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual” de Martin & Frost (2001), uma análise exaustiva das diferentes perspectivas dos estudos sobre cultura nas organizações.

Essas perspectivas serão abordadas mais à frente, quando se discutirão algumas alternativas teórico-metodológicas utilizadas nas pesquisas sobre cultura em organizações. Mas antes, para embasar essa discussão, é necessária uma análise envolvendo diversos usos e abordagens de estudos sobre cultura em organizações, desenvolvida a seguir.

4 OS ESTUDOS SOBRE CULTURA EM ORGANIZAÇÕES

Como foi discutido, as perspectivas funcionalista e interpretativa apresentam-se como paradigmáticas nos estudos sobre cultura em organizações (Smircich & Calas, 1987), mas existiria espaço para alternativas que incluiriam críticos diversos (Pépin, 1998).

A ênfase do paradigma funcionalista está na “...preocupação em explicar o status quo, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade, a satisfação de necessidades e a realidade” (Carrieri & Luz, 1998, p. 3). Compreende estudos que tratam a cultura nas organizações como um instrumental dos gestores, uma variável controlada por determinadas práticas que poderiam ser utilizadas para se obter o consenso dos atores organizacionais.

Martin & Frost (2001, p. 223) ressaltam que essas abordagens “tinham a ousadia” de colocar os “líderes culturais eficientes” em uma condição na qual criariam culturas fortes, de acordo com seus próprios valores. Propostas que, segundo os autores, se enquadram na chamada “engenharia do valor” e na perspectiva da “integração” (Meyerson & Martin, 1987).

Outros estudos se diferenciam por adotarem a perspectiva interpretativa, colocando a cultura como um meio de construção da realidade pela interação e ação social, em modelos compartilhados de “referências ou regras”, baseados na cognição organizacional (Smircich & Calas, 1987). No entanto, mesmo sendo evidentes as diferenças entre as duas abordagens, de acordo com Pépin (1998, p. 292), as duas perspectivas partilham de uma visão de cultura unificada, homogeneizada que “...tende a minimizar os conflitos e as contradições presentes na sociedade e na empresa”.

Para o autor, isso exige que se busque uma outra abordagem, que chamou de “abordagem crítica”, visando a aproveitar o funcionalismo e o interpretativismo, mas sem ignorar a heterogeneidade da cultura, as questões relativas ao poder e as diferenças sociais e profissionais de identidade.

Essa discussão dos estudos sobre cultura em organizações se desenvolverá em três tópicos, a seguir: o primeiro trata dos estudos na ênfase funcionalista, por serem a base da discussão corporativa, tratada nesta dissertação; em seguida, sem se prender à perspectiva interpretativa ou à “abordagem crítica”, apresentam-se críticas e alternativas à abordagem funcionalista, possibilitando uma visão mais ampla das questões presentes nessa perspectiva; por fim, discute-se uma série de abordagens adotadas em diversos estudos sobre cultura em organizações.

4.1 A ÊNFASE FUNCIONALISTA: A CULTURA COMO VARIÁVEL GERENCIÁVEL

Dentro da ênfase funcionalista, é possível destacar propostas que se limitam ao nível microssocial das organizações e ao nível macrossocial dos países. As primeiras se voltam para as organizações, focando o papel dos gestores na construção da melhor “cultura organizacional”, a partir de valores que deveriam ser disseminados a todos os membros organizacionais. Já as propostas que tratam do nível macrossocial envolvem aspectos da cultura nacional, na qual as organizações estão inseridas. Segundo Trompenaars (1994) e Hofstede (1980, 1997), elas deveriam ser levadas em consideração, ao se buscar o gerenciamento da “cultura organizacional”, pois boa parte dessa cultura seguiria aspectos nacionais.

O termo macrossocial, muitas vezes, refere-se a um contexto envolvendo elementos históricos, sociais, políticos e culturais, em um amplo contexto de sociedade, no entanto, nesta dissertação, tal denominação foi utilizada para indicar estudos que se restringiram ao aspecto cultural das sociedades em

nível nacional, retendo, na prática, parte daqueles elementos, como os trabalhos de Hofstede (1980, 1997) e Trompenaars (1994).

Esses estudos, segundo Smircich (1983) e Pépin (1998), são baseados em conceitos que foram influenciados pelo funcionalismo de Malinowski,⁶ considerando a cultura como uma variável independente da organização, voltando-se para os contextos nacionais e utilizando metodologias quantitativas em suas análises.

Hofstede (1980, 1997) e Trompenaars (1994) são, atualmente, dois dos principais representantes da “gestão comparativa” ou “cross-cultural”, modelo de estudos sobre cultura em organizações que está entre os primeiros a surgir (Smircich, 1983), mas, naquele momento, com uma ênfase muito mais etnocêntrica de exaltação da superioridade norte-americana.

Já em fins da década de 70, os estudos de Hofstede (1997, p. 18) objetivam “...ajudar a lidar com diferenças na forma de pensar, sentir e agir dos habitantes do nosso planeta [...] encontrar uma estrutura que possa servir de ponto de partida para uma compreensão mútua”. Compreensão que se daria pelo estudo das diferenças entre as culturas nacionais, dentro de uma definição de cultura na qual o autor apresenta o que chama de “níveis de cultura”: nível nacional; nível relacionado com os grupos regionais e/ou étnicos e/ou religiosos e/ou lingüísticos; nível relacionado com o sexo; nível relacionado com a geração; nível relacionado com a origem social; e nível relacionado com a socialização no trabalho.

⁶ É importante destacar que existe um grande diferença entre “...o funcionalismo de Malinowski (relação necessária entre elementos de cultura e funções que correspondem a uma variedade de necessidades dos membros de uma comunidade), impregnado de um pensamento sistêmico e pluridisciplinar, na tradição da antropologia social, e o utilitarismo estrito, o *how-to* do funcionalismo que reina no pensamento gerencial” (Aktouf, 1994, p. 48).

Dentre esses níveis, o próprio autor afirma que, em seus estudos, só foram totalmente abordados o nível nacional e o nível relacionado com os grupos regionais e/ou étnicos e/ou religiosos e/ou lingüísticos, pois poderiam ser descritos nos mesmos termos, e o instrumental desenvolvido diferenciaria tanto as culturas nacionais quanto as culturas regionais dentro de um mesmo país.

Hofstede (1997) desenvolve essas idéias, apresentando as manifestações culturais: as mais superficiais seriam representadas pelos “símbolos”, transportando significados particulares para os que compartilham da cultura; as intermediárias estariam nos “heróis”, pessoas com características valorizadas que servem de modelo de comportamento, e nos “rituais”, eventos coletivos sem fins técnicos, mas essenciais em determinadas culturas para atingir fins desejados; e as mais profundas se encontrariam nos “valores”, tendências a se optar por uma posição em face de outra.

Os elementos em nível mais profundo envolveriam valores subjacentes e definiriam o significado das manifestações superficiais para cada grupo. Logo, as diferenças entre os povos permanecem, mesmo com aquelas manifestações superficiais, vestuário, linguajar, consumo de produtos de massa, esportes, assemelhando-se cada vez mais (Trompenaars, 1994; Hofstede, 1980, 1997).

Nessa superficialidade, segundo Hofstede (1980, 1997), estaria a dificuldade de se mudar ou gerenciar uma “cultura organizacional”. O autor afirma que poderiam ocorrer mudanças em práticas superficiais no lugar da cultura, mas, ainda assim, faz diversas sugestões no sentido de instrumentalizar a construção da “cultura organizacional”:

A mudança de cultura numa organização necessita de persistência e atenção mantida pelo *Machtpromotor* [detentor de poder]. Se o processo começou com um diagnóstico de cultura, é evidentemente útil repeti-lo após ter passado tempo suficiente para que as mudanças tenham efeito. Desta forma, inicia-se um processo de acompanhamento, graças ao qual as mudanças encontradas são comparadas com as projectadas e podem implementar as correcções

necessárias. Se a cultura organizacional é de ‘alguma forma’ gerível, esta é a forma (Hofstede, 1997, p. 235).

Nessa mesma linha, Trompenaars (1994) afirma que a “cultura organizacional” ou a “cultura funcional”⁷ específicas são apenas as formas de organização dos grupos no decorrer do tempo, para resolver seus problemas e desafios. Durante esse tempo, mudanças aconteceriam, quando as pessoas percebessem que as soluções não estavam funcionando mais. Seria, então, fácil mudar a cultura, quando as pessoas desejassem a sobrevivência do grupo e se conscientizassem de que ele está em perigo.

Tanto Hofstede (1997) quanto Trompenaars (1994) buscam contribuir com esse processo, ao tentarem mapear as culturas nacionais e criticar análises superficiais, segundo as quais a internacionalização propiciaria uma cultura comum a todos os países. Para os autores, muitos hábitos, produtos e serviços são comuns aos mercados mundiais, mas o que importa são os significados a eles atribuídos, pelos indivíduos de cada nacionalidade.

Segundo Trompenaars (1994), na medida em que a vida empresarial se internacionaliza, é necessário um maior conhecimento dos padrões culturais, reconhecimento das diferenças, reconciliação e aproveitamento das vantagens. Para o autor, isso explicaria o sucesso dos japoneses. Eles teriam construído seu diferencial, mesmo fora de seu país de origem, por estarem voltados para a compreensão das sociedades locais.

Ambos os autores defendem a importância das influências das culturas nacionais na determinação do tipo de cultura empresarial, o que os distancia das perspectivas de estudo sobre cultura e organizações limitadas ao contexto microsocial, mas, por outro lado, deixam clara a proposta de obter vantagens para as organizações pelo reconhecimento das diferentes culturas.

⁷ Trompenaars (1994) afirma que “cultura funcional” se refere àquelas construídas a partir dos compartilhamentos profissionais e éticos dos funcionários.

Parece existir interesse em dar suporte à gerência da mudança das culturas nas organizações, implicando uma aproximação à corrente predominante de cultura em organizações, voltada para o contexto microssocial da organização e para a instrumentalização da cultura por parte da corporação. Conceitos difundidos a partir de autores, como Deal & Kennedy (1982), Schein (1985), Ouchi (1986), Pascale & Athos (1986) e Peters & Waterman (1986), que colocaram o interior da organização como base e limite das investigações relacionadas com a cultura em organizações.

Conforme esses autores, os estudos que buscassem intervir nos compartilhamentos dos atores organizacionais deveriam se concentrar nessa dimensão microssocial, ignorando os contextos históricos, econômicos e sociais das sociedades nas quais a organização está inserida.

De acordo com Smircich (1983) e Pépin (1998), os diversos pesquisadores foram influenciados pelo estrutural funcionalismo de Radcliffe-Brown e consideram a cultura como uma variável dependente da organização, em propostas deterministas que analisam a cultura sobre a perspectiva corporativa. Os interesses organizacionais se concretizariam por meio de ações que definiriam os compartilhamentos dos atores organizacionais, de forma homogênea, construindo a cultura que garantiria o sucesso da organização.

Dentro dessas propostas, um dos primeiros autores de destaque foi Ouchi (1986), com seu livro publicado em 1981, intitulado “Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês”. Pelo subtítulo, já é possível verificar a ênfase nas organizações japonesas, mais precisamente, nos problemas a serem superados para que se alcançasse seu desempenho.

O autor investigou e comparou as práticas de gestão norte-americanas e japonesas e identificou três tipos de organizações com características distintas: a tipo J, organizações japonesas típicas; a tipo A, organizações norte-americanas típicas; e a tipo Z, organizações norte-americanas com abordagens próximas às das organizações do tipo J.

As características das organizações japonesas, como o longo prazo, o implícito, o coletivo, a não especialização, a estabilidade no emprego, foram comparadas com as características das organizações norte-americanas. As posições contrárias, como o curto prazo, o explícito, o individual e a especialização, seriam os motivos do insucesso da empresa tipo A. Já o sucesso da organização do tipo Z viria das características semelhantes com a do tipo J, mas contextualizadas na realidade cultural norte-americana, na qual, por exemplo, o longo prazo japonês não poderia significar promoções lentas, pois os bons profissionais buscam ascensão profissional imediata.

Essas organizações do tipo Z também apresentariam valores – intimidade, confiança e sutileza – identificados nas organizações japonesas, e que seriam outros diferenciais para o sucesso. O segredo para obter esses diferenciais estaria no fato de que tanto aquelas características quanto esses valores poderiam ser obtidos pelas organizações do Tipo A. Para isso, deveriam seguir as receitas do autor, segundo o qual “...a filosofia de uma organização pode ser seu instrumento mais útil para unir as atividades dos empregados por meio de um entendimento comum de metas e valores” (Ouchi, 1986, p.137).

Os princípios, expressos na “filosofia”, deveriam ser aplicados na vida cotidiana dos trabalhadores para que ocorresse a padronização cultural, em termos de interação e comportamento. Padrões que devem ser compreendidos de acordo com o conceito de “cultura organizacional” de Ouchi (1986, p. 43): “A cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados”.

Logo, para o autor, os caminhos das organizações norte-americanas, para chegarem ao tipo Z, passariam pela criação e repetição de histórias e eventos, que constituiriam aqueles símbolos, mitos e cerimônias, disseminando e consolidando determinados valores, úteis à organização, mesmo que fossem, até certo ponto, opostos à cultura da sociedade na qual a organização estivesse inserida.

O objetivo seria alcançar o que Ouchi (1986, p. 86-87) identifica como características dos “clãs” “...associações íntimas de pessoas empenhadas em uma atividade econômica, mas interligadas por uma variedade de laços” que fariam os indivíduos buscarem “naturalmente” posicionamentos que estariam “...de acordo com o bem comum”, com os interesses da organização e de seus membros vistos como algo mútuo e consensual.

O “clã industrial” seria vantajoso em relação à hierarquia ou burocracia norte-americana tradicional. Poderia se aproximar de uma nova estrutura que asseguraria a competitividade e a satisfação dos empregados. Competitividade e satisfação que seriam obtidas pela participação dos trabalhadores por meio de sua inserção nas práticas de gestão, e não apenas recebendo benefícios.

A relação direta entre os interesses dos trabalhadores e da organização garantiria empregados felizes e interessados, que seriam mais produtivos, o que permite a percepção de uma visão determinista e consensual das relações entre indivíduo, organização e desempenho, que se confirma quando Ouchi (1986, p. 80-81) afirma:

Nas organizações do tipo Z [...] geralmente o processo decisório é consensual e participativo. Os cientistas sociais o descreveram como um processo democrático [...]. O processo consensual, conforme foi definido pelo professor Edgar Schein do M.I.T, é aquele em que os membros do grupo podem ser solicitados a aceitar a responsabilidade por uma decisão que não preferem, mas que o grupo, em uma discussão aberta e completa, determinou.

Destaca-se a citação que Ouchi (1986) faz de outro autor que viria, alguns anos depois, a publicar um trabalho sobre “cultura organizacional” com algumas semelhanças ao seu, principalmente na questão do determinismo e do consenso (Schein, 1985), o que demonstra uma certa tendência, originada na corrente do “Desenvolvimento Organizacional”, seguida por outros autores que trataram do tema, como Deal & Kennedy (1982) e Peters & Waterman (1986). Todos seguem a linha da busca pelo consenso organizacional, por meio de um suposto controle da cultura.

Nesse consenso, segundo o próprio Ouchi (1986), poderiam existir conseqüências negativas. O fato de a organização constituir um grupo fechado,

com sua própria cultura, implicaria dificuldades para aceitar pessoas de fora, principalmente, em cargos mais altos. Essas deveriam entrar na organização desde cedo e avançar como todo mundo, ou não fariam parte do grupo.

Outro ponto negativo, destacado pelo autor, é a queda no profissionalismo. As pessoas limitam suas relações ao interior da organização, seja pela identificação com outros membros, limitando a eles o seu círculo de contato profissional, seja pela estabilidade, que não exige a manutenção de portas abertas nem a competitividade pelo máximo de conhecimento. Da mesma forma, essa questão implica discriminação por sexo e etnia.

Os que são diferentes seriam, então, intencionalmente discriminados pela falta de mecanismos para lidar com diferenças culturais em um sistema cultural supostamente homogêneo, com fraca monitoração hierárquica.

Sobre essa suposta homogeneidade, poderia ser levantada a questão dos problemas relativos à falta de flexibilidade de tal sistema. No entanto, o autor afirma que a flexibilidade das organizações do tipo A é menor do que a das do tipo J e do tipo Z, pois essas duas últimas responderiam com muito mais facilidade e rapidez a qualquer contingência que exigisse mudanças, nos seus mais diversos elementos, que são integrados e dinâmicos, a não ser que envolva mudança em seus valores, o que constituiria um sério problema, pois esses são estáticos, internalizados e desenvolvidos em longo prazo.

A exposição desses aspectos negativos e as desconfianças que poderiam surgir na implantação do conceito de “clã” de Ouchi (1986) não foram suficientes para impedir que muitos outros estudos surgissem, com abordagens semelhantes.

Pépin (1998) afirma que a conhecida empresa de consultoria, McKinsey, financiou uma pesquisa que, logo após o lançamento do livro de Ouchi (1986), em 1981, deu origem a uma série de publicações, como as de Pascale & Athos (1986), Deal & Kennedy (1982) e Peters & Waterman (1986).

As propostas tinham muitos pontos em comum e todas alertavam para a necessidade da colaboração efetiva dos trabalhadores, que não se alcançaria apenas com recompensas materiais, mas por meio de valores compartilhados com a organização, buscando romper com o excesso de racionalidade, presente na gestão norte-americana (Pépin, 1998).

Existiam, no entanto, algumas diferenças. Pascale & Athos (1986) afirmam que o sucesso das organizações japonesas não se justifica na cultura tradicional do Japão ou em sua população homogênea, indo contra as idéias de Ouchi (1986). Para os primeiros autores, a justificativa do sucesso estaria no significado da administração dos japoneses e o insucesso americano estaria no fato de utilizarem os mesmos instrumentais que os japoneses, mas com ênfase muito maior nos elementos “duros”, quantificáveis, e muito menor nos elementos “moles”, que envolvem aspectos qualitativos.

Os elementos “duros” compreendem a “estratégia (*strategy*)”, a “estrutura (*structure*)” e os “sistemas (*systems*)”; os elementos “moles” são as “habilidades (*skills*)”, “equipe de direção (*staff*)”, “estilo (*style*)” e “objetivos superiores (*superordinate goals*)” (Pascale & Athos, 1986). Esses componentes representam a “Estrutura dos 7-S da McKinsey”, desenvolvida por Peters & Waterman (1986), que, em 1982, no livro “In search of excellence”, publicaram-na e utilizaram em sua perspectiva de cultura em organizações, com aperfeiçoamento. Houve a substituição dos “objetivos superiores” pelos “valores comuns (*shared values*)” (no livro também identificados como “cultura”), de forma que o modelo possuía em seu centro os “valores comuns” e em volta as outras variáveis (Peters & Waterman, 1986, p. 10-12).

Justamente esses elementos demonstraram características em comum às propostas de Ouchi (1986) e Pascale & Athos (1986) e, assim como esses autores, Peter & Waterman (1986) encontraram as suas “empresas Z”, afirmando que existiriam organizações norte-americanas competitivas, identificadas por eles, que davam a mesma importância aos componentes “duros e moles”, fórmula do seu sucesso e que as faziam semelhantes às organizações japonesas.

Para Pascale & Athos (1986), dever-se-ia intervir nos sete elementos, “duros” e “moles”, para que os “objetivos superiores”, inseridos no centro dos seis elementos como elementos de interação, propiciassem que se chegasse à harmonia. Ao seguir esse caminho, a organização possuiria uma coesão interna que lhe permitiria o sucesso e a longevidade, no que seria, para os autores, a receita do sucesso de qualquer organização.

Essa receita foi colocada de maneira mais evidente por Peters & Waterman (1986). Os autores acompanharam as propostas de Pascale & Athos (1986) e reafirmaram algumas questões de forma enfática. Foi dado destaque ao racionalismo excessivo e à despersonalização da administração, bem como dos processos organizacionais, que seriam os responsáveis pelos insucessos das organizações norte-americanas na década de 80.

Para Peters & Waterman (1986), o real desenvolvimento do comprometimento humano dependeria da compreensão de suas necessidades, para a qual os gestores norte-americanos não estariam preparados. O aspecto quantitativo da administração norte-americana, em seu racionalismo e pensamento analítico, visto como motivo do sucesso norte-americano na Segunda Guerra Mundial e no pós-guerra, teria se transformado em um obstáculo, pois os processos de formação dos gestores teriam se impregnado com um nocivo excesso de racionalidade.

Na proposta dos autores, as características das sociedades nas quais as organizações estariam inseridas não teriam importância, pois existiriam organizações norte-americanas de “alto padrão”, “excelentes”, com um modelo que poderia ser copiado. Logo, não existiria diferencial nem na cultura japonesa nem em nenhuma outra. Bastaria transferir o modelo americano de “alto padrão” de uma organização para outra, e essa última também se transformaria em uma organização de sucesso.

Para melhorar a receita, Peters & Waterman (1986, p. 15) aliam à “Estrutura dos 7-S da McKinsey”, já discutida, “...os oito atributos que emergiram para

caracterizar, com toda a nitidez, o caráter distintivo das organizações inovadoras e de alto padrão”:

- a) “uma firme disposição a agir”: ter iniciativa e levar as ações até o fim;
- b) “ao lado e junto do cliente”: estar próximo do cliente, escutar e aprender;
- c) “autonomia e iniciativa”: dar autonomia e prestigiar a iniciativa;
- d) “produtividade através das pessoas”: investir nas pessoas e motivá-las para garantir qualidade e produtividade;
- e) “mãos à obra, orientadas por valores”: basear suas ações em valores específicos, adequados;
- f) “ater-se ao conhecido”: concentrar-se em atividades que dominam;
- g) “formas bem simples e equipes dirigentes pequenas”: reduzir o tamanho e a complexidade das estruturas da organização;
- h) “propriedades flexíveis simultâneas”: possuir uma flexibilidade com bases estáveis.⁸

Esses atributos, segundo os autores, reforçariam a perspectiva do desenvolvimento dos “valores comuns” ou “cultura”. Assim se atenderia aos objetivos da organização, a partir do consenso obtido por meio da adesão a esses valores, definidos e reforçados pelos gestores. A ação organizacional se desenrolaria com o apoio e a iniciativa de todos os funcionários, esses, bem informados, com estruturas ágeis, preparados, felizes e satisfeitos a levariam ao mais alto padrão.

⁸ Esse último tópico lembra a afirmação de Ouchi (1986) sobre a grande capacidade de flexibilidade e velocidade de adaptação às mudanças nas empresas tipo Z, proporcionadas por valores solidamente compartilhados pelos membros do “clã”.

Os processos de definição e reforço daquela cultura, quase ideal, foram detalhados por Deal & Kennedy em 1982, também com o apoio da McKinsey, no livro “Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life”. O próprio título já indica as propostas dos autores: uma “cultura corporativa” seria construída por meio de ritos e rituais no cotidiano organizacional. Os valores desejados, aqueles que garantem o sucesso de organizações norte-americanas, já apresentados aqui de diversas formas semelhantes, surgiriam por parte das ações dos gestores da organização.

Nessa publicação, os autores, novamente, afirmam que não há necessidade de buscar soluções para os problemas americanos fora dos EUA. E repetem a justificativa de que existiriam organizações norte-americanas de sucesso para serem examinadas, possibilitando a identificação e reprodução dos elementos qualitativos, fontes do seu sucesso.

Assim como a “cultura organizacional” de Ouchi (1986), “os objetivos superiores” de Pascale & Athos (1986) e os “valores comuns” de Peters & Waterman (1986), uma “cultura forte”,⁹ ou melhor, uma “cultura corporativa forte” seria para Deal & Kennedy (1982) o motivo do sucesso das organizações norte-americanas.

A força da cultura da organização, como nas outras propostas, estaria relacionada com uma coesão entre os funcionários e a organização. Essa força seria diretamente proporcional à rapidez com que os funcionários decidiriam a melhor forma de agir, com base em regras informais que cobririam quase todas as situações. Existiria, ainda, um sentimento de satisfação em relação às suas atividades e, conseqüentemente, maior disposição para o trabalho, diferencial

9 Não confundir com a proposta de que existiriam vantagens inerentes à forte tradição e homogeneidade cultural japonesa, defendida por Ouchi (1986), um dos poucos aspectos nos quais as propostas ligadas à McKinsey divergem da dele. A “cultura forte” se relaciona com a “cultura corporativa”, sendo forte no interior da organização por meio de ações planejadas pela alta direção (Deal & Kennedy, 1982).

produtivo de cada empregado em benefício da organização (Deal & Kennedy, 1982).

Nesse processo, o papel do dirigente é destacado tanto na necessidade de que conheça a cultura de sua organização como na de tomar conhecimento de sua importância no posicionamento da organização no mercado. Esse mercado, por sua vez, poderia servir de base para se influenciar a cultura da organização, como se pôde verificar em um dos atributos da organização inovadora de Peters & Waterman (1986).

Para que os dirigentes cumprissem esse papel, seria necessário o desenvolvimento de instrumentais para viabilizar a análise e a definição da “cultura corporativa”. No sentido de contribuir com esse objetivo, Deal & Kennedy (1982) detalharam os componentes da “cultura corporativa”:

- a) “valores”: fundamentam a cultura da organização, definindo o sucesso, o certo e o errado, de acordo com ações e/ou resultados realizados pelos membros da organização;
- b) “heróis”: personificam os valores para colocá-los no mesmo nível dos outros membros da organização, propiciando a identificação e a construção e disseminação de padrões de comportamento a serem seguidos. Subdividem-se em dois tipos: a) “heróis visionários”: compreendem, normalmente, os fundadores da organização, que, mesmo após a sua retirada, reproduzem seus valores pessoais; b) “heróis de situação”: surgem a partir de alguma situação específica, são heróis daquele momento ou dia, mas, em determinados ambientes, podem durar anos;
- c) “ritos e rituais”: são dramatizações, cotidianas ou não, dos valores organizacionais, disseminando as regras que guiam o comportamento e a socialização. Por trás de cada ritual, deve existir um mito, simbolizando crenças centrais da cultura, caso contrário seria apenas um hábito. Dentro dos rituais, existem os tabus, por meio dos quais a cultura

dominante bloqueia desvios pelas interpretações em relação ao tabu, implicando discriminação de etnia e sexo;¹⁰

- d) “rede cultural”: são sistemas informais de comunicação por meio dos quais se obtêm e disseminam informações, que não só transmitem e captam, como também interpretam os significados para os empregados, disseminando os valores culturais e mediando a maior parte dos negócios da organização.

Ainda dentro do objetivo de viabilizarem instrumentais de análise e definição da “cultura corporativa”, Deal & Kennedy (1982) identificaram dois critérios básicos: a) o grau de risco relacionado com a atividade da organização; b) a rapidez com que as respostas de correção das estratégias e decisões chegam aos funcionários.

A partir desses dois critérios, com base na combinação do que se poderia chamar de limites máximos e mínimos de cada um deles, os autores montaram quatro categorias e buscaram classificar as diferentes culturas:

- a) “cultura do macho”: individualista, alto risco e rápido *feedback*;
- b) “cultura do trabalho duro/muita diversão”: diversão e ação, poucos riscos e rápido *feedback*;
- c) “cultura da aposta”: decisões de alto risco, alto risco e lento *feedback*;
- d) “cultura do processo”: burocracia, sem risco e lento ou nenhum *feedback*.

Dentro dessas categorias, para Deal & Kennedy (1982), as organizações poderiam ter mais de um tipo de cultura. Essas subculturas poderiam prejudicar

¹⁰ Novamente, destacam-se pontos em comum entre as propostas. Essa questão foi tratada por Ouchi (1986) como um dos aspectos do *clã*.

o desempenho da organização, a não ser que existisse uma cultura de base, com valores globais que direcionassem os indivíduos. A cultura de base permitiria, então, que se ignorassem as subculturas.

Essa questão da diversidade cultural, de certa forma, foi tratada por Edgar Schein (1985), no livro “Organizational Culture and Leadership”, publicado em 1985. Para o autor, poderia não existir uma cultura única, que fosse melhor que todas as outras, mas existiriam as mais adequadas ao contexto daquela organização, construídas pelos compartilhamentos das soluções tidas como vitoriosas pelos membros da organização, e que, por isso, poderiam e deveriam ser transmitidas.

Tal construção se basearia, principalmente, naqueles que seriam percebidos como os criadores das soluções bem-sucedidas. Dentre esses criadores, os primeiros, normalmente, seriam os fundadores da organização, em um processo que poderia ser reforçado por uma série de procedimentos (Schein, 1985). Essa ênfase nos fundadores das organizações também está presente nos trabalhos de Deal & Kennedy (1982), mas Schein (1985) instrumentaliza de maneira mais evidente essa abordagem.

Dentro dessa proposta, Schein (1985) apresenta um conceito de cultura consensual, baseado na idéia de que uma “cultura organizacional” poderia prevalecer sobre as diversas subculturas existentes, a partir dos compartilhamentos nos processos de busca por soluções. Em seu conceito de “cultura organizacional”, o autor trata a cultura como um conjunto de suposições básicas utilizadas por um grupo que as disseminou, após considerá-las como solução adequada aos problemas de adaptação e integração. A disseminação se daria em três níveis:

- a) o dos artefatos visíveis: a dificuldade estaria em interpretá-los, pois seriam visíveis e simples de serem observados no ambiente organizacional;
- b) o dos valores que norteiam os comportamentos pessoais: além da dificuldade da interpretação e visualização dos comportamentos, os

indivíduos poderiam ocultar, de forma consciente ou não, seus verdadeiros motivos, complicando a atuação nesse nível;

- c) e o das suposições inconscientes: relacionado com o processo cognitivo de percepção do entorno. Aquilo que é percebido como adequado comporia os compartilhamentos inconscientes e definiria os comportamentos e os significados dos objetos. Seria de todos o nível mais complexo de ser acompanhado.

Com base em seus estudos, Schein (1985) afirma a possibilidade da existência de uma “cultura organizacional” que prevaleceria sobre os diversos compartilhamentos existentes na organização. A tendência de compartilhamentos próprios, por parte de grupos específicos, como engenheiros, operários ou gerentes, não é ignorada, mas uma “cultura forte” superaria essas subculturas dentro da organização, ou seja, novamente, as subculturas seriam obstáculos a serem superados.

No processo para superar tais obstáculos, que seria a busca por definir uma determinada “cultura organizacional”, o autor dá atenção especial ao papel dos primeiros a trabalharem a organização, seus fundadores, por construírem os primeiros conjuntos de “suposições adequadas” a serem disseminadas. A investigação necessária para se definir a “cultura organizacional” envolveria, então, a compreensão desses fundadores, incluindo sua história.

Na investigação, deveria ainda se utilizar a postura clínica nos estudos sobre cultura em organizações. Nela, partindo das questões levantadas pela própria organização, buscar-se-iam formas de gerenciamento, trabalhando o lado irracional da organização por meio da “cultura organizacional” (Schein, 1985), o que estaria de acordo com as colocações de Peter & Waterman (1986), criticando o excesso de racionalidade gerencial norte-americana e propondo que a solução estaria em se instrumentalizar o compartilhamento de valores pelos membros da organização.

Essa visão de “cultura organizacional”, como um instrumento para resolver problemas, torna-se mais evidente por Schein (1985) adotar a cultura

exclusivamente em sua dimensão de “comunicação e expressão” (Fleury, 1996), como um instrumento homogeneizante de consenso, ignorando as relações de poder e as contradições do processo de controle e dominação (Pagès *et al.*, 1987).

São propostas que se assemelham às de outros autores da linha microsocial, mas que, ainda assim, se apresentam como as de maior distinção e contribuição para a busca de alternativas (Pépin, 1998), aceitando que não exista uma cultura “boa” ou “má”, mas, sim, a mais adequada para cada organização.

Schein (1985) insere, mesmo que de forma parcial, a cultura como metáfora de base, em uma perspectiva interpretativa. Mas Sackmann (1992) destaca que a proposta de Schein (1985) acaba permanecendo como uma pesquisa funcionalista, na qual a cultura é uma variável manipulável pela gerência, e as metáforas, nesse caso, se relacionariam com “confusão conceitual” e “ambigüidades”.

Logo, evidencia-se a ênfase dos estudos delimitados ao nível microsocial das organizações, restringidos ao ambiente organizacional e às relações nele contidas, sem oferecer alternativas para se avançar além desses limites. É uma proposta que busca atender aos interesses de curto prazo das organizações, que têm problemas e os querem resolvidos o mais rápido possível, dentro de uma visão de relação custo-benefício.

Isso só seria possível em uma visão instrumental que possibilitasse simplificar, mesmo de forma reducionista, as complexidades dos compartilhamentos dos atores organizacionais, visão desenvolvida nas propostas de “cultura corporativa”, que propõe a sua construção por meio de práticas e processos específicos.

Tal simplificação não ficaria sem resposta. Diversos estudos (Aktouf, 1994; Pépin, 1998) passaram a surgir, contrapondo-se a essas perspectivas. São críticas direcionadas, principalmente, para a possibilidade de se construir uma

“cultura corporativa” forte, de internalização por todos os atores dos valores desejados pela organização e de se ignorar a importância das subculturas.

4.2 CRÍTICAS E ALTERNATIVAS À ÊNFASE FUNCIONALISTA

Pela própria diversidade sociocultural dos membros organizacionais, a idéia de que a organização tem uma cultura única, compartilhada por todos, é excessivamente simplista (Martin, 1992; Frost *et al.*, 1991; entre outros). Essa visão funcionalista subestima a compreensão da complexidade humana, simplificada em dimensões instrumentalizáveis por meio de um reducionismo, sob o discurso da construção de uma cultura comum, que atenderia a todos, o que acaba sendo visto como um movimento para constituir instrumentos de dominação (Pagès *et al.*, 1987) e de limitação da irracionalidade (Pépin, 1998).

A possibilidade da construção do consenso entre os membros organizacionais, proposta por essas abordagens, foi questionada de várias maneiras. Surge, então, uma grande diversidade de estudos sobre o tema que permitiu a Meyerson & Martin (1987), Martin (1992) e Frost *et al.* (1991) reconhecerem diferentes perspectivas que competem entre si (Martin & Frost, 2001).

Ou seja, uma série de autores, como Chanlat, 1996, 1999; Aktouf, 1994; Pépin, 1998; Dupuis, 1996; Rodrigues, 1991; Pagès *et al.*, 1987, entre outros, tem criticado as posturas funcionalistas e buscado alternativas. As abordagens podem ser distintas, conter ou não elementos macrossociais, microsociais e individuais, mas, em síntese, suas proposições destoam das propostas funcionalistas.

Segundo Pépin (1998), a apregoada busca da corrente corporativa pelo retorno da irracionalidade, para fazer frente ao excesso de racionalidade gerencial, apenas delimitou essa irracionalidade de forma que fosse possível reduzi-la e gerenciá-la, o que teria atraído gestores pela possibilidade de eliminar orientações culturais diferentes das suas.

De acordo com o autor, a revisão desse processo implica o reconhecimento dos trabalhadores como atores organizacionais, como sujeitos, não ignorando a importância dos gestores, mas entendendo que os outros atores não podem ser, simplesmente, ignorados.

Quanto a isso, Aktouf (1994, p.47) afirma:

Mesmo admitindo que a cultura é construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade.

Ou seja, os estudos sobre “cultura corporativa” se baseiam em aspectos discutíveis. Nesse sentido, Pépin (1998) critica a suposição de que aquilo que os dirigentes apresentam como verdades deveria ser assim para toda a organização, pois os membros deveriam compartilhar os valores e crenças dos dirigentes e ignorar as influências oriundas de outros atores. Lógica que parte do pressuposto de que os atores assumiriam aquela como a “boa” cultura, a melhor alternativa, devendo ser disseminada e validada em função da contribuição que trará para a performance de todos, mesmo não refletindo seus verdadeiros valores.

Outro ponto criticado por Aktouf (1994) é a apropriação indevida ou incoerente de termos tratados pela Antropologia, em uma deformação conceitual. O autor questiona, por exemplo, o uso dos termos mito e herói. O primeiro seria um termo comumente utilizado pela corrente corporativa para indicar as anedotas, histórias e metáforas que circulam pela organização, o segundo representaria uma posição de destaque ao redor da qual se constroem preceitos e giram os mitos da organização, de preferência para sempre, pois o herói é imortal. Mas, para a Antropologia, o mito envolveria questões divinas, referindo-se às crenças sobre as origens e o funcionamento do universo, e os heróis não seriam aqueles que constroem os tabus, mas os que os transgridem, aceitando a idéia da própria morte para alcançar certa sabedoria (Aktouf, 1994).

Pépin (1998) destaca outras duas definições, freqüentemente deturpadas, a de signos e a de símbolos, uma substituindo a outra, conforme a necessidade dos autores em legitimarem as posições organizacionais em um referencial de produção simbólica. Chanlat (1996a) e Bouchard (1996) ressaltam a diferença, afirmando que o signo somente informa, enquanto o símbolo se refere ao imaginário, à necessidade de criar, pensar, produzir sentido.

Essa redução dos termos a definições pragmáticas e abusivas serve, segundo Aktouf (1994), para que a corrente corporativa se insira em um discurso de legitimidade cultural ligado à Antropologia, mas deturpando o significado dos termos, conforme sua necessidade instrumental.

Para o autor, os trabalhos em “cultura organizacional” que seguem as características funcionalistas fazem a interpretação do conceito de cultura e o transporta para as organizações com interpretações um pouco diferentes, mas como ponto em comum estaria uma interpretação simplista para atender aos objetivos de seus trabalhos, reescrevendo-o transportado para a organização. Surgiriam, daí, os conceitos de “cultura organizacional” (Ouchi, 1986; Schein, 1985), “cultura corporativa” (Deal & Kennedy, 1986) e outros que já foram expostos.

Essa discussão foi levantada, nesta dissertação, quando se buscou uma aproximação conceitual de cultura sob a base antropológica, sendo nítida a distinção entre o que foi apresentado e as propostas com ênfase funcionalista. Isso fica claro ao se retornar ao que se afirmou ser a linha central do entendimento de cultura adotado nesta dissertação, o conjunto das afirmações de Aktouf (1994) que visam a esclarecer a profundidade da cultura.

A visão de “conjunto complexo e multidimensional”, de “relações dialéticas”, de diversidade cultural em uma mesma comunidade, na “oposição ou na clivagem”, poderia reduzir a validade, por exemplo, das conclusões de Hofstede (1980, 1997, p. 29), pois essa validade se basearia, segundo o próprio autor, no tamanho e na homogeneidade das amostras, compostas por empregados da mesma multinacional, sendo “...idênticos em todos aspectos

com exceção da nacionalidade. A incidência da nacionalidade nas respostas torna-se então particularmente fácil de detectar”.

Um outro ponto, evidente nas questões apresentadas por Aktouf (1994), é a importância da historicidade, apresentada pela corrente da “cultura organizacional”, trabalhada por Schein (1985), como estudo da história da organização, com ênfase nos incidentes críticos, que poderiam facilitar a gestão das mudanças culturais na organização.

Novamente, poderia ser mais um exemplo de interpretação simplista e instrumentalizada. É relativamente fácil, para um consultor, buscar informações sobre a história da organização que o contratou, mas a história a que Aktouf (1994) se refere é a do indivíduo, de suas origens, intrincada nas relações sociais das quais participou e em tudo o que experimentou na vida, representando para ele algo que não será tão fácil para o histórico de uma organização representar.

Seguindo essa linha crítica, Rodrigues (1991, p. 58) destaca que se pretende “...transformar questões de natureza política, como valores e interesses, em questões puramente técnicas”, pois a “cultura corporativa” estaria sendo colocada como resultado do controle de elementos como os valores e os mitos, reduzindo a “lógica da cultura” à da “racionalidade formal”.

Nessa discussão, Pépin (1998, p. 283) apresenta a “cultura organizacional” como uma forma de “...expressão consagrada para designar a ideologia do gerenciamento...”. A organização se instrumentaliza para o controle e para a dominação, sobre a égide de buscar a melhor “cultura organizacional”, boa para todos. E o próprio desamparo atual das sociedades industriais contribui para que se amplie o risco desse controle pelos dirigentes (Aktouf, 1994).

Os indivíduos em busca por identidade fariam da organização uma espécie de “cultura-refúgio” (Pagès *et al.*, 1987). A organização ampliaria a “força” de sua “cultura corporativa” por meio de práticas cotidianas que compõem e sustentam a base do poder. Esse, por sua vez, não se encontraria apenas no discurso dos

gestores, mas seria, também, construído pelos outros atores organizacionais, que contribuiriam para a própria subjugação (Pagès *et al.*, 1987).

Ou seja:

...gerentes e administradores atuam estrategicamente, nas organizações, para criar justificativas, ou racionalidades, que expliquem medidas e ações das próprias organizações. Assim, os gerentes podem criar e administrar novas estruturas, novas tecnologias, e podem, ainda, agir através de parâmetros simbólicos, como ideologias, crenças e rituais (Rodrigues, 1991, p. 57).

Logo, como afirmam Aktouf (1994) e Pagès *et al.* (1987), em relação à alienação e à dominação social, o discurso de “cultura organizacional”, simplesmente, renova práticas anteriores de dominação, por trás de um discurso contra o racionalismo dos gestores e de participação de todos os membros organizacionais.

É importante, ainda, desviar a discussão para outra questão: quais deveriam ser então as contribuições de estudos que abordassem, de alguma forma, “Cultura” e “Organizações”, em frente a todas essas questões?

Talvez o primeiro ponto possa ser alguma contribuição para a superação da alienação do trabalhador, no sentido de oferecer estudos nos quais ele possa identificar seu espaço social próprio, sua autonomia:

Na realidade, a identificação ao trabalho só é possível com a superação da alienação, isto é, com a ruptura com a ausência de percepção de si mesmo que vive continuamente o trabalhador da indústria: esta ruptura deveria levar o trabalhador a assumir o ato de trabalhar como seu ato, como sua reabilitação enquanto sujeito (Aktouf, 1994, p. 46).

Isso pode exigir instrumentais diferentes dos utilizados pelas correntes predominantes de estudo sobre cultura em organizações. Como alternativa, Dupuis (1996, p. 247) afirma que a Etnografia é a contribuição essencial da Antropologia para a Administração, e que deve ser utilizada não só para compreender “...a cultura organizacional, mas também outros aspectos da vida em organizações...”.

No contexto brasileiro, Barbosa (2001) afirma que seria adequado buscar entender a cultura administrativa brasileira, investigando a existência ou não de

elementos singulares nos diversos contextos e formas de administrar, bem como os significados e interpretações das tecnologias gerenciais envolvidas. E vai contra a lógica que trata as organizações como “entidades isoladas” que desconsideram aspectos relevantes das culturas administrativas na diversidade social. Lógica que prevalece no meio intelectual norte-americano, origem da corrente da “cultura organizacional”, e que influencia fortemente os meios acadêmicos e empresariais brasileiros.

Essa crítica à aplicação, no Brasil, de receitas prontas, como as da corrente da “cultura corporativa”, envolve a diferença entre as sociedades. Como a América do Norte é responsável por boa parte das teorias sobre a administração moderna, é de se esperar que os conceitos reflitam valores e problemáticas de sua sociedade, o que exige a aplicação, de acordo com Barbosa (2001), de algo básico na análise antropológica, a “relativização” de conceitos, de forma que se devem verificar as diferenças entre os significados e conteúdos de um grupo social para outro.

A autora exemplifica essa questão nas diferenças entre a organização norte-americana – instrumento de conquista, integração e identidade – e a organização brasileira – inexpressiva ou relacionada com o Estado – e entre o herói americano – um igual que acumula riquezas – e o herói brasileiro – alguém divino que abdica de bens materiais.

Nessa lógica, em determinados contextos, os valores prescritos estão em dissonância com aqueles prevalentes em algumas sociedades, gerando conflitos, como no discurso do sujeito proativo em contextos nos quais surgem facilmente acusações de preguiçoso, espertalhão, incapaz (Barbosa, 2001), o que destaca a possibilidade de maior ambigüidade ao, simplesmente, se adotar propostas ou modelos estrangeiros.

O conjunto das idéias que foram apresentadas nesta parte da dissertação faz parecer que se devem investigar as propostas de “cultura corporativa”, voltando-se para o mapeamento, interpretação e aceitação dos aspectos

culturais provenientes das percepções dos atores, identificados como indivíduos (Dupuis, 1996; Aktouf, 1994; Chanlat, 1999).

A investigação das propostas de “cultura corporativa” é justamente o objetivo desta dissertação, tratando mais especificamente da tentativa de sua construção. No entanto, no conjunto das propostas apresentadas, evidencia-se uma diversidade de abordagens, tanto nos estudos com ênfase funcionalista quanto naqueles que os criticam, o que ampliou a necessidade e a dificuldade de definir a escolha de uma alternativa teórico-metodológica que efetivamente contribuisse com os objetivos do presente trabalho.

4.3 ALTERNATIVAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS DE ESTUDOS SOBRE CULTURA EM ORGANIZAÇÕES

Expondo a complexidade que envolve os estudos sobre cultura nas organizações, Meyerson & Martin (1987), Frost *et al.* (1991) e Martin (1992) concordam que a diversidade dos membros e interesses organizacionais implica a heterogeneidade cultural das organizações, em termos de diferentes valores e crenças compartilhados por toda a organização ou por determinados grupos ou, ainda, por indivíduos com interesses específicos.

Os autores afirmam que, de formas diversas, mais ou menos abrangentes, as variadas dimensões dessa heterogeneidade têm sido tratadas nos estudos sobre cultura em organizações com base em abordagens distintas, denominadas como perspectivas de “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”.

Esses diferentes enfoques dos estudos sobre cultura nas organizações, bem como outras propostas, foram reunidos por Martin & Frost (2001) no artigo “Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual”, que destaca as diferenças e as disputas entre seis grupos de estudos principais:

- a) “engenharia do valor”: o controle, a disseminação e a homogeneização dos valores organizacionais poderiam ser feitos por meio de ações corporativas baseadas em diretrizes da alta direção e nos valores que a ela interessassem. Aqui se enquadram os estudos que baseiam as propostas de “cultura corporativa”. Pesquisadores como Peters & Waterman (1986) afirmam que a vantagem competitiva da organização estaria na construção de uma cultura forte, homogênea, compartilhada por todos e indicam os instrumentos para que isso seja alcançado;
- b) perspectiva da “integração”: “...estudos que compartilham das características de consistência, consenso organizacional e transparência...” (Martin & Frost, 2001, p. 224). As mudanças culturais ocorreriam na organização como um todo, de forma que uma homogeneidade seria substituída por outra. Conflitos e ambigüidades seriam apenas a prova do enfraquecimento de uma cultura, enquanto outra não se consolida para restabelecer o consenso. Muitos trabalhos, como o de Schein (1985), enquadram-se nessa perspectiva e apresentam, também, características da “Engenharia do Valor”. Os estudos podem se caracterizar como “generalizados” ou “especializados”. Os generalizados investigam e interpretam elementos formais – práticas, regras e estruturas; informais – comportamento adequado, comunicação; e, ainda, rituais, histórias e outros. Os especializados focalizam uma só manifestação cultural, que, por ser consistente com as demais, representaria a totalidade da cultura;
- c) perspectiva da “diferenciação”: são estudos generalizados, voltados para o reconhecimento das inconsistências, confrontando questões, como posturas e comportamentos ou políticas e práticas atuais. O consenso só ocorreria dentro de subculturas, existindo conflitos de interesse entre grupos na organização. A “diferenciação” se caracteriza pela “...inconsistência, consenso subgrupal e clareza subgrupal..” (Martin & Frost, 2001, p. 225);

- d) perspectiva da “fragmentação”: são estudos que desconsideram a estabilidade, voltados para a mudança contínua, normalmente impulsionada pelo ambiente ou por forças que estão fora do controle do indivíduo. A cultura seria marcada pela ambigüidade das relações de poder, visto como presente por toda a organização. Os conflitos de interesse, as alianças e os consensos transitórios, para atingir determinados objetivos, destacam-se nessa abordagem, baseada na ambigüidade e na ausência de consistência e consenso;
- e) estrutura das três perspectivas: esses estudos consideram que as culturas nas organizações possuem elementos simultâneos compatíveis com a “integração”, a “diferenciação” e a “fragmentação”. Para compreendê-las, seria necessário englobar e transcender as teorias menos abrangentes e, então, ampliar o potencial de abstração. Isso seria alcançado na estrutura das três perspectivas, aplicadas em conjunto, de forma complementar. Carrieri & Rodrigues (2001) e Cavedon & Fachin (2000) defendem essa abordagem. Os últimos a utilizaram para investigar uma Universidade Pública, encontrando diferentes significações e compartilhamentos que se adequavam a cada perspectiva. Carrieri & Rodrigues (2001) destacam o fato de Martin (1992) defender o foco em apenas uma perspectiva, mas em outros estudos (Meyerson & Martin, 1987; Martin & Frost, 2001), a autora também apresenta vantagens do uso conjunto;
- f) movimento “pós-moderno”: os estudos se opõem à intenção de outros pesquisadores de definir verdades e questionam bases da ciência moderna. Baseiam-se mais num discurso do que numa teoria unificada, apresentando interpretações múltiplas e contraditórias para destacar a desordem dos estudos de interpretação e a necessidade de questioná-los, pois a arbitrariedade, neles contida, impediria definições por meio de regras ou princípios. Metáforas, paródias ou críticas, com freqüência, constituem esses trabalhos que desprezam a busca pelo desenvolvimento linear e pela legitimação de uma “supremacia teórica”. Segundo Martin & Frost (2001), seu próprio artigo, “Jogos de Guerra da

Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual”, segue essa linha, por colocar os movimentos dos estudos culturais não como avanços, mas como guerras, tentativas de impor uma ordem, um significado, uma suposta evolução.

Ao se analisar esses grupos, reconhece-se a possibilidade de existirem reflexos do processo de tentativa de construção da “cultura corporativa” relacionados com aspectos tratados nas abordagens de “diferenciação”, “fragmentação”, das três em conjunto ou “Pós-moderna”. No entanto, ao adotar a investigação de qualquer uma dessas opções se envolveria uma série de elementos que ampliariam o escopo da pesquisa, mas que não são indispensáveis para os objetivos da presente dissertação. Pela própria limitação de tempo e recursos, é necessária uma delimitação aos elementos mais pertinentes. Logo, a perspectiva de “integração”, englobando a da “engenharia de valor”, parece ser a mais adequada a ser investigada nesta dissertação.

Os autores compreendidos na perspectiva da “integração” se envolvem de maneira mais direta com as propostas de construção de uma “cultura corporativa” e de instrumentalização da cultura nas organizações, por meio de práticas diversas. O foco da dissertação ficou, então, na investigação da perspectiva da “integração”, com ênfase na crítica de estudos dos autores da chamada corrente da “cultura corporativa”, dentre os quais Frost *et al.* (1991) destacam Ouchi (1986), Pascale & Athos (1986), Peters & Waterman (1986), Deal & Kennedy (1982) e Schein (1985).

É importante ressaltar que, ao se optar pela investigação da perspectiva da “integração”, não se nega a importância do reconhecimento da heterogeneidade organizacional nos estudos sobre cultura. Buscou-se, apenas, a delimitação do foco da pesquisa para viabilizar a descrição e a análise da tentativa de alcançar um suposto consenso cultural em uma organização, o que permitiu um aprofundamento em determinadas práticas de “gestão de pessoas” em contextos específicos, necessário para maior compreensão do contexto microsocial de suposto gerenciamento da “cultura corporativa”.

Nesse aprofundamento, surgiram manifestações relacionadas com as perspectivas da “diferenciação” e da “fragmentação”. Tais manifestações não foram excluídas da análise, mas, sim, utilizadas para contextualizar as manifestações relacionadas com a investigação da perspectiva da integração. Dessa maneira, foi possível revelar a ambigüidade entre o mundo real e o discurso da integração, pois, mesmo ao se investigar as ações e os atores voltados para a implementação dessa proposta, foram identificados aspectos que, possivelmente, afastam esses últimos das intenções de suas propostas.

Pelo exposto, nesta dissertação, optou-se pela investigação da perspectiva da “integração”, mas sem abdicar da análise de possíveis aspectos das perspectivas da “diferenciação” e da “fragmentação”, que se revelaram dentro do próprio contexto de implementação de uma suposta “integração”.

5 METODOLOGIA

5.1 TIPO DE PESQUISA E METODOLOGIA UTILIZADA

A definição do tipo de pesquisa e da metodologia a ser utilizada passa pela questão do que se busca investigar e como se quer fazer isso, definição que envolve a necessidade de se ter um guia para a construção dos conceitos e das hipóteses (Bruyne *et al.*, 1991).

Na busca por descrever e analisar a tentativa de construção da “cultura corporativa”, optou-se por obter a visão da organização e analisá-la sobre a sua própria ótica, para que seja possível chegar à solução do problema proposto: **como ocorre a tentativa de construção de uma “cultura corporativa” na “ZIX”, a partir das práticas de “gestão de pessoas” incorporadas e transmitidas pelos seus níveis gerenciais, no período de 1988 a 2001?**

O desafio para o início da investigação se encontrou na escolha do pólo técnico, responsável pelas transformações técnicas dos dados ao tratar da coleta, da descrição e dos modos de investigação (Bruyne *et al.*, 1991). Essas transformações e escolhas estão relacionadas com as distinções entre abordagens quantitativas e qualitativas, envolvendo discussões entre aqueles que utilizam uma, outra ou ambas.

No “confronto” entre essas abordagens, Carrieri & Luz (1998) identificaram a tendência de maior utilização da pesquisa qualitativa nos trabalhos da área de administração, ao analisarem dissertações de mestrado da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), produzidas entre 1992 e 1996. Uma

justificativa para isso poderia ser o potencial do caráter subjetivo que permitiria aos pesquisadores ir além da objetividade cartesiana.

Alguns problemas organizacionais, notadamente os relacionados com as complexidades humanas, podem exigir instrumentais que não se limitem, exclusivamente, a uma abordagem quantitativa, exigência que parece encontrar solução nas características da pesquisa qualitativa (Bogdan & Biklen, 1994):

- a) o pesquisador é o principal instrumento da pesquisa qualitativa e o ambiente natural sua fonte direta de dados;
- b) a investigação é descritiva;
- c) a ênfase está no “processo”, nas manifestações, e não no resultado;
- d) não há preocupação em comprovar as hipóteses anteriormente definidas, mas em chegar à “abstração” a partir da análise dos dados;
- e) o pesquisador focaliza o “significado”, buscando a “perspectiva das pessoas” nos diferentes pontos de vista.

Percebe-se que a pesquisa qualitativa se volta para níveis não quantificáveis da realidade, em fenômenos relacionados com valores, atitudes, crenças, significados e motivações, buscando responder a questões particulares (Minayo, 2001), aspectos que enquadram a proposta desta dissertação. O estudo de um fenômeno – a tentativa de construção de uma “cultura corporativa” – que se faz presente nas relações cotidianas e se relaciona com as interpretações dos níveis gerenciais, foco da proposta, e também dos demais atores no contexto organizacional, permitiu definir a abordagem qualitativa como a mais coerente para o presente trabalho.

Essa definição é validada por Triviños (1987), segundo o qual é possível afirmar que o caráter qualitativo da pesquisa está explícito pelo fato de o problema ser do tipo “como”, com a intenção de descrever de forma detalhada fenômenos e fatos de uma realidade específica, voltando-se para o processo e não apenas para os resultados.

Uma vez definido o caráter qualitativo da pesquisa, resta tratar dos modos de investigação. Se, nesta dissertação, as transformações dos dados, a que Bruyne *et al.* (1991) se referem, estão relacionadas com a abordagem qualitativa, também está a definição dos modos de investigação. Dentre esses modos, o estudo de caso pareceu ser o mais adequado para fazer frente ao problema proposto, concordando-se com Yin (2001), ao afirmar que, apesar de poder utilizar métodos quantitativos, o estudo de caso é, muitas vezes, de natureza qualitativa e permite um estudo detalhado de casos particulares, de maneira intensa, em uma ou algumas organizações.

Bruyne *et al.* (1991, p. 225) afirmam que alguns estudos de caso são basicamente descritivos, objetivando "...descrever toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral". É alerta que essa descrição não deve deixar de lado a análise, apoiada em uma base teórica que sirva para balizar a coleta de dados. Caso contrário se limitará a descrever os fatos de forma pragmática.

Uma outra preocupação, de acordo com Yin (2001), é que o pesquisador não assuma posições tendenciosas ou aceite evidências equivocadas para influir nas conclusões, bem como não assuma a estratégia de estudo de caso como apenas uma etapa da coleta de dados ou do seu planejamento.

É importante ressaltar que, nesta dissertação, o estudo de caso é colocado como defende Yin (2001): uma estratégia de pesquisa abrangente, que deve incorporar abordagens particulares de coleta e análise de dados. O próprio autor traça critérios para enquadrar os trabalhos nessa proposta:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001, p. 32).

A contemporaneidade da tentativa de construção de uma "cultura corporativa" está no fato de se tratar de um processo que tomou força durante a década de 80, na América do Norte, e que, atualmente, está presente em muitas organizações no Brasil. Já a falta de clareza entre o fenômeno e o contexto se

deve à complexidade da subjetividade dos membros organizacionais, “atores e autores” nas inter-relações que circundam todo o processo.

Um outro aspecto a se destacar, de acordo com Bruyne *et al.* (1991) e Yin (2001), contribuiu para a adoção da estratégia de estudo de caso: a pesquisa proposta se restringiu a uma organização com características e processos peculiares – organização pública, com forte concorrência do setor privado,¹¹ em processo de renovação das práticas gerenciais, para fazer frente à competitividade crescente, e que, ao mesmo tempo, tem parceiros no setor privado, não apenas como clientes, mas como captadores de negócios, por meio de franquias. Estão de acordo também com Triviños (1987), para o qual uma vantagem da escolha do estudo de caso é permitir que se aprofunde em uma realidade particular, possibilitando que os resultados alcançados viabilizem a construção de hipóteses para direcionar novas pesquisas.

Esse aprofundamento, na realidade, neste caso, está voltado para a exploração, a descrição e a explicação. Respectivamente: a) por buscar um novo conhecimento, sem possuir informações muito específicas sobre o fenômeno investigado na organização em questão (Bruyne *et al.*, 1991); b) por voltar-se para a descrição da complexidade de um fenômeno particular (Bruyne *et al.*, 1991); c) e por buscar esclarecer fatores que se relacionam com o fenômeno em estudo (Vergara, 2000).

Logo, pelo que foi exposto, dentro da prática metodológica, a pesquisa deu ênfase a uma abordagem qualitativa, adotando como estratégia o Estudo de

¹¹ A ECT tem diversos concorrentes em diferentes serviços que oferece, tais como: nos serviços de remessas expressas internacionais concorre com os grandes *couriers* internacionais; nos serviços de remessas expressas nacionais concorre com as companhias de transporte aéreo; no serviço de distribuição urbana concorre com empresas locais especializadas nos fluxos originados e destinados à própria cidade; no serviço de entrega de encomendas concorre com empresas de ônibus, transportadoras rodoviárias e companhias aéreas (Brasil, 1997).

Caso, voltado para a exploração, descrição e compreensão de significados de fenômenos relacionados com a questão da “cultura corporativa” na “ZIX”.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha dos sujeitos da pesquisa se deu de forma não probabilística, definida por tipicidade e por acessibilidade. Não probabilística, pois foi definida de forma intencional, por tipicidade, uma vez que os elementos foram selecionados de acordo com seu nível gerencial e por acessibilidade, pois também foram escolhidos em função da facilidade de acesso (Triviños, 1987; Vergara, 2000; Minayo, 2001).

Os critérios para essa escolha foram definidos com base na delimitação do estudo, que se apresenta em três pontos principais:

- a) a escolha da Regional “ZIX” como *locus* do estudo;
- b) a ênfase dada às práticas de “gestão de pessoas” incorporadas e transmitidas pelos níveis gerenciais;
- c) a definição do período a ser investigado, do ano de 1988 a 2001.

A definição do grupo dos sujeitos de pesquisa teve, então, como critérios básicos:

- a) o maior tempo de exercício de função gerencial na Regional “ZIX”, no período de 1988 a 2001, e um tempo mínimo de três anos;
- b) e a acessibilidade, restringindo-se àqueles presentes na região da Grande “VILAZIX”,¹² por ser a mais relevante para “ZIX”, em termos de volume de operação, receita e número de funcionários.

¹² O nome “VILAZIX” se refere a um município fictício e foi adotado para preservar a imagem da Regional da ECT pesquisada, como solicitado pela organização.

Deve-se observar que o grande número de elementos que se enquadraram nesses critérios, 92 indivíduos, indicou a necessidade de uma definição mais criteriosa. Segundo Poirier *et al.* (1983)¹³ *apud* Junquilha (2000), entre a 20ª e a 30ª entrevista, é comum ocorrer a saturação das informações, sendo raro o surgimento de novos fatos. Assim, optou-se por definir o número inicial de entrevistados dentro dessa faixa. O número final foi definido no momento em que ocorreu a saturação das informações, durante a pesquisa de campo.

Essa delimitação do número inicial de entrevistados exigiu critérios adicionais para selecioná-los dentre os 92 indivíduos pré-selecionados. Os critérios foram, então, obtidos a partir do referencial teórico apresentado, segundo o qual o processo de construção de uma “cultura corporativa” envolve de forma preponderante os níveis gerenciais mais altos da organização, com ênfase nas práticas de “gestão de pessoas” relacionadas com as gerências de “Recursos Humanos” das organizações. Por conseguinte, a partir de um primeiro levantamento, no qual se analisou o organograma da organização (ANEXO A), em conjunto com o gerente de “Recursos Humanos” e o assessor técnico da diretoria Regional, buscou-se um extrato dos diversos níveis hierárquicos na “ZIX”, com o grupo inicial dos sujeitos de pesquisa sendo assim composto:

- a) o diretor regional,¹⁴ os três assessores da diretoria regional, os dois coordenadores ligados à diretoria e os oito ocupantes dos cargos de gerente;
- b) os três chefes de seção e dois supervisores da gerência de “Recursos Humanos”, de um total de quatro supervisores;

¹³ POIRIER, J.; CLAPIER-VALLADON, S.; RAUBAUT, P. Les récits de vie: théorie et pratique. Paris: Puf, 1983.

¹⁴ Diretor que atuou na “ZIX” no período de interesse desta dissertação, de 1988 a 2001, sendo o responsável pela introdução de propostas relacionadas com a construção de uma “cultura corporativa” na Regional. Atualmente, ele está na iniciativa privada.

- c) sete representantes dos demais níveis de chefia presentes nas unidades organizacionais com o maior número de funcionários, respeitando-se a proporcionalidade, sendo assim definidos: dois de um total de 21 chefes de seção, um de um total de 11 chefes de Centro de Distribuição Domiciliar, dois de um total de 20 chefes de agência, dois de um total de 15 supervisores.

É importante observar que as funções de diretor adjunto e de subgerente, indicadas no organograma (ANEXO A), não estão presentes. A justificativa se refere ao fato de que, na prática, essas funções nem sempre são ocupadas, e quando o são isso ocorre, normalmente, de maneira temporária e justamente por aqueles indivíduos já incluídos no grupo inicial dos sujeitos de pesquisa. O número de sujeitos a serem entrevistados foi, então, de 26 indivíduos. A saturação e as recorrências das informações foram alcançadas a partir da 21ª entrevista, mas optou-se por completar o grupo de sujeitos da pesquisa, até a 26ª entrevista, como previsto inicialmente, por possíveis contribuições dos atores organizacionais previamente selecionados.

5.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados envolveu múltiplas fontes de evidências (Triviños, 1987; Minayo, 2001; Yin, 2001, entre outros), ampliando a abrangência da pesquisa pela entrevista semi-estruturada, pela análise dos documentos e dos registros em arquivo e pelo levantamento bibliográfico.¹⁵

¹⁵ Alguns autores, como Yin (2001), incluem a pesquisa bibliográfica como pesquisa documental, mas, neste trabalho, adotar-se-á a proposta de Vergara (2000) que as diferencia, descrevendo a primeira como relacionada com material acessível ao público em geral e a segunda com materiais mantidos por organizações públicas ou privadas e que não são de livre acesso, exigindo um planejamento diferenciado.

- a) a análise bibliográfica, seguindo a proposta de Vergara (2000), propiciou o levantamento de dados já sistematizados em publicações anteriores, pertinentes à questão dos estudos sobre cultura em organizações, com ênfase nas propostas de “cultura corporativa”;
- b) a análise de registro em arquivos e documental (Yin, 2001) de todo o material da “ZIX” permitiu a investigação das práticas formalizadas, por escrito, e relacionadas com as práticas de “gestão de pessoas” na organização. Foram analisados: o jornal informativo da área de “Recursos Humanos” – “O Postal”; o plano regional de trabalho; relatórios da empresa em nível regional e nacional; os cadernos de treinamento da área de “Recursos Humanos”; o *site* institucional da empresa; o jornal do sindicato – “Pombo Correio”; entre outros documentos;
- c) a pesquisa de campo, com entrevistas semi-estruturadas para os sujeitos da pesquisa, ofereceu as vantagens da flexibilidade¹⁶ e do potencial de obtenção de informações pela interação mediada (Triviños, 1987). Essa técnica permitiu a investigação e a verificação das práticas formalizadas por escrito e de outras não impressas, bem como dos conteúdos, significados e intenções que as envolvem segundo a percepção dos sujeitos. Para isso, com o objetivo de aproveitar diferentes possibilidades de contribuição provenientes dos atores, optou-se por definir três roteiros de entrevista: um para o diretor, explorando as bases que nortearam suas propostas para a organização (ANEXO B); outro para o gerente de “RH”, abordando a gestão da área, cujo papel se destaca no problema investigado (ANEXO C); e um terceiro para os atores inseridos em demais funções e níveis de chefia, focando as relações entre eles com os outros atores e setores da “ZIX” e sua

¹⁶ Yin (2001) afirma que não se pode confundir a flexibilidade com a falta de um planejamento e de uma base teórica, o que levou essa característica a ser apontada como uma falha da técnica.

inserção na proposta de construção de uma “cultura corporativa” (ANEXO D). Esse último foco esteve presente nos três roteiros, complementando os dois primeiros com provocações comuns a todos os atores. As entrevistas foram gravadas em 28 fitas microcassetes e duraram, em média, uma hora e dez minutos. Em seguida, foram transcritas, totalizando 311 páginas de texto.

Essas múltiplas fontes, por convergirem para o mesmo fenômeno, possibilitaram a triangulação de fontes de dados e, conseqüentemente, uma pesquisa mais bem-sucedida, sobre o ponto de vista de possíveis questionamentos quanto à sua validade (Yin, 2001).

O início da pesquisa consistiu do levantamento de material bibliográfico para construção de um referencial teórico que embasasse este trabalho. Em seguida, foram feitos os primeiros contatos com a empresa em reuniões com o gerente de “Recursos Humanos”, um assessor e o diretor, respectivamente. Foram coletados dados por meio de anotações e solicitados vários documentos. A análise dos dados obtidos permitiu as primeiras definições quanto aos critérios utilizados nas delimitações e definição das unidades a serem investigadas – unidades que atuam na região da grande “VILAZIX” –, do período a ser investigado – de 1988 a 2001 – e das pessoas a serem entrevistadas.

A partir daí, foi possível iniciar as entrevistas semi-estruturadas em conjunto com a continuidade da análise de registro em arquivos e documentos, uma vez que os próprios entrevistados indicavam a existência de determinados documentos por eles acessados, confirmando a importância do uso conjunto de diversas fontes de coleta de dados, que viabilizaram a investigação de:

- a) conteúdos, significados e intenções transmitidos pela alta direção da organização para os responsáveis pela “gestão de pessoas”;
- b) processos aos quais se submetem para se prepararem para disseminar uma “cultura corporativa”;

- c) práticas por eles implementadas para disseminar os compartilhamentos desejados pela organização;
- d) pessoas e unidades organizacionais que se destacaram nessa disseminação de valores específicos;
- e) resultados obtidos por esses esforços sobre os atores organizacionais.

Na investigação dessas questões, o corpo gerencial da “ZIX” foi a unidade de análise do Estudo de Caso, baseando a manutenção do encadeamento entre as questões, os dados e as conclusões (Yin, 2001).

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A estratégia geral adotada para o tratamento de dados baseou-se em “proposições teóricas” (Yin, 2001) provenientes da revisão bibliográfica e de interpretações que surgiram durante a pesquisa.

A proposição é a “...orientação teórica que serve como guia da análise do estudo de caso [...] ajuda a pôr em foco certos dados e ignorar outros [...] a organizar todo o estudo de caso e a definir explicações alternativas a serem examinadas” (Yin, 2001, p. 133).

Partiu-se do pressuposto de que existiria uma seqüência repetida de eventos encadeados no sentido causa e efeito. Investigou-se, então, como ocorre o processo de construção da “cultura corporativa” a partir da proposição dos seguintes eventos encadeados:

- a) a alta direção da organização transmite conteúdos, significados e intenções para os responsáveis pela “gestão de pessoas”;
- b) esses gestores organizacionais são submetidos a processos para se prepararem para disseminar uma “cultura corporativa”;
- c) os gestores, a partir dessa preparação, implementam ou adotam práticas para propiciar os compartilhamentos desejados pela organização;

- d) algumas pessoas e unidades organizacionais se destacam nesse processo de disseminação de valores específicos;
- e) de forma gradativa vai se tentando consolidar uma “cultura corporativa” para todos os atores organizacionais.

Com base nesse encadeamento de eventos, a análise de dados foi realizada de forma qualitativa, por meio da organização sistemática dos dados coletados e das observações do pesquisador em unidades manipuláveis. Dessa maneira, buscaram-se padrões e questões importantes a serem destacados (Bogdan & Biklen, 1994).

Os dados foram descritos, interpretados, codificados, categorizados e apresentados de forma estruturada (Vergara, 2000), em função daquela lógica e dos objetivos propostos.

Para essa codificação, a unidade de registro adotada foi o “tema”, segundo Bardin (1977), a parte de um texto que expressa determinados significados em recortes obtidos a partir de critérios relacionados com o referencial teórico que orienta a análise. Essa opção se deve às características do problema de pesquisa proposto e dos instrumentos de coleta de dados utilizados. Em relação a tais características, optou-se por essa unidade de registro, ao se concordar com Bardin (1977, p.106), sobre a adequação da utilização do “tema” como unidade de registro “...para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não directivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo...”.

Em conjunto com a utilização do “tema” como unidade de registro, a categorização foi utilizada para se chegar a “...uma representação simplificada dos dados brutos [...] [no sentido de] conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados brutos” (Bardin, 1977, p.119), o processo consistiu na busca por categorias, a partir de padrões ou recorrências em termos de palavras, frases, idéias e tópicos, de interesse (Bogdan & Biklen, 1994), obtidos por meio de

releituras do referencial teórico e dos dados coletados, o que permitiu a classificação dos dados recolhidos em quinze categorias de análise:

1. percepções dos construtores sobre a obra;
2. o diretor e a reprodução de seus valores;
3. construtores da cultura;
4. monitoramento, avaliação e controle;
5. integração;
6. valorização;
7. formação dos atores;
8. valores na organização;
9. intenções organizacionais;
10. comunicação;
11. contradições e paradoxos das relações de trabalho;
12. descontentamentos dos atores;
13. relação com o sindicato;
14. significados das políticas de “RH”;
15. papel das lideranças.

Por meio dessa categorização, os dados diversos foram cruzados para a verificação de possíveis inconsistências e para a investigação da relação entre os eventos encadeados, propostos nesta dissertação, e a realidade organizacional encontrada na pesquisa de campo.

Possibilitou-se, assim, a escolha dos “temas” a serem citados na análise, como também a sua contextualização e discussão, com base nos demais “temas” que, mesmo não sendo citados, contribuiriam para o processo de análise. Os critérios utilizados nessa escolha foram o maior detalhamento e a capacidade de explicar as recorrências na análise dos dados, seguindo a proposta adotada por Junquilha (2000) na tese “Ação gerencial na administração pública: a re/produção das raízes brasileiras”. Nessa tese, o autor também utilizou, na análise das entrevistas, a transcrição de fragmentos das falas dos sujeitos, no caso, representando episódios apresentados pelos entrevistados, após as provocações do pesquisador.

Nesta dissertação, além de episódios específicos, outras colocações dos atores organizacionais foram citadas, mas compartilha-se da intenção de Junquillo (2000, p.133) em aproximar o pesquisador do mundo dos níveis gerenciais investigados "...buscando-se a maior compreensão de seus depoimentos, no que diz respeito aos seus significados".

5.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O nível de análise do tema abordado poderia ser ainda mais enriquecido, caso fossem utilizadas técnicas de observação sistemática e assistemática. No entanto, as limitações de tempo e de recursos disponíveis exigiram a exclusão dessas alternativas. Isso implicou responsabilidade no desenvolvimento das entrevistas semi-estruturadas, para se alcançar a profundidade necessária à solução do problema proposto. As respostas, neste caso, receberam as interferências típicas do entrevistador e do entrevistado (Minayo, 2001; Triviños 1987), e não se pôde contar com as duas formas de observação para lidar com essas interferências. Logo, os dados foram contextualizados em função das limitações do procedimento.

Destaca-se, ainda, a limitação da abrangência de um estudo de caso, entretanto as generalizações de conclusões provenientes de dados qualitativos levantados em uma única organização são de responsabilidade dos investigadores futuros, pois, no dizer de Yin (2001, p. 29), os estudos de caso "...são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos".

Logo, em detrimento de todas as limitações, esta dissertação oferece contribuições, tanto para a organização investigada, quanto para estudos futuros, que, inclusive, podem partir das considerações apresentadas.

6 HISTÓRICO DA “ZIX”

6.1 OS SERVIÇOS POSTAIS BRASILEIROS: DO BRASIL COLÔNIA AO SÉCULO XXI

Como uma das 23 Regionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a história da “ZIX” se inicia nos primórdios do Brasil Colônia, com a atuação dos Correios portugueses, por meio dos Correios-mores do reino, para suprir as necessidades de ligação com o Brasil. De fato, o início das atividades postais regulares no Brasil tem como marco a data de 25 de janeiro de 1663, quando o alferes João Cavalheiro Cardozo foi nomeado para o cargo de Correio da Capitania do Rio de Janeiro, originando os Correios-mores no Brasil, data comemorada como o Dia do Carteiro (ECT, 2002).

Em 1797, D. João VI reivindicou para a Coroa a Administração dos Serviços Postais, extinguindo o ofício de Correio-mor do Reino e Domínios, instituindo, em 1798, o processo de organização postal dos Correios Terrestres e estabelecendo a ligação postal marítima regular entre o Brasil e Portugal, o que seria o “...embrião da ECT de hoje” (ECT, 1993, p.11).

A expansão para o interior se concretizou em 1801 com a criação do serviço de Caixas Postais, de registrados para o interior e da fixação de taxas de acordo com as distâncias. Durante o século XIX, tanto D. João VI, quanto D. Pedro I e D. Pedro II promoveram diversas inovações relacionadas com os serviços postais que tiveram continuidade após a Proclamação da República, em 1889, em ações como a criação do primeiro Museu Postal Brasileiro, a aquisição de novas máquinas e a ampliação da área de atuação. Foi um período marcado

pela evolução dos transportes, pelo Correio aéreo e pela expansão dos serviços a uma grande parte da população (ECT, 2002).

Com a revolução de 30, Getúlio Vargas fundiu, em 1931, por meio de decreto, a Direção-Geral dos Correios com a Repartição-Geral dos Telégrafos, originando o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), a partir do qual se passou a denominar as Administrações dos Correios de Diretorias Regionais. A estrutura, a evolução do desempenho, os meios e a capacidade técnica dos serviços postais no Brasil estavam sendo analisados com fins de atender à necessidade de comunicação da época, promovendo alterações que exigiram a formação de funcionários especializados, voltados para os interesses do DCT e do novo Governo, instituindo-se, em 1934, a Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos (ECT, 2002).

O DCT fez parte da evolução do serviço postal brasileiro, utilizando, inclusive, até 1961, o concurso público para a admissão de pessoal. No entanto, posteriormente, muitos funcionários procedentes de órgãos extintos foram incorporados aos seus quadros, sem base em critérios definidos, gerando despreparo de pessoal, que, em conjunto com uma política tarifária inadequada, instalações e meios materiais obsoletos, colocaram a DCT em uma condição de baixos padrões de qualidade dos serviços e descrédito público (TELEBRASIL, 1984). O resultado foi um déficit operacional de cerca de 50%, ocasionado ainda por outros fatores, tais como (ECT, 1994):

- pressões políticas;
- falta de parâmetros de qualidade;
- serviços executados com base na tradição;
- insatisfação dos servidores;
- limitação dos serviços;
- origem “política” dos investimentos;
- sistema de arrecadação, cujo faturamento ia para o Tesouro, cabendo à União o repasse total de recursos.

A necessidade de mudança se concretizaria no Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, no qual foi proposta a transformação do antigo Departamento de Correios e Telégrafos em empresa pública, simultaneamente à criação do Ministério das Comunicações. A regulamentação se deu pelo Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, pelo qual se iniciou a reorganização do serviço postal brasileiro, com a criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, em substituição ao DCT (BRASIL, 1997). O quadro de pessoal foi constituído por funcionários do extinto DCT, regidos pelo Estatuto do Funcionário Público Civil da União, e por servidores sujeitos ao regime das leis trabalhistas. Após 1975, com a conclusão da implantação do Plano de Cargos e Salários, em conjunto com o Sistema de Promoção e Acesso, aprovado em 1977, e a introdução de novas técnicas de recrutamento e seleção, ampliou-se a qualificação do quadro funcional, atualmente regido pela CLT (TELEBRASIL, 1984).

De acordo com José Carlos Rocha Lima (1993), presidente da ECT no início da década de 90, os investimentos recebidos pela empresa nos anos 70 tiveram uma resposta positiva, com a melhoria da qualidade dos serviços e uma melhor percepção dos usuários em relação à empresa. Os recursos, então provenientes do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) possibilitaram que se executasse o que a instituição chamou de “...trinômio ‘rapidez – regularidade – segurança’, fator essencial para o atingimento e a manutenção do mais alto nível de qualidade do serviço postal” (ECT, 1994, p. 7).

No entanto, para José Carlos Rocha Lima (1993, p.10), na década de 80, a situação negativa da economia refletiu no desempenho da organização, afetada pela redução nos investimentos e pela compressão tarifária por parte do Governo, o que promoveu queda na qualidade dos serviços e exigiu uma reação que veio em 1988, com ações para melhorias na qualidade e, em 1989, com o plano “ECT 2000”, pelo qual se analisou o futuro da empresa e se chegou à conclusão de que “...viver só de cartas era prejuízo certo”. A empresa

partiu, então, para a diversificação, buscando atender às exigências do mercado.

Em uma publicação que comemorava os 25 anos da criação da ECT (ECT, 1994), essa evolução, entre 1969 e o início da década de 90, foi dividida em:

- estruturação e criação de novos modelos operacionais – 1970 a 1979;
- aperfeiçoamento e desenvolvimento – 1980 a 1989;
- novos negócios e serviços diversificados – a partir de 1990.

Entre 1969 e 1985, verificou-se a ênfase na busca da qualidade e, em 1990, a empresa entrou em uma nova fase, aliando a diversificação com a busca pela qualidade (ECT, 1994). Essas alterações, iniciadas em 1969, permanecem em evolução até a atualidade, algumas das quais são destacadas no Quadro 2.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS MOMENTOS DO PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO DA ECT

1971	<ul style="list-style-type: none"> - É firmado o Convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ) para a formação de técnicos especializados de nível superior, os Administradores Postais, e para a realização de outros cursos para treinamento em níveis médio e de execução - São iniciadas as construções dos Centros de Treinamento localizados em Recife, Bauru e Porto Alegre
1972	<ul style="list-style-type: none"> - São firmados os contratos com a firma SOMEPOST, com vistas a levantar os diversos problemas postais com relação aos setores de exploração, meios a serem utilizados, organização e racionalização de serviços e avaliação das necessidades de investimento
1978	<ul style="list-style-type: none"> - É criada, em Brasília, a Escola Superior de Administração Postal - ESAP
1982	<ul style="list-style-type: none"> - É implantado o SEDEX - Serviço de Encomenda Expressa Nacional com prazo máximo de entrega de 24 horas (D + 1) entre as principais capitais do País
1986	<ul style="list-style-type: none"> - A ECT participa do Programa de Prioridades Sociais do Governo Federal e da distribuição de livros didáticos e tíquetes de leite
1989	<ul style="list-style-type: none"> - É iniciada a implantação do sistema de FRANCHISING para as unidades de atendimento (Agências) da ECT - É criada a Grife Correios - São implantadas novas modalidades de SEDEX - A ECT reformula a sua estrutura organizacional e torna-se flexível e adaptável às necessidades da clientela, enfatizando uma postura de <i>marketing</i> mais agressiva, visando a cumprir sua meta prioritária: a satisfação do cliente - É criado o Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU)
1990	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre a reformulação nas estruturas da DRs, reduzindo as Diretorias Regionais a um total de 23
1992	<ul style="list-style-type: none"> - Os Correios obtêm 92 % de aprovação, segundo pesquisa do IBOPE
1997	<ul style="list-style-type: none"> - É implantado o Programa de Qualidade Total, visando a formular princípios e adotar nova política de gestão pela Qualidade, mudanças que buscam a lucratividade e o desenvolvimento da Empresa, pautados na plena satisfação de seus clientes internos e externos
1998	<ul style="list-style-type: none"> - A ECT ganhou o prêmio de Melhor Empresa de Serviços Públicos, concedido pela edição Melhores e Maiores da Revista Exame
1999	<ul style="list-style-type: none"> - Começam a ser implantados o Sistema de Captação de Dados nas Agências (SCADA) e o Sistema de Automação de Agências (SAA) que poupam tempo para o cliente e para os Correios, simplificando rotinas e diminuindo erros operacionais - Iniciativas na área de qualidade e melhorias de desempenho dão aos Correios duas Medalhas no Prêmio de Qualidade do Governo Federal
2000	<ul style="list-style-type: none"> - É inaugurada a primeira agência do Banco Postal em Sooretama - ES, estendendo, assim, a prestação de serviços bancários básicos

Fonte: ECT (2002) - Adaptação

As mudanças ocorridas a partir de 1995, inclusive a ênfase na busca pela qualidade, relacionam-se com o Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal (PASTE). Por meio desse programa, o Governo Federal definiu diretrizes e metas, programou investimentos e propiciou a modernização da gestão e dos recursos tecnológicos da ECT (Brasil, 1997).

Além da tradicional tarefa de receber e despachar correspondências, suas agências acumularam serviços, como: pagamento de benefícios previdenciários, solicitações de aposentadorias e pensões, recebimentos de contas, compra de títulos de capitalização, etc. (ECT, 2002).

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos serve, atualmente, a todos os municípios brasileiros, por meio de seus mais de 90 mil empregados, dos quais 42 mil são carteiros. Conta com 12 mil agências, uma frota de mais de 9 mil veículos e 26 linhas áreas (ECT, 2002).

Em 1999, diversas alterações nos serviços postais brasileiros foram apresentadas no anteprojeto da Lei Geral do Sistema Nacional de Correios, propondo a abertura do mercado postal a operadores privados, que poderão competir ou se transformar em parceiros da ECT, que passaria a ser a Correios do Brasil S.A., propostas cujos pontos principais são apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3 - PRINCIPAIS PONTOS DA REFORMA POSTAL BRASILEIRA

- Criação do Sistema Nacional de Correios, constituído por um operador público, operadores privados, um órgão regulador, redes físicas e diversos processos articulados para prestar serviços de Correios à sociedade

- Transformação da ECT na Correios do Brasil S.A., sociedade de economia mista com controle acionário da União, mantida como operadora pública

- Definição dos serviços postais essenciais a que todo cidadão tem direito, cabendo a Correios do Brasil S.A. essa universalização

- Introdução gradual do regime de competição em serviços prestados com exclusividade pelos Correios, até o prazo máximo de dez anos

- A Correios do Brasil S.A. terá o direito de exploração exclusiva dos serviços de carta, telegrama, cartão postal e correspondência agrupada, no limite de dez anos, como compensação por prover serviços essenciais à população

- Criação da Anapost, agência reguladora do setor, que regulamentará, controlará, normatizará e fiscalizará o Sistema Nacional de Correios e seus integrantes

- Disciplinamento das atividades dos operadores postais no Sistema Nacional de Correios pela agência reguladora, tanto no segmento de regime público quanto no de regime privado

Fonte: ECT (1999) - Adaptação

A reforma postal, atualmente, está em tramitação no Congresso Nacional, mas já é apresentada como um novo marco no desenvolvimento dos serviços postais brasileiros, representando novos desafios e um foco de insegurança quanto às conseqüências do processo, que se aproxima da lógica da privatização à qual diversas ex-empresas públicas foram submetidas.

Toda esta trajetória, de 1663 a 2000, tratada até aqui em nível nacional, reflete-se, em um nível mais micro, nas diversas regionais que compõem a ECT. E é justamente uma delas, a “ZIX”, na qual se encontra o *locus* da pesquisa desta dissertação.

6.2 A “ZIX”: UMA REGIONAL DE DESTAQUE

Em 1º de Janeiro de 1779, um estafeta¹⁷ vindo de Campos de Goitacazes – RJ inaugurou os serviços postais na região que, mais tarde, viria a se localizar a “ZIX”.¹⁸ As remessas eram trazidas do Rio de Janeiro e, então, distribuídas. Já em 1861, na região de atuação da “ZIX”, existiam, além da estação central, dez agências, dispersas por diversas localidades, e sete estafetas. As malas remetidas ou destinadas a outras províncias ou ao exterior eram conduzidas em vapores.

Nessa época, o desenvolvimento tecnológico em comunicação da região se deu de forma tardia, pois, apesar de o telégrafo já estar presente no Brasil desde a primeira metade do século XIX, a região só teve acesso a essa tecnologia após a guerra do Paraguai e, apenas em 1871, a implantação dos fios telegráficos foi iniciada. O Governo foi, então, apoiado por doações de fazendeiros e da população para adquirir o material telegráfico, sendo a estação telegráfica inaugurada em 19 de fevereiro de 1874.

A partir daí, os avanços que ocorreram em nível nacional, de 1870 até 1931, com as ações de D. Pedro II, com a proclamação da República e com a Revolução de 30, também atingiram os serviços postais na região.

¹⁷Estafeta era a designação utilizada para “correio a cavalo” (Ferreira, 1982, p. 576).

¹⁸As informações apresentadas sobre a história da “ZIX” foram obtidas por meio de documentos internos e entrevistas com funcionários. Os dados bibliográficos referentes aos documentos internos não foram revelados por exigência da organização.

Em 1931, com a criação do Departamento de Correios e Telégrafos e das Diretorias Regionais e com a unificação da Administração dos Correios e a Repartição dos Telégrafos, surge a “ZIX”, que, em 1936, já possuía uma estrutura organizacional composta pelo diretor, pela área postal, telegráfica, de pessoal e contadoria. Com essa estrutura, administrava-se um total de 98 agências em uma zona urbana, cuja abrangência era dividida em três seções, pelas quais, naquele ano, foram distribuídas 2.098.744 objetos e 193.141 telegramas.

Com o regime militar, a partir de 1964, e a criação da ECT, em 1969, inicia-se uma nova fase da Regional, agora como uma unidade de uma empresa, com novas condições de investimento e pressões em relação aos objetivos a serem alcançados. No entanto, como característica do regime vigente, em conjunto com a prática da profissionalização dos quadros, que se implementa nessa fase, foi possível verificar, por meio da análise do livro de posse da Regional, que vários cargos importantes foram ocupados por militares, até o final da década de 80, o que, para diversos funcionários da empresa, seria a origem de algumas características da organização presentes até a atualidade.

De acordo, ainda, com os próprios funcionários, outras fortes influências viriam das mudanças que ocorreram a partir de 1988, com a posse de uma nova diretoria, que passou a liderar com base no *slogan* “equipe, trabalho e lealdade”.

Justamente com essa nova diretoria, surgem, a partir de 1991, as primeiras ações voltadas para a gestão pela qualidade na “ZIX”, preocupação que, em conjunto com propostas, como a “Inversão da Pirâmide”, na qual funcionários de diferentes níveis trocam de lugar por um dia, ilustra a linha de trabalho do novo diretor, que, pessoalmente, foi ser, em 1992, “Carteiro por um dia”, dando início ao projeto que chegaria à proposta de “Inversão da Pirâmide” por toda a Regional.

Em 1993, a Regional passou a priorizar o projeto “Gerenciamento de desempenho”, para dar suporte ao gerenciamento por diretrizes,

implementando mudanças no sistema de avaliação das lideranças que, em 1994, passaram a fazer cursos, para que se propagasse a “filosofia” da qualidade total. Ao mesmo tempo, ocorre a criação do Comitê de Implantação da Qualidade Total (CIQT),¹⁹ a execução de pesquisas regionais semestrais, o treinamento para atendimento ao cliente e o início da implantação do 5S. Ainda no sentido do desenvolvimento do quadro funcional, em 1995, foi implantado o Programa de Identificação de Potencial (PIP) e o programa de Treinamento no Local de Trabalho (TLT), programa pioneiro da Regional, disseminado em nível nacional.

Essas ações, voltadas para a gestão interna da Regional, complementam-se por outras, dirigidas para o relacionamento com a sociedade local, das quais, até 1995, podem-se destacar:

- realização de evento filatélico de expressão nacional;
- contatos com os poderes legislativo e executivo para a discussão dos interesses da ECT, como a obrigatoriedade de caixas receptoras de correspondência nos imóveis e de identificação de logradouros;
- modernização da Agência Filatélica com a criação do “Espaço Cultural dos Correios”;
- atendimento, por parte da Diretoria Regional, de convites para apresentação de palestras em outras organizações;
- assinatura do protocolo de intenções entre onze organizações estatais, federais e estaduais, formando a Cooperativa da Qualidade, para o aumento da qualidade dos serviços prestados à sociedade;
- assinatura de Projetos de Apoio ao Menor Carente.

¹⁹ A partir das ações desse comitê, em 1997, a “ZIX” aderiu ao Programa Nacional de Qualidade dos Correios (PNQC) e ao Prêmio Qualidade do Governo Federal. Logo se destaca o fato de que essa ênfase na qualidade não ocorre apenas em nível local, mas está inserida no contexto nacional, em ações, do Governo Federal, voltadas para ampliar a competitividade das organizações estatais brasileiras.

Uma outra questão, destacada pela diretoria da Regional, é a melhoria da comunicação interna, preocupação que levou ao desenvolvimento de uma série de programas e projetos, tais como:

- “Boas-Vindas”: programa voltado para os recém-contratados, com duração de cinco dias. Visa a apresentar a filosofia de trabalho da Diretoria Regional, os direitos e deveres do contratado, as áreas administrativas e operacionais e as pessoas que trabalham na empresa;
- “Viva Voz”: meio de comunicação escrito no qual as notícias importantes e de interesse geral são passadas a todas as unidades da Regional por fax e retransmitidas imediatamente pelos líderes de “Viva Voz” em reunião com os colaboradores;
- “Qualidades”: informativo mensal destinado aos colaboradores que já participaram dos cursos de IGQT e 5S. O envio é feito para as residências dos colaboradores no sentido de alcançar seus familiares;
- “Café com o diretor regional”: reunião semanal com uma representação de uma determinada unidade/órgão na qual se aborda qualquer assunto.

As iniciativas são direcionadas para que se alcancem resultados estabelecidos anualmente, a partir do planejamento estratégico da ECT, que levam ao Plano de Trabalho da Regional e à definição dos objetivos. Esses últimos, visando a alcançar todos os colaboradores da “ZIX”, seguem a seguinte seqüência:

- Planejamento Estratégico;
- Plano de Negócios;
- Plano de Trabalho Regional;
- Plano de Trabalho da Gerência;
- Plano de Trabalho das Seções;
- Gerenciamento de Desempenho Individual.

Em 1997, o Plano de Trabalho da Regional passou a ser elaborado com base nos objetivos permanentes da “ZIX”: a “busca da satisfação de acionistas,

clientes e colaboradores”. Essa busca levou à implantação do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho, à adesão ao Programa Nacional de Qualidade dos Correios (PNQC) e ao Prêmio Qualidade do Governo Federal.

Segundo o Relatório de Gestão apresentado pela “ZIX”, em 2001, os resultados alcançados como consequência de todas essas ações se evidenciam com o posicionamento, a partir de 1998, da “ZIX” como *benchmarking* para outras regionais do País e organizações do Estado. Outro destaque é dado à condição de superavitária, alcançada pela primeira vez no ano 2000, e às conquistadas, em 2001, da certificação ISSO 9002, pelo SEDEX HOJE, e do Prêmio Qualidade dos Correios.

Em 2001, o diretor que permaneceu à frente da “ZIX” desde 1988 se afastou, fechando um ciclo. Do *slogan* “equipe, trabalho e lealdade”, que foi sua marca inicial, até os três pilares que, em 2001, baseavam o plano de trabalho da “ZIX”: “lucratividade, qualidade e harmonia”. Esse último se concretizou na valorização e integração dos “Recursos Humanos” da Regional e em quatro programas: Melhoria das Condições de Trabalho; Melhoria das Relações de Trabalho; Qualidade de Vida no Trabalho; e Espiritualidade.

Mesmo antes da saída do diretor, mudanças no cenário atual apresentaram novas exigências à “ZIX”, em um contexto cada vez mais competitivo, no qual a ênfase à lucratividade começa a aumentar, de acordo com a percepção dos próprios funcionários, segundo os quais isso tende a se intensificar com a proximidade da reforma postal brasileira, na qual a empresa deverá concorrer em nível de igualdade com as demais empresas privadas do setor, constituindo o dilema de ser uma empresa pública, mas que deve estar preparada para concorrer e interagir com a iniciativa privada.

Este resgate histórico, de 1779 até 2001, permite que se visualize uma parte desse processo de mudança e o contexto das interações dos atores organizacionais na “ZIX”, ao longo do tempo. O período de 1988 a 2001, delimitação desta dissertação, apresenta-se com uma nítida carga de intencionalidade a partir de ações específicas, voltadas para a “gestão de

peças”, para a integração e para a transparência. Em relação às propostas clássicas de construção de uma “cultura corporativa”, já discutidas, foi possível identificar diversas semelhanças e algumas diferenças, por meio da análise de entrevistas com funcionários de diversos níveis gerenciais envolvidos em sua implementação, como será apresentado a seguir.

7 CULTURA EM CONSTRUÇÃO: A “ZIX” EM OBRAS

Para se aprofundar na compreensão do processo de tentativa de construção da “cultura corporativa” da “ZIX”, optou-se por reproduzir diferentes trechos das falas dos atores organizacionais pertencentes aos níveis gerenciais. Esses extratos, numerados em ordem crescente, são fragmentos retirados da transcrição bruta das entrevistas e representam os “temas” trabalhados na categorização.

7.1 INFLUÊNCIAS DO PASSADO

As mudanças que ocorreram na “ZIX”, durante a última década, foram ressaltadas diversas vezes nas falas dos entrevistados. O principal responsável por essas mudanças teria sido o novo diretor²⁰ que assumiu a empresa em 1988. No entanto, alguns entrevistados, notadamente os que trabalham na empresa há mais de vinte anos, mesmo destacando o papel do diretor na implementação de mudanças, ressaltam a permanência de características originadas no período do regime militar. Há de se destacar o fato de que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos surge em 1969 pela ação do próprio regime militar, que transforma o Departamento de Correios e Telégrafos em empresa e gera uma série de influências, como se observa nas falas de alguns entrevistados:

²⁰ O nome do diretor em questão não pode ser divulgado por exigência da organização. Assim, quando se menciona o cargo de diretor, está se referindo àquele que foi nomeado para a direção da “ZYX” em 1988, ocupando o cargo até 2001.

(1) ...na gestão militar daquela época [a partir de 1964], no Brasil, a tendência era ocupar todos os espaços e o correio não podia ser diferente. No correio não era só o presidente e o vice que eram militares, eram todos os chefes de departamentos, todos os diretores. Se não eram militares, tinham um perfil militar ou uma formação em correio militar (Gerente 4).

(2) ...vamos pegar, por exemplo, a cultura mais antiga que nós temos, que é a cultura da disciplina. Esse valor, disciplina, veio do regime militar [...]. As pessoas do exército começaram a ocupar posições-chave nos Correios e implantaram a disciplina que se tornou um valor muito importante [...]. A hierarquia, por exemplo, é um valor antigo que no correio ainda é muito importante. As pessoas, muitas vezes, até hoje, apesar de se dar iniciativa, sentem dificuldades em trabalhar livremente (Assessor 2).

(3) ...nós, funcionários dos Correios, somos covardes. Infelizmente, não sei se é resquício, ainda, da ditadura, do período militar, daquela de a gente abaixar a cabeça... (Gerente 6).

As chefias evidenciam um processo no qual as influências militares trouxeram valores desejáveis pela nova direção, como no caso da disciplina, mas, em conjunto, trouxeram também a ênfase na hierarquia e, ainda, na disciplina em uma perspectiva que impediria a participação ou um maior envolvimento dos funcionários, o que poderia dificultar a “internalização” das “mudanças” propostas pela nova direção.

Durante as entrevistas, esse contexto foi apresentado não apenas como uma característica negativa, mas, acima de tudo, como uma realidade. Os fragmentos de 1 a 3 apresentam questões, aparentemente, mais internalizadas, relacionadas com valores que, segundo a percepção daqueles atores, permanecem em reprodução, existindo, ainda, destaque para outras manifestações, mais superficiais:

(4) ...em 69, com a criação da empresa, ainda no regime militar [...] valorizaram muito os processos, era tudo muito bem estruturado. Uma assessoria francesa coordenou todo um trabalho aqui no Brasil. Criaram tudo, estabeleceram processos, tudo muito bem feito (Assessor 2).

(5) ...o lado do processo sempre foi muito forte nos Correios. Os indicadores desses números, dessa qualidade já vêm na empresa há vários anos, muito antes dessas mudanças [que ocorreram a partir de 1988] (Gerente 3).

Nesse caso, são manifestações que interessaram e foram reforçadas pela nova direção, no sentido da otimização dos processos e da busca pela qualidade. Mas, em conjunto com esses contextos e também em um nível superficial, existem manifestações que não atendiam aos interesses da nova diretoria:

(6) ...em 84, quando vim para cá, a gente era malvisto na praça, porque o Correio era mau pagador... (Gerente 6).

(7) ...No início eu tinha muitos problemas [...] eu saía e tinha que trancar a minha sala, pois faltava confiança, por causa de coisas que aconteciam... (Diretor 1).

(8) ...antes [do processo de mudança iniciado em 1988] era o seguinte: o que você faz de errado você é de alguma maneira advertido, o que fazia de bom fazia parte do seu trabalho... (Gerente 3).

Os fragmentos de 1 a 8 apresentam um conjunto de questões que abordam diferentes aspectos relacionados com a percepção dos atores organizacionais anteriores à chegada da nova diretoria na “ZIX”. É justamente a intenção em buscar reforçar, eliminar ou criar novos e específicos elementos internalizados por esses atores, de acordo com os interesses dessa nova diretoria, que levaram essa última a desenvolver diversas ações no sentido da construção de uma nova “cultura corporativa”.

7.2 A DISSEMINAÇÃO DOS COMPARTILHAMENTOS DESEJADOS PELA ALTA DIREÇÃO

7.2.1 A transformação de “chefes” em “líderes”

As ações do diretor, concentradas nos níveis de chefia, objetivavam a disseminação de idéias por toda a “ZIX”. Ao longo do tempo, formaram-se comitês agregando funcionários com funções relacionadas com o foco a ser tratado, visando ao desenvolvimento de ações para envolver todos os membros organizacionais. Para contribuir com esse objetivo, a alta direção da “ZIX” tenta agregar àqueles atores organizacionais, comumente chamados de chefes, uma série de valores, quando, então, passam a ser chamados de líderes ou lideranças:

(9) ...eu abortei, da metade do meu período pra cá, a terminologia de chefia, o chefe é o líder, então, a gente buscava sempre o líder, a visão do líder. O líder é mais completo, o líder interage, o chefe ele é autocrático... (Diretor 1).

Na “ZIX” essas lideranças foram responsáveis por compor três comitês: qualidade, lucratividade e harmonia, que constituiriam os três pilares de sustentação da “ZIX”, e cada um deles reforçaria as intenções organizacionais em diferentes áreas da empresa: a qualidade, o lucro e as pessoas. O primeiro deles, o da qualidade, surgiu em 1994; o segundo, o da lucratividade, em 1996; e por fim, em 1999, surgiu o da harmonia, com o objetivo de dar suporte aos dois anteriores ao tratar das pessoas.

A composição desses comitês reforçava a proposta de participação e entrosamento das lideranças presente no discurso da alta direção:

(10) [os comitês] são grupos de trabalho que fazem uma coisa matricial dentro da empresa, com pessoas de diversos setores. Por exemplo, lucratividade tem gente da financeira, tem gente da área de vendas, tem gente da operação, porque eles querem se reunir para lutar pela lucratividade; qualidade tem gente da financeira, tem gente da área de ‘Recursos Humanos’. [...] Então, os três comitês são o suporte da diretoria que, além dela ter a parte hierárquica, tem essa parte matricial, na qual os comitês é que fazem a gestão (Gerente 8).

O comitê da harmonia trata justamente do foco desta dissertação: ações voltadas para tratar das relações entre as pessoas e entre elas e a organização:

(11) Em 1999, o que marcou foi o comitê harmonia, quando a gente começou a pensar não só na qualidade e no lucro, mas nas pessoas. Então, começou a deslançar vários programas mais efetivos. A gente tinha o programa qualidade de vida desde 97, mas eram ações muito corporativas. Quando lançou o comitê harmonia começou a ter coisas mais regionais (Gerente 8).

As ações voltadas para as pessoas na organização não eram novidade. Em nível nacional, já se implementavam propostas voltadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos funcionários, a partir de diretrizes corporativas da Direção Central, de Brasília. No entanto, a inovação do comitê harmonia, implementado pela “ZIX”, era aliar todas essas ações com outras locais desenvolvidas a partir de necessidades específicas, do funcionário ou da alta direção, no sentido de viabilizar determinados interesses.

A proposta consistia no envolvimento do funcionário por meio de ações que possibilitassem a sua integração no contexto organizacional. Para isso, os gestores utilizavam diversos meios:

(12) ...a orientação, o treinamento e os meios punitivos, se forem necessários [...] se a pessoa já está treinada, já sabe dos deveres, [...] se a orientação não funcionar, aí você pune, usa a advertência [...] o principal é o treinamento e a conscientização, mas, se isso não funcionar, você tem o meio mais duro para dirigir a equipe (Chefe de CDD 1).

Na utilização desses meios de disseminação, existiram, ainda, diversos destaques:

- um indivíduo, o diretor:

(13) ...você tem a direção de uma pessoa que quer uma coisa, sabendo escolher a equipe que ele quer. A figura principal foi o diretor, ele já chegou na diretoria implantando uma mudança realmente, ouvindo a equipe de coordenação dele e repassava isso para os chefes de setor (Chefe de CDD 1).

- o papel das lideranças:

(14) ...o próprio comportamento das lideranças, a atuação das lideranças no dia-a-dia, tudo isso repassa esses valores (Assessor 2).

- algumas áreas:

(15) ...a difusão de valores é uma atividade mais apropriada à área de comunicação, mas eu diria três áreas que julgo importantes: área de comunicação, área de planejamento e a área de 'Recursos Humanos'. [...] comunicação, pois são várias as formas de comunicação que os Correios tem, informativos, intranet, etc., [...] planejamento, pois define o gerenciamento das diretrizes e 'Recursos Humanos' por causa dos vários treinamentos nos quais esses valores são difundidos... (Assessor 2).

- e ações e instrumentos desenvolvidos e utilizados, de alguma forma, pelas lideranças:

(16) A gente tem diversos meios, como o TLT, que são os Treinamentos no Local de Trabalho, diversos boletins [...] e o próprio GCR [instrumento de avaliação denominado Gerenciamento de Comportamento e Resultado]. [...] Eles fazem com que o colaborador corra atrás dos resultados que a empresa espera dele. Reuniões, avaliações, participação e prêmios. Isso tudo faz com que a empresa coloque o colaborador em busca dos seus objetivos (Gerente 7).

De maneira recorrente, o papel das lideranças, o então diretor, por suas características pessoais, e a área de "Recursos Humanos" foram destacados como preponderantes para o envolvimento dos atores organizacionais, no sentido da construção de determinados compartilhamentos, de forma integrada

e consensual. Entretanto, nesse processo, várias lideranças afirmaram não acreditar em algumas propostas que tinham que repassar:

(17) ...eu tenho um sentimento de profissional quanto ao meu papel na empresa [...] porque nem tudo que você passa, lá no seu interior, você acredita [...]. A posição pessoal pode levar a se discordar de algumas questões, mas nunca com a equipe, apenas com o escalão superior. [...] Eu já cheguei a questionar, mas aí vem a resposta que é assim mesmo (Chefe de CDD 1).

O fragmento deixa clara a percepção da liderança quanto ao comportamento esperado de um profissional na “ZIX”: transmitir as propostas organizacionais, como se nelas acreditasse.

É importante ressaltar que não se coloca aqui um raciocínio no qual essas lideranças são indivíduos frios e calculistas, voltados ao domínio de seus subordinados. Identificou-se, assim como Pagès *et al.* (1987) o fizeram, no que chamaram de empresas “hipermodernas”, um processo no qual as lideranças e seus subordinados contribuem para sua própria subjugação, pois quem é liderança é, ao mesmo tempo, subordinado em um outro nível. Por mais que os grupos de gestores, em seus diversos níveis, tenham sido colocados como compondo um conjunto diferenciado, ainda assim, identifica-se uma forte relação de subordinação entre os diferentes níveis de chefia na organização.

Essa ambigüidade está presente nas colocações do diretor relacionadas com a necessidade de os gerentes assumirem, juntamente com seus subordinados, uma postura semelhante a que ele os submetia. Segundo a maioria dos entrevistados, essa preocupação norteou o início de um processo, implementado pelo diretor, no sentido de envolver todos os atores em uma nova proposta de gerenciamento, baseada na ênfase do papel das pessoas e da construção de uma integração organizacional.

7.2.2 O papel do diretor na introdução de propostas relacionadas com a construção de uma “cultura corporativa”

Segundo as lideranças, o processo de busca pelo envolvimento do funcionário, para compor uma integração organizacional, passou a ser sistematizado e instrumentalizado com a chegada do novo diretor na “ZIX”, em 1988. De acordo com o próprio diretor, as mudanças eram extremamente necessárias, principalmente, no sentido dos processos que a empresa utilizava para lidar com os funcionários. Para ele, o maior capital da empresa estaria em seus colaboradores, mas, para aproveitá-lo, era necessário saber como. Preocupação que compõe a perspectiva pessoal do diretor sobre o processo de gestão e estaria ligada à sua própria história de vida:

(18) ...eu tenho um perfil muito voltado pra ‘Recursos Humanos’, entender as pessoas, com base, eu creio, na dificuldade inicial, a dificuldade que eu tinha. Quando meu pai faleceu, eu tinha cinco anos de idade e minha mãe semi-analfabeta, eu tive que buscar o meu caminho [...] eu tive uma infância e adolescência muito sacrificada, então, eu passei a compreender mais as pessoas, então, minha crença na empresa é que os valores humanos são infinitamente superiores aos da área técnica... (Diretor 1).

O que o leva a uma visão na qual o problema da

(19) ...área técnica operacional é fácil de resolver. Você tem um problema, você senta com duas ou três pessoas e resolve o problema, agora, 70% do tempo gasto numa organização, eu afirmo isso, categoricamente, 70% é com conflitos com pessoas, porque você não trabalha essa droga de 70% como ênfase, o resto é o resto, o resto você investe em tecnologia... (Diretor 1).

Essa ênfase do diretor sobre as pessoas é destacada por diversos atores organizacionais:

(20) ...a partir de 88, ele [o diretor da Regional entre 1988 e 2001] valorizou muito a parte de ‘Recursos Humanos’, criou vários programas voltados pra ‘Recursos Humanos’, foi uma valorização das pessoas que ele tentou implantar. Ele gostava de fazer pesquisa e perguntar para as pessoas se estavam satisfeitas, como que estava o trabalho (Assessor 2).

(21) O diretor lutou muito para que tivesse esse entendimento entre liderança e funcionário, tivesse esse intercâmbio de equipe de trabalho [...] ele era um homem de ‘RH’, ele era um homem de ‘RH’ muito forte [...]. Ele sente, só de olhar para a gente [...], ele entra na unidade e ele respira a unidade. Ninguém precisa falar nada, ele sabe quando algo está errado (Coordenador 1).

(22) Essa ênfase no aspecto humano [...] eu atribuo ao nosso diretor, que era um camarada assim, um administrador de mão-cheia, e tinha nos 'Recursos Humanos' um dos pilares da Regional (Assessor 3).

Portanto, delineou-se a “gestão de pessoas” como o caminho escolhido para a implementação de mudanças vistas como necessárias para fazer frente a diversos problemas:

(23) ...eles [os funcionários da Regional] tinham vindo de uma greve espontânea. Eu sempre fui contra greves políticas, mas eu vejo uma greve espontânea como outra coisa, algo legítimo [...]. A greve daqui foi motivada pelo descontentamento com as lideranças, com as chefias [...], existia muita fofoca, a rádio corredor era imensa [...], havia desrespeito por parte da chefia, os funcionários não falavam... (Diretor 1).

(24) ...em 1988, basicamente, a gente não tinha nenhuma expectativa de melhora, porque era tão difícil de acontecer, a coisa era assim tão imposta, manda quem tem direito e obedece quem tem juízo. Nessa época, poucas pessoas tinham oportunidade para falar, para dar suas idéias, para dar as suas opiniões... (Supervisor 2).

Essas questões, além de estarem ligadas às relações entre pessoas na organização, também se adequavam aos interesses do novo diretor por buscar desafios:

(25) ...eu poderia me fixar em diversos Estados e acabei ficando aqui [...]. Era um desafio, [...] uma diretoria que não tinha crédito na empresa, ela nem aparecia no mapa postal, uma diretoria superdesacreditada... (Diretor 1).

Então, a partir de seus interesses na área de “Recursos Humanos” e na busca por desafios, o diretor inicia a implementação de suas propostas:

(26) ...eu comecei a trabalhar esse lado da união do grupo montando uma área de integração [...]. Eu não vim com uma metodologia acadêmica. Fui construindo de acordo com o modelo. Eu tinha que pensar naquilo que eu queria. Primeiro, meu sonho maior era a diretoria modelo e quando você quer uma diretoria modelo tem que ter alicerces... (Diretor 1).

(27) ...um dos exemplos que eu tive, no início, foi quando cheguei numa agência e comecei a falar [...]. Todo mundo quieto e eu instigando para falarem [...] e quando eu falava o chefe da região falava, aí eu disse: 'agora você vai calar a boca, não vai falar nada'. Isso instigou um funcionário, ele deu um passo à frente e disse: 'olha, as coisas são assim, assim, assado, não estamos satisfeitos'. Aí o chefe deu um passo à frente pra falar e eu falei: 'você volta'. E eu comecei a estabelecer uma nova ordem de relação mais direta, responsável, ou seja, vocês podem falar o que quiserem, desde que haja respeito, e comecei a estabelecer um *slogan* da empresa que era 'equipe, trabalho e lealdade'. Eu quis construir o início desses valores... (Diretor 1).

No fragmento 27, o próprio diretor afirma sua intenção de iniciar determinados valores como suporte ao processo gerencial. O *slogan* “equipe, trabalho e lealdade” também foi citado pelas lideranças como um marco do início da ação do novo diretor, o que demonstra uma certa retenção do discurso implementado por sua iniciativa:

(28) ...o que eu passava era que o gerente tinha que passar a fazer daquela maneira [ouvindo o funcionário] [...] quando eu percebia que havia um reflexo da má administração eu tirava o chefe... (Diretor 1).

(29) Nós éramos uma equipe, tínhamos como funcionário uma equipe. O diretor, o tempo todo, colocava isso para a gente...(Coordenador 1).

(30) Ele [o diretor] fazia discurso e com isso conseguia transmitir vários valores, e, em suas práticas do dia-a-dia, também transmitia valores (Assessor 2).

As ações eram permeadas pela intenção de disseminar determinados valores, o que, segundo algumas lideranças, foi alcançado:

(31) ...foi o diretor que avaliou realmente os meus esforços, o meu desempenho. Eu sou um funcionário que, durante os meus 21 anos de correio [...], eu sempre procurei ser um funcionário exemplar. A empresa vendo isso me deu a oportunidade de fazer curso, me deu uma função, eu sei que eu não sou supervisor, eu estou na supervisão. Eu tenho acreditado muito na empresa e a empresa acreditou muito em mim (Supervisor 2).

(32) Eu acho mesmo que não descanso. O diretor azucrinou bastante a coordenadora. Houve realmente aquele trabalho de comprometimento de compromisso, de ter situações de eu poder ser beneficiada, porque eu estou numa posição de certa maneira privilegiada, sabendo que vai ter uma mudança na empresa e eu paro e daí? Se eu pular do barco agora, como é que ficam as coisas? (Coordenador 1).

Essa disseminação inicial serviria para preparar os funcionários, nos diversos níveis de chefia, para repassarem os valores desejados pela alta direção aos seus subordinados. Nesse sentido, os gestores foram submetidos a práticas diversas envolvendo, inclusive, a participação pessoal do diretor, para reforçar todo o processo:

(33) ...eu fui pro banco escolar também. Eu fui aprender com o pessoal. Não tem esse negócio: não vou porque eu sou chefe. Então, eu procurava ser um exemplo... (Diretor 1).

(34) ...eu sempre fui muito exigente com o gerente. Eu tinha a visão de que o meu principal cliente não era o carteiro, meu alvo era o carteiro, mas se eu não cuidasse do gerente não tinha como [...] eu tinha que me preocupar com eles, se estavam bem, se não estavam entrosados, eu não admitia o gerente estar sem

falar com o outro, não existe isso a bem da empresa e da organização (Diretor 1).

O diretor legitimava o processo de transmissão de valores a partir da demonstração para o grupo de seu próprio envolvimento nas ações, para depois propor que o grupo o seguisse. Como nesses dois episódios narrados por ele:

(35) ...quando eu cheguei [na Regional 'ZIX' em 1988]: 'gente, eu queria fazer uma homenagem [...] à Constituinte. Tenho o selo da Constituinte [...] – 'ah mas quem vai fazer?' – 'Fulano, você faz o cerimonial e quando chamar, vai ser aqui no auditório, vamos chamar as autoridades e vamos fazer uma campanha, ok? Fulano compra o filme' – 'Não posso, porque o material é importado' – 'Importado nada. Vai ali na esquina compra um filme que eu quero isso pra reunião de amanhã'. No início, eu tive que falar duro pro pessoal entender [...]. No dia seguinte, saiu estampado, a única matéria, a homenagem do Correio à Constituinte tinha sido a única no Estado [...]. Aí eu chamei todos aqueles colaboradores e mostrei a resistência que eles tinham tido por aquele tipo de cerimônia [...]. Então, eu comecei a mostrar pra eles o quando era importante você ser ousado, você mudar as coisas. Então, eu construí uma Regional com ousadia, de fazer sem medo, nada dentro das regras (Diretor 1).

(36) Em 1991, eu tive um sério problema. A maioria das audiências que eu tinha era com o carteiro. Reclamava que a carga era pesada, reclamava que o sapato era desconfortável, eu reclamava com eles que não usavam capa de chuva, eu determinava com veemência que eles tinham que ler o Boletim Interno [...]. Um dia me deu um *insight* e resolvi ser carteiro por um dia [...] Por azar ou sorte ao mesmo tempo, choveu no dia eu pude testar a capa [...]. Eu vi escrito bairro Sogra Dourada e era bairro Sagrada Família. Eu tive que decifrar. Vi um monte de problemas nos trabalhos dos supervisores. Enfim, a bolsa cheia, doze quilos até o fim do primeiro turno [...]. Aí fiz conclusões: [...] a leitura é incompatível com a rotina operacional [...]. Eu mesmo sentia aquela agonia. Tinha que sair rápido, senão não vai dar tempo; não vou ler nada não [...]; cuidado com as peças do uniforme! Isso aqui é um abacaxi [...] pedindo sabão neutro, ele vai colocar o sabão que ele quiser, com o dinheiro que ele tiver [...]. A camiseta sai tinta é de malha, a camiseta amarrota com extrema facilidade [...]; os sapatos são duros [...], a capa, quando coloquei, ela colou no corpo, me deu nervoso e tirei, por isso que o carteiro não usa. Depois disso, todo o material foi mudado na empresa... (Diretor 1).

A experiência narrada se inicia com a defesa veemente de certos interesses da organização por parte do diretor e, em seguida, sua mudança de posição em função do contato que teve com a realidade, com o “mundo real” do trabalho. Essa aproximação permitiu que se ampliasse o potencial explicativo do gestor sobre uma série de conflitos que ocorriam na organização. As reclamações dos carteiros só foram efetivamente reconhecidas após esse momento, quando, então, o diretor ofereceu alternativas às reivindicações que antes eram, de certa forma, rebatidas. O diretor passa também a ter consciência de

dificuldades dos funcionários que estão além da ação organizacional ou que extrapolariam esses interesses, ampliando suas condições de lidar com possíveis conflitos oriundos dessa realidade, o que pode facilitar o rebatimento de possíveis pressões, pela própria compreensão de suas origens, sem necessariamente solucionar as questões.

As ações, palavras, sentimentos, símbolos e interpretações que o diretor destaca em suas narrativas, sobre seu período na “ZIX”, evidenciam uma relação na qual não poderia ser colocado como um mero manipulador na busca pela alienação ou exploração do empregado. Parece haver um processo de envolvimento ambíguo no qual se, por um lado, o diretor precisa garantir o desempenho da organização, com aumento da produtividade; por outro, ele se sente parte de um grupo que sofre as pressões e os prejuízos desse processo.

Em suas colocações, o diretor se apresenta como alguém que buscava compreender e minimizar, na medida do possível, os impactos negativos sobre o funcionário, até como uma maneira de buscar o desejado aumento de desempenho. Mas ele mesmo, ao se inserir nesse processo, sofreu e aceitou impactos negativos e destacou, durante a entrevista, que, no longo prazo, prejudicou sua própria saúde.

Com essa declaração do diretor, evidencia-se a ambigüidade na sua preocupação com a busca por melhorias na qualidade de vida no trabalho e nas relações pessoais, tanto dele mesmo quanto dos demais funcionários. Seu interesse e envolvimento se comprovam por suas ações e pela forma como se coloca em relação às diversas questões cotidianas, mas existe um balizamento, em função de interesses organizacionais, que não pode ser ignorado e que acaba por gerar uma certa ambigüidade entre a qualidade de vida no trabalho e as obrigações para com a organização. Processo também revestido de um certo dinamismo, na medida em que evolui a percepção dos atores sobre o contexto no qual estão inseridos, como as mudanças de opinião do diretor após a experiência de ser “carteiro por um dia” (fragmento 36).

Aparentemente, as posturas do diretor se relacionam, ainda, com o papel paternalista²¹ do gestor, característica que permeia a sociedade brasileira em conjunto com a tecnocracia, em que os gestores nacionais unem conhecimentos técnicos da administração com práticas paternalistas que avançam além da esfera organizacional em uma relação complexa e ambígua (Prates & Barros, 1997). Na fala do diretor:

(37) ...eu procurava receber o funcionário. No início eu tinha uma lista de audiência, lista grande, enorme, um monte de audiência, eu atendia [...], eu procurava ajudar os funcionários [...] a conseguir patrocínio [...] ponto de táxi [...] quer dizer atuava muito na tentativa de solucionar os problemas... (Diretor 1).

O próprio diretor afirmou que suas ações pontuais, no sentido de contribuir com determinados colaboradores, acabaram contribuindo para reforçar sua proposta de valorização desses funcionários. Durante a entrevista, ele narrou diversos casos, como o de um chefe de seção que foi apoiado por ele para chegar a assessor jurídico e evolui até alcançar o cargo de juiz estadual, passando, então, a simbolizar e reforçar a valorização que se dava ao funcionário na “ZIX”. Essas diversas ações, apesar de pontuais em relação ao grande contingente de funcionários, atuam na percepção do grupo e, mesmo não sendo possível atender a todos, pode-se tentar, pelo menos, influenciá-los.

Com a disseminação dessas idéias para os níveis gerenciais, os problemas, inicialmente, tratados pelo diretor, foram sendo transferidos para as demais lideranças, na medida em que essas passavam a resolver as questões seguindo a mesma linha definida pela alta direção:

(38) ...eu via aquela lista enorme de pedido de audiência como um problema muito sério para a Regional. Isso mostrava a falta de crédito das lideranças [...]. Isso está errado, eu tinha que mudar a política [...], no final não tinha mais lista,

²¹ Segundo Prates & Barros (1997), o paternalismo se refere a um processo de dependência contínua ao qual se submetem os liderados por meio de ações desenvolvidas pelos líderes, em uma aceitação mútua, a partir da complementaridade dos sistemas de valores dos dois grupos.

porque as pessoas pararam, as próprias gerências cuidaram e eu mesmo saía andando, ia fazer ciclo de visitas em agências (Diretor 1).

Destaca-se, no entanto, que a assimilação dessas idéias não se apresenta como algo homogêneo, totalmente compartilhado. Críticas surgem, inclusive, dos níveis gerenciais mais próximos da alta direção.

(39) A empresa quer que o empregado nesse nível [gerencial] acate a tudo o que ela quiser [...]. Às vezes a sua crítica vai ser produtiva, vai ser interessante para o processo, mas não, você não pode colocar. Então, eu acho que é essa a visão da direção com relação ao empregado, você acatar e ficar tudo bem (Gerente 6).

Evidenciam-se diferenças de opiniões sobre as ações do diretor entre as lideranças, a despeito das práticas de “gestão de pessoas” as quais eram submetidas e que, por sua vez, também submetiam seus subordinados.

7.2.3 As práticas de “gestão de pessoas”: o “cimento” para a “cultura corporativa”

O reconhecimento das diferenças entre os atores organizacionais e a necessidade de ações para lidar com essa diversidade, segundo os sujeitos de pesquisa, exigiam instrumentos que justificavam o destaque dado à área de “Recursos Humanos” na “ZIX”, em ações abrangentes relacionadas com a disseminação e a construção de compartilhamentos desejados pela organização:

(40) ...nós temos a área de ‘Recursos Humanos’, que mexe com a parte do empregado, a parte de pessoal, a parte do bem-estar social, a parte do bem-estar físico... (Assessor 1).

Nessa visão, as políticas de “RH” servem, ao mesmo tempo, para reforçar o paternalismo, desenvolver habilidades e competências necessárias para a organização, promover a integração, disseminar compartilhamentos desejados, enfim, dar suporte para uma diversidade de papéis a serem assumidos pelos gestores em frente às pressões do processo de gestão:

(41) ...a política de 'RH' me estrutura de forma a conseguir liderar uma unidade tão grande, com tantas cabeças pensando diferente uma das outras, com tantos problemas diferentes uns dos outros. No dia-a-dia você tem que conseguir conciliar tudo isso. Então, é esse suporte que a gente tem sempre conseguido para conviver com as pessoas em um ambiente harmônico, para conseguir manter tudo [...]. Essa política de 'RH' dá suporte para a gente conseguir manter a liderança... (Chefe de CDD 1).

(42) ...a política de 'RH' é o que diz tudo na empresa, é o teu direcionamento, é a tua diretriz. Eu acho que ninguém caminha sem ter um direcionamento. A política é isso, ela vai te dar um direcionamento, ela quer te dizer pra onde a empresa quer ir e aonde ela quer chegar (Gerente 8).

(43) a política de 'RH' é como a empresa vai conduzir seus colaboradores [...] O que a empresa vai trazer de benefícios, o que a empresa vai fazer em termos de remuneração, o que a empresa vai fazer em termos de integração são as funções básicas do 'RH'. Você tem lá desde a captação e começa todo aquele trabalho de manutenção do empregado, treinamento, desenvolvimento [...]. Falar em altos salários é muito perigoso, porque a empresa tem muitos empregados [...], por outro lado, há uma política forte em cima de benefícios, assistência médica e muito forte em cima de treinamento (Gerente 1).

Reforçando a questão da compensação, presente nesse último fragmento, o próprio envolvimento da família do funcionário, a partir de ações desenvolvidas pela área de "RH", é ressaltado como um caminho para integrar o funcionário à empresa, criando laços de dependência que vão além da questão salarial. Nesse sentido, foram identificados dois consensos organizacionais. Um se refere ao fato de o benefício da assistência médica ser percebido como o que mais envolve os funcionários na empresa. Outro consenso está na percepção da utilidade das políticas de "RH" para viabilizar o papel das lideranças.

Esse consenso, relacionado com o uso das políticas de "RH", no sentido de contribuir com os diversos papéis das lideranças na "ZIX", apresentou-se de forma recorrente na percepção dessas lideranças e pôde ser visto como algo integrado por toda a organização. Entretanto, essas mesmas políticas, que contribuem para a gestão das lideranças, criam pressões sobre elas:

(44) Eu considero que o meu papel nas políticas de 'RH' é essencial, porque eu, estando na liderança, eu tenho que saber passar isso de forma que as pessoas abracem a idéia e realmente acreditem nela. Se eu passar alguma coisa que eu não acredite, ninguém vai acreditar. Tem que passar com bastante credibilidade, de forma que as pessoas acreditem naquilo que estão recebendo, isso é fundamental... (Chefe de CDD 1).

(45) ...nós trabalhamos muito a parte dos gerentes serem gestores de 'RH' [...]. Antes, por qualquer probleminha, mandavam os funcionários todos para a GEREC [Gerência de 'Recursos Humanos'] [...] agora todo mundo tem

responsabilidade sobre seus liderados, tem que saber os direitos das pessoas [...], o número de horas de treinamento [...], o absenteísmo, como é feito o treinamento... (Gerente 8).

(46) ...eu e os diretores estávamos conversando e eu falei: 'Olha, a primeira coisa que eu acho é que não deve ter o assessor de relações sindicais [...].Ninguém assume nada, só ele, ele é o homem de relações sindicais'. Então, essa pessoa não pode existir, tem que existir um coordenador onde ele vai estar repassando as informações para as lideranças e vai estar monitorando. Só monitorando, o trabalho tem que ser feito pelas lideranças e não pelo coordenador [...]. E isso realmente trouxe bastante resultado (Coordenador 1).

Os responsáveis por diversas áreas, como a de "RH" e a de Relações Sindicais, destacam a necessidade de deixar a responsabilidade e a autonomia com os diversos gerentes, devendo assumir questões que anteriormente eram apenas transferidas para áreas específicas, relacionadas com o problema. No entanto, alguns gerentes criticam essa postura e afirmam ser omissão por parte dos responsáveis das áreas. Mas, independente, das críticas desses últimos, a organização foi direcionada no sentido da mencionada descentralização.

Essa autonomia é dirigida para a contribuição das políticas de "RH" com as ações das lideranças, que, por sua vez, também dependem dessas mesmas ações para se viabilizarem. Essa interdependência se faz presente quando os diversos níveis gerenciais, responsáveis pelas práticas de "gestão de pessoas" na "ZIX", envolvem-se com as propostas de uma suposta disseminação de uma determinada cultura, com valores específicos, no sentido de desenvolverem ações que viabilizem todo o processo. A diversidade dessas ações tem ligação com a complexidade das atividades desenvolvidas, com o volume de recursos e o número de pessoas envolvidas e com as variadas regiões de atuação da "ZIX". Mas, ainda assim, é possível identificar quatro grupos de ações que mais se destacam, voltados para:

- a) a disseminação das idéias corporativas;
- b) o monitoramento, a avaliação e o controle na "ZIX";
- c) a valorização dos atores;
- d) e a formação dos atores.

Essas ações são complementares, pois a comunicação influencia a valorização, a formação, o monitoramento, a avaliação e o controle do indivíduo, assim como esses processos envolvem a interação do indivíduo com a informação e, de maneira recíproca, essa inter-relação se evidencia para cada um dos grupos. Dessa forma, os quatro grupos foram colocados como preponderantes para a construção de compartilhamentos na “ZIX”.

7.2.3.1 A disseminação das idéias corporativas

A importância dos processos de comunicação, para a disseminação de questões de interesse organizacional, foi observada tanto sobre a ótica da simples busca por meios de alcançar a todos, como na preocupação de utilizar os instrumentos mais adequados às intenções sobre o grupo de atores. Assim, em conjunto com as formas de comunicação tradicionais, como o envio de correspondência, foram destacados outros processos, como o uso de discursos em eventos ou inaugurações de obras, não apenas para apresentar a cerimônia em questão, mas, também, para reforçar determinados valores. Mesmo as propostas de organizar cafés da manhã nas unidades, permeadas por uma suposta informalidade, na prática, apresentaram-se como algo, de certa forma, formalizado pelas lideranças, para trabalhar a comunicação organizacional.

Outros instrumentos, tais como reuniões, jornais, revistas, fax, intranet, manuais, foram destacados nas entrevistas como instrumentos de comunicação utilizados pela “ZIX” para concretizar seu objetivo de disseminar determinadas informações, assim como valores e intenções nelas contidas. Destaca-se, ainda, a percepção das lideranças sobre a evolução desse processo com o desenvolvimento da tecnologia:

(47) ...isso no início era de boca, em reuniões, mas, a partir da introdução da intranet, isso facilitou [...] qualquer chefe de unidade pode acessar diretamente e ter acesso às informações. Além disso, nós temos vários outros instrumentos, como ‘O Postal’, que é semanal, várias publicações que visam também passar

todo tipo de informação para nossas lideranças e nossos colaboradores (Assessor 1).

A tecnologia passou a ser utilizada como uma forma de intensificar o processo de disseminação daquilo que era desejado pela alta direção. A legitimidade estaria no discurso de se objetivar a rápida divulgação de informações importantes para todos, mas surgem críticas de lideranças preocupadas com a falta de recursos dos funcionários, em níveis operacionais, para ter acesso a essa tecnologia. O consenso sobre as formas de comunicação na “ZIX” está nas tradicionais reuniões, que têm sua periodicidade predefinida e a realização e participação influencia o resultado da avaliação dos atores organizacionais:

(48) Todos os gerentes têm que fazer uma reunião mensal. Aí é feita a lista de presença. Na hora de avaliar o gerente, o diretor regional pede a lista de presença das reuniões (Chefe de seção 4).

Logo, a comunicação por parte das lideranças é algo compulsório, quem não a utilizar pode perder pontos em sua avaliação. Existe controle sobre o número de reuniões e treinamentos que envolvem as lideranças e seus subordinados, com metas a serem atingidas. Há um certo desconforto das lideranças ao tratarem desse assunto, mas, em geral, concordam com a importância das reuniões. Criticam apenas o fato de serem obrigatórias e que, dependendo do volume de trabalho, nem sempre existe possibilidade prática de realizá-las. Mas, de qualquer modo, a disseminação de informações, por meio de reuniões, treinamentos e dos instrumentos de avaliação, apresentou-se de forma recorrente como uma realidade na organização:

(49) ...às vezes estão fazendo reuniões aqui, outra lá, as próprias lideranças estão reunindo as pessoas para debater alguma coisa sobre valores... (Assessor 2).

(50) Outra coisa muito utilizada é o GCR [Gerenciamento de Competência e Resultado, instrumento de avaliação da empresa] [...] São colocadas as metas que você tem para aquele semestre e aí você tem a visão de toda a empresa, pois as metas partem desde o trabalhador até a direção máxima, porém são de cima para baixo. Porque as metas do presidente são disseminadas pela diretoria, da diretoria para as áreas, das áreas para as regionais, das diretorias regionais para as agências, para as unidades e chega até nós (Chefe de seção 3).

(51) ...a forma para disseminar [valores] [...] é o TLT, e é o que a empresa sempre recomenda que se faça. A gente recebe cartazes, na área de 'Recursos Humanos', a instrutora monta um roteiro de aula no qual vai se falar da missão, da visão, dos valores organizacionais, e esse roteiro é distribuído para que todas

as lideranças repassem aos seus funcionários, aí padroniza a forma de repassar... (Gerente 8).

A comunicação é vista, ainda, como um elemento importante no processo de gestão, principalmente ao se tratar da questão sindical:

(52) ...os chefes monitoram: 'Olha, a minha unidade, quando recebeu essa informação, deu uma balançada aqui'. Então, vamos fazer o corpo a corpo. Vamos lá, fazemos a reunião com o pessoal, fazemos um café da manhã [...] tudo para repassar informações [...]. Tem o 'Viva-Voz', para todo mundo, e uma CI padrão com informações confidenciais para as lideranças...(Coordenador 1).

(53) ...saiu a negociação do acordo coletivo, aí a gente usa o 'Viva-Voz', porque o 'Viva-Voz' é um fax, passa pra todas as unidades e todas as lideranças lêem na mesma hora. Juntam os funcionários e dão a notícia. Por isso é que se chama 'Viva-Voz', chegou e você já repassa, é de impacto para a área de pessoal, saiu benefícios, saiu o salário, um reajuste... (Gerente 8).

Outros tipos de comunicação, como a própria mídia em TV, ou peças de teatro encomendadas pela empresa, para serem apresentadas pelo seu próprio grupo de teatro, também são colocadas como formas de se gerenciar a comunicação para contribuir com o processo de "gestão de pessoas", por meio da divulgação de eventos, projetos e dos comportamentos esperados na organização, reforçando a necessidade da participação de todos, contribuindo com a idéia da integração. Na fala de uma liderança:

(54) Com certeza, todo o processo de integração, todo o empenho que hoje se faz partindo da própria unidade, dos empregados [...] é o que a empresa quer. Então, se disseminou de tal forma que virou realidade [...] é uma coisa que foi colocada pela própria empresa, foi nesse período aí [de 1988 a 2001] (Chefe de CDD 1).

(55) ...existem vários processos que nós promovemos na área de esporte, cultura e lazer. Há a possibilidade dos dependentes participarem. Além disso, nós temos dentro da área social algumas campanhas preventivas e educativas e também de orientação voltadas pra prevenção e o cuidado com a saúde, a prevenção com relação a evitar doenças e também com relação a algumas situações de dependências. A gente trabalha também a integração entre os funcionários e a família... (Coordenador 2).

Em relação às questões presentes nesse último fragmento, há um certo dissenso. Um grupo concorda com a importância dessas ações, voltadas para eventos específicos, e afirma ser a base da integração na organização. Outros gestores criticam algumas dessas atividades, até no sentido do que chamaram de formação de "panelinhas", ou seja, ao invés de integração, estariam sendo construídos grupos específicos e fechados de alguns poucos funcionários.

Outra colocação recorrente, indo contra a posição do primeiro grupo, relaciona-se com a percepção de ser necessário um reforço contínuo para que essas propostas mantenham a integração. Há, no entanto, consenso entre os gestores entrevistados sobre a importância do trabalho em equipe para o processo de integração, na intensificação da comunicação e na disseminação de comportamentos esperados:

(56) o trabalho em equipe une as pessoas com um objetivo em comum. Se, por exemplo, temos uma equipe que trabalha a qualidade, todos querem a qualidade, então, a gente dissemina isso pela empresa e todo mundo estará em busca daquele mesmo objetivo. Eu acho que essa é a grande força da integração nestes últimos dez anos aqui, o processo de gestão utilizando muito o trabalho em equipe (Gerente 1).

O trabalho em equipe foi colocado como um passo importante no sentido da integração organizacional. Os sujeitos entrevistados destacaram a integração dos indivíduos que fizeram parte das equipes na implementação do 5S, da qualidade total e em diversos outros projetos da Regional. A questão que pode gerar uma certa discussão é o posicionamento desses membros de equipe, integrados, quanto aos processos de monitoramento, avaliação e controle aos quais estão submetidos por aqueles que, na equipe, podem ser considerados seus pares. Pois, de fato, existem diferenças hierárquicas e alguns membros da equipe se encontram na condição de monitorar, avaliar e julgar os demais.

7.2.3.2 O monitoramento, a avaliação e o controle na “ZIX”

Durante o período de interesse desta dissertação, de 1988 a 2001, diversos instrumentos foram utilizados para viabilizar o monitoramento, a avaliação e o controle dos membros da “ZIX”, alguns deles baseados em um suposto compartilhamento do que é certo e errado. Uma homogeneização de valores que permitiria às lideranças trabalharem os números relacionados com a produtividade individual e grupal e, também, as competências e comportamentos ligados aos valores desejados e disseminados pela alta direção.

Para isso, aplica-se na “ZIX” o Gerenciamento de Competência e Resultados (GCR), substituindo, na década de 90, o antigo Gerenciamento de Desempenho (GD), mais voltado para aspectos quantitativos da produção individual. O GCR é

(57) ...um gerenciamento de cumprimento de metas. São metas corporativas, metas da Regional, metas da área e nós temos um plano de trabalho. Esse plano, no meu caso, ficou ligado de certa maneira à área gerencial. Eu tenho metas corporativas, que são da empresa, de receita e despesa, e tenho metas também na minha área. Então, isso é um instrumento de trabalho que a gente tem. Tem feito um acompanhamento mensal e é feita uma avaliação semestral desse desempenho dos funcionários (Coordenador 1).

(58) ...no GCR, um funcionário pode ser identificado como bom por competência e pelos resultados [...] e, hoje em dia, se um empregado é muito competente, mas não segue os valores, o empregado não pode ficar na empresa (Assessor 2).

(59) ...o GCR avalia além dos aspectos operacionais, dos processos, dos indicadores, ele analisa as competências, [...] o aspecto comportamental do colaborador e você faz essa avaliação, conversa com o colaborador e explica onde ele está muito bem, onde está bom, o que pode ser melhorado e aonde está ruim para ser mudado e você faz um plano de ação para que aquelas competências que não estejam dentro do padrão esperado pela empresa sejam melhoradas (Gerente 3).

A avaliação dos funcionários pelo GCR é semestral, sendo feito um acompanhamento durante o ano todo. Para cada nível hierárquico, existem conjuntos de metas a serem atingidas e competências a serem avaliadas, compondo parte do que é levado em conta na promoção por merecimento. Segundo algumas lideranças, um mau desempenho no GCR ou a falta da avaliação, por afastamento médico, por exemplo, implica não recebimento dessa gratificação. Entretanto, por limitações financeiras impostas à “ZIX”, pelo Governo Federal, a promoção só pode ser disponibilizada a um reduzido número de funcionários e o GCR é utilizado para legitimar a escolha imposta por essas limitações. Na prática, muitos funcionários com um GCR excelente não recebem nenhum benefício financeiro, pois os recursos disponibilizados não são suficientes. Na fala de uma liderança:

(60) ...a empresa até quer dar a promoção por merecimento, muito mais gente merece [...] mas tem tantos 1.000 [reais] para dividir para 1.510 empregados [...]. Se eu der para todo mundo vai extrapolar, então, eu tenho que eliminar alguém. Geralmente se utiliza tempo de casa, se utiliza o próprio GCR que é o rendimento da pessoa e, se não teve punição, se não teve falta, afastamento, não teve dispensa (Chefe de seção 3).

Tanto a ausência de uma maior relação entre as gratificações e o desempenho no GCR, quanto o distanciamento entre o cotidiano organizacional e o processo de definição dos critérios da avaliação são criticados pelas próprias lideranças e parecem ser obstáculos para a ampliação da legitimidade do instrumento de avaliação em relação ao grupo. Mas, deve-se ressaltar que, ainda assim, o GCR é percebido, pela maior parte dos entrevistados, como o principal meio da “ZIX” para os funcionários se comprometerem com os objetivos organizacionais. Quando a questão dos meios que a organização possuía para alcançar seus objetivos era colocada para os entrevistados, eles falavam sobre o GCR e seu funcionamento. Uma preocupação comum era com o fato de que as ações voltadas para a integração geram influências que podem interferir, mesmo de maneira informal, no GCR, pois existe a possibilidade de construção de laços pessoais, durante diversas atividades, que poderiam impactar no julgamento das lideranças.

Essa influência do aspecto pessoal no julgamento dos atores foi colocada de forma recorrente, e não é ignorada pela alta direção da organização, que, inclusive, já alterou alguns procedimentos com a intenção de fazer frente a essa questão:

(61) ...houve um tempo em que a própria chefia podia dar uma advertência verbal e não ia nada para a ficha do empregado. Isso está proibido, qualquer solicitação de informação de empregado é assunto de gerência e a gente não dá parecer, não é decisão da chefia imediata, a gente só se limita a usar o pedido de informação, a resposta do empregado e o parecer em cima da resposta dele (Chefe de CDD 1).

No entanto, mesmo com essas medidas da alta direção, a influência dos aspectos pessoais se apresentou de forma recorrente nas falas dos entrevistados:

(62) ...eu devo responsabilizar Fulano pela perda de um objeto e ele vai sempre dizer que não foi ele [...], aí você leva em conta o sentimento do cara, de não ser bom dizer que ele deve ser responsabilizado [...]. Normalmente você trabalha com pessoas muito boas, aí você omite [...], então você está sempre agindo de forma paternalista (Chefe de CDD 1).

(63) Eu sou contrário ao GCR [...] porque nem todo mundo o leva com a seriedade que devia. Então, algumas pessoas são beneficiadas por aquele chefe que não quer ter trabalho e dá a nota máxima para todo mundo e aquele que

leva ao pé da letra, que quer medir mesmo, faz com que um outro que é bom tenha uma pontuação menor que um ruim avaliado pelo outro... (Gerente 6).

(64) O carteiro que é mau normalmente a gente vê até pelo jeito dele tratar as pessoas, tratar até a gente mesmo. Quando você pede alguma coisa ele fala que já está indo embora. Mas, normalmente, a gente tem visto mais quando vai fazer medição nas tarefas e ele abaixo do nível esperado, mesmo assim a gente, ainda, dá oportunidade, fala para ele que tem que melhorar (Supervisor 2).

Os aspectos informais que permeiam essas questões, envolvendo o monitoramento, a avaliação e o controle na “ZIX”, aparecem em conjunto com esses processos, iniciados no momento em que o indivíduo ingressa na organização e a eles se submete, inclusive, nos primeiros treinamentos:

(65) ...a gente detecta as futuras lideranças informais, no próprio questionamento, quando a gente os deixa a vontade: ‘Você conhece o sindicato? Sabe como funciona o sindicato? Sabe o que é sindicato?’ [...]. No primeiro mês de experiência dele, ele já é monitorado em relação à postura. Houve casos de eu detectar e em uma situação do chefe disciplinar para trabalhar no sábado surgiu a liderança que se colocou de maneira muito forte em relação aos outros funcionários [...] e uma parte não veio, e ele era um deles. Eu falei: ‘pode cortar ou chega junto e vamos trabalhar com ele porque vai ser problema. Ou o coloca do nosso lado de vez ou corta agora (Coordenador 1).

Esse posicionamento em relação aos novos funcionários serve para fazer frente à problemática da “ZIX” da imposição do concurso público, como critério de recrutamento e seleção, por ser uma empresa estatal. Segundo as lideranças, a partir dessa exigência, buscou-se avaliar os novos funcionários o mais breve possível, pois, caso seja necessário dispensá-lo, deve-se fazê-lo logo, de preferência nos primeiros noventa dias de experiência. As lideranças narraram, por exemplo, casos de pessoas superqualificadas, como advogados e engenheiros, que entraram na organização por meio de concurso para carteiro e se transformaram em problemas, pois não têm acesso a nenhuma forma de ascensão interna, podendo, no máximo, obter uma função de chefia em sua área.

Um outro aspecto, agora relacionado com o funcionário já integrado no grupo, é o consenso sobre o fato de que os melhores funcionários, muitas vezes, são punidos com mais trabalho. Isso surge de forma recorrente nas falas das chefias que lidam diretamente com os níveis operacionais, enquanto as demais chefias não mencionam tal fenômeno. De qualquer maneira, mesmo sendo um fenômeno destacado por um grupo específico de gestores, revela o consenso

de um grupo na organização sobre ambigüidades no processo de valorização dos funcionários em nível operacional. Aquilo que deveria legitimar o monitoramento, a avaliação e o controle, na prática, pode criar um certo descontentamento entre aqueles percebidos como os melhores funcionários.

Para esses últimos, os processos de monitoramento, avaliação e controle poderiam ampliar sua validade na medida em que existisse a percepção de uma maior coerência, ao oferecer vantagens, e não desvantagens, a quem alcança desempenho diferenciado. Nesse sentido, a valorização do funcionário se apresenta como um componente que pode interagir nas mais diversas etapas da avaliação.

7.2.3.3 A valorização dos atores

A valorização dos atores na “ZIX” seria uma forma de diferenciar o bom e o mau funcionário, pela percepção das vantagens que o primeiro teria sobre o segundo. Entretanto, em conjunto com essa percepção, as lideranças apresentaram questionamentos, no sentido de que esse processo também ocorre de maneira oposta, ou seja, o mau funcionário teria vantagens sobre o bom, como se observa no seguinte fragmento:

(66) Existe uma reclamação muito grande de todos os funcionários, da base, principalmente, que o bom funcionário é penalizado, porque, se o empregado é bom; ele acaba ganhando mais tarefa; se for ruim, deixam ele para lá. Eu tenho um negócio aqui importante para fazer, então, eu não vou dar para Joãozinho porque ele não é tão bom assim, vou dar para o Pedro porque ele é bom. Aparece outro negócio difícil de fazer, vou dar para Pedro porque ele é bom, ele acaba tendo muito mais serviço do que o mau funcionário... (Chefe de seção 3).

Na visão de algumas lideranças, uma alternativa para fazer frente a essa questão poderia estar nas políticas de “RH”, isso se focassem determinadas ações para desenvolver a percepção de valorização dos supostos melhores funcionários. No entanto, o papel das políticas de “RH” nessa valorização se apresentou em um contexto assistencialista. As lideranças relacionam as políticas de “Recursos Humanos” diretamente com os benefícios oferecidos

aos empregados, como um direito de todos, e não em um contexto no qual essas políticas seriam componentes de um processo que contribuiria para a gestão organizacional:

(67) ...dentro de uma organização, é de fundamental importância que as políticas de 'RH' sejam fortes dentro da empresa. Os benefícios sempre têm que ser mantidos, isso tem que ser uma coisa coletiva, porque têm muitos benefícios que não estão previstos dentro da lei, mas a empresa possibilita que a gente tenha um adicional (Assessor 1).

Essa visão assistencialista, que promove a valorização generalizada, é outro obstáculo à valorização diferenciada daqueles que são considerados os melhores funcionários.

Um ponto em comum, entre as duas formas de valorização dos funcionários, são as dificuldades representadas pelas limitações financeiras. Para fazer frente a isso, identificou-se a tentativa de justificar as deficiências na valorização dos funcionários usando o discurso de que a responsabilidade é do Governo Federal, e o sofrimento é coletivo, incluindo as lideranças e a própria "ZIX", como um todo. Aparentemente, as lideranças transferem o sentimento de descontentamento dos funcionários, que se formaria em relação a eles, para o Governo Federal e, nesse processo, buscam uma maior aproximação com os demais funcionários, no sentido de mostrar que são iguais por estarem submetidos às mesmas desventuras:

(68) Tem uma promoção por atividade [...] e tem uma promoção por merecimento [...] no plano de carreira, cargos e salários. Essa promoção por merecimento de vez em quando é divulgada. Existem critérios, avaliação, de quem vai e quem não vai receber esta promoção. Só que a gente esbarra em outro fator que é o recurso financeiro. A empresa, por ser uma empresa pública, está ligada ao Governo Federal, e a gente só pode dar uma promoção limitada a 1% da folha [...]. Eu acho que talvez pudesse ter mais alguma valorização. Mas o que a empresa utiliza, ao meu ver, é só isso aí (Chefe de seção 3).

(69) ...eu sempre dizia que eu era um missionário. O salário não compensava aqueles aumentos básicos, 2% no final do ano, que eram engraçados, eu ria, eu tinha uma conversa muito franca com os carteiros sobre isso [...] explicava pra eles a questão da diferença salarial, que eu tenho uma função nacional, a função tal, também não estou satisfeito com o meu salário, nem por isso desgosto da empresa... (Diretor 1).

Uma outra questão, também destacada pelas lideranças como uma forma de valorização dos funcionários, é a possibilidade de aperfeiçoamento. Na prática,

alguns desses treinamentos são, ao mesmo tempo, uma oportunidade para os funcionários se desenvolverem, uma maneira de a organização valorizá-los e um caminho para influenciar a formação dos trabalhadores. Caminho presente em diversas outras formas de valorização, colocadas pelos entrevistados:

(70) ...outra valorização é o chamado Programa de Identificação de Potencial. Com esse PIP é que aqueles colaboradores com potencial pra ocupar funções de confiança são identificados e aproveitados... (Assessor 2).

(71) ...grande parte da equipe se sente valorizada porque é ouvida. Quando é um bom funcionário, as necessidades dele são ouvidas, não é que o ruim não é ouvido, claro que o cara bom você vira o ouvido mais para o lado. Então, como que você valoriza? Você coloca as férias no mês que ele precisa, uma necessidade de troca, [...] ele se sente valorizado em poder te procurar e não ter que te desafiar com atestado médico... (Chefe de CDD 1).

(72) ...nos nossos informativos, quando um carteiro descobre o nome de um destinatário, faz além do que tinha que fazer, ele é reconhecido, é colocado a nota no informe, é ressaltado o trabalho daquele carteiro. É comum chegar uma carta de um cliente elogiando qualquer funcionário, essa carta é colocada no informe pra reconhecer o trabalho da pessoa (Gerente 8).

Identifica-se que, apesar das limitações impostas e da dificuldade em se valorizar de forma diferenciada os melhores funcionários, existe um certo espaço para indicar os comportamentos desejados, aqueles que poderão ser premiados de alguma forma, pois

(73) ...hoje em dia, tudo está se encaminhando pra que o empregado seja valorizado de acordo com o retorno que ele pode dar para a empresa e que ele também tenha intenção de dar (Assessor 2).

Nas exigências desse processo, novamente surgem pressões sobre as lideranças para que externem com convicção uma realidade na qual nem sempre acreditam, mas que supostamente viabilizaria a disseminação do sentimento de valorização do funcionário:

(74) ...eu tenho que estar no dia-a-dia tranquilizando o funcionário de que a empresa está fazendo de tudo para valorizá-lo cada vez mais. E aí você tem que estar trabalhando as suas incertezas, porque a gente não sabe o que vem. Eu cheguei a passar por situações de entrar em choque, chegar em casa e pensar: e aí? O que eu vou ser dentro da empresa? E no outro dia eu tinha que estar falando: 'Vocês têm que confiar na empresa' (Coordenador 1).

Os fragmentos indicam pressões sobre as lideranças. Em diversas falas, surge a omissão de idéias e sentimentos por parte dos gestores, sob a justificativa de que é para o bem do processo de "gestão de pessoas". Isso foi evidenciado por

funcionários em diferentes níveis de chefia e em questões diversas, o que leva ao questionamento de como ocorre a formação daqueles que compõem esses níveis de chefia, assim como seus subordinados, para que, supostamente, possam se adequar a essas pressões ou, pelo menos, convivam com elas.

7.2.3.4 A formação dos atores

Nas falas das lideranças, a formação dos atores se relaciona com dois momentos distintos. O primeiro se refere à formação do indivíduo antes de ingressar na “ZIX” ou de assumir alguma função de liderança. O segundo momento, influenciado pelo anterior, agrega tudo a que se submete o indivíduo ao ingressar na organização ou ao se preparar para assumir funções de liderança. Ao se analisar esse último momento, a formação das lideranças recebem destaque, com ênfase para os treinamentos dos quais fazem parte:

(75) ...para cada área, a empresa faz treinamentos, treinamento de relações interpessoais [...] Ela sempre deu treinamento para todo mundo. Tem, inclusive, uma área de treinamento voltada exclusivamente para desenvolver o lado gerencial das pessoas (Chefe de seção 3).

(76) ...todo treinamento que era sistematizado aqui tinha o diretor, os gerentes, os chefes de CDDs, os chefes de agências e os supervisores [...] treinamento de relações sindicais, administração de conflitos... (Coordenador 1).

Esses treinamentos, supostamente, preparariam os gestores para lidar com as pressões organizacionais. Mas no processo destacam-se as dificuldades em se lidar com um grupo heterogêneo que, apesar de ocupar as posições de chefia da “ZIX”, tendo que seguir uma linha semelhante, definida pela alta direção, têm origem em, pelo menos, quatro categorias profissionais da organização, com formações distintas:

- a) ex-carteiros, que ocupam normalmente as funções de supervisor e chefe de CDD;
- b) funcionários com determinada formação em nível superior, que entram nos Correios para assumir funções específicas, como a de assessor jurídico, no caso de advogados;

- c) os administradores postais, funcionários que cursaram a Escola de Administração Postal, formação considerada como nível superior, normalmente, ocupam as funções de gerentes e demais cargos administrativos;
- d) demais funcionários, com origens diversas, alguns dos quais entraram antes da exigência de concurso público, ocupando diversos cargos, desde a época em que ainda existiam concursos internos.

Essa diversidade amplia o desafio da organização ao pretender a preparação dos funcionários para assumirem as funções de chefia em uma determinada linha de trabalho, de forma integrada e consensual. Para fazer frente a esse desafio, a organização adotou o discurso de que há necessidade de as pessoas se aperfeiçoarem, constantemente, para garantir seu espaço no mercado de trabalho. Discurso que envolveu as próprias lideranças que o disseminaram, bem como seus subordinados. Legitimou-se, assim, a necessidade do desenvolvimento contínuo dos funcionários e a proposta dos treinamentos constantes, passando a ser vista como alternativa lógica para se obter o "melhor" profissional para a "ZIX", que, por seu comprometimento e sua sobrevivência, deveria buscar esse desenvolvimento:

(77) ...a empresa prepara, ela te dá condições, só que você tem que sair na frente, você tem que buscar isso. Os meios existem, verbas para o treinamento existem, só que, se você ficar parado, sentadinho na sua mesa, você nunca vai ser treinado e, de repente, vai condenar a empresa a vida toda, sendo que a culpa é sua (Gerente 6).

Ao mesmo tempo, também se legitimou a cobrança por um maior desempenho sobre quem recebe os treinamentos, além de aumentar a possibilidade de se trabalhar as mais diversas intenções organizacionais durante esses eventos:

(78) ...um dos valores que a empresa coloca é que cada um busque um aprendizado maior [...], cada vez mais qualidade. Você tem segundo grau, tente uma faculdade, uma pós-graduação, um mestrado. Sempre incentivando a crescer [...] para se ter oportunidade de ser independente dentro da empresa. Então, isso é colocado dessa forma: 'Você tem que estar preparado para o mercado, para a vida. Cada um tem que ficar cada vez melhor' (Chefe de CDD 1).

(79) A empresa sempre possibilita treinamentos para a gente melhorar nosso desempenho (Assessor 1).

(80) ...é possível valorizar o empregado como pessoa, como profissional [...] oferecendo treinamentos [...], dando oportunidade pra ele fazer cursos e complementar os estudos [...], aumentando sua empregabilidade [...]. O funcionário nos Correios valoriza, ainda, a estabilidade. Apesar do ambiente, muitas vezes, estar em transformação, o empregado sente uma certa estabilidade... (Assessor 2).

Surge a questão de os funcionários ampliarem seus diferenciais individuais no sentido de poderem contribuir com a empresa, mas permeada pela legitimidade do discurso de que, supostamente, estariam ampliando suas chances de sucesso no mercado de trabalho. Algo que estaria acima da vontade de todos, sendo necessário, pois foi definido assim pelo “mercado”.

Alguns entrevistados afirmaram existir necessidade de se tratar da empregabilidade, pois qualquer um poderia estar procurando emprego no dia seguinte, inclusive eles, o que legitimava a importância de se fazer treinamentos, de se aperfeiçoar. Mas, em outros momentos, algumas vezes, o mesmo entrevistado destacava como um fator valorizado por todos na “ZIX” a segurança e a estabilidade do emprego, o que só reforçaria a idéia do treinamento para manter a empregabilidade, se houvesse percepção de uma relação entre empregabilidade e estabilidade, o que não foi observado durante as entrevistas, demonstrando a fragmentação nas falas das lideranças.

Os treinamentos não são vistos apenas como uma necessidade da “ZIX”, para viabilizar suas operações, mas como algo necessário e exigido para o crescimento de todos, mesmo quando voltados especificamente para que os funcionários conheçam a “ZIX” assim como as atividades específicas que nela irão exercer. Nessa condição estão os dois treinamentos que se destacam na opinião das lideranças, que, de certa forma, são complementares e foram citados de maneira recorrente por todos os entrevistados.

Um desses treinamentos é o chamado programa “Boas-Vindas”. Nele os funcionários recebem informações mais gerais sobre a empresa, os demais funcionários, as diversas atividades e os setores existentes, bem como sobre seus próprios direitos e deveres na organização. Esse programa é executado com o suporte de instrutores preparados, que, inclusive, como já foi mencionado, buscam identificar possíveis lideranças e iniciam aí o processo de

monitoramento, avaliação e controle dos novos funcionários, bem como a disseminação dos valores desejados pela empresa:

(81) ...no 'Boas-Vindas' [...] o novo contratado vai pra uma sala de aula e recebe todas as informações necessárias e importantes pra ele atuar na empresa. Interessante que eles procuram pegar o seu próprio gerente pra dar os treinamentos [...]. O último curso mesmo eu fui lá e dei quatro horas sobre a introdução à gestão de qualidade total e com isso existe uma transmissão de valores cujo efeito é a liderança estar lá conversando com os novos contratados (Assessor 2).

O segundo treinamento que recebeu destaque é realizado na prática cotidiana da atividade, envolvendo a interação com atores organizacionais que não são, necessariamente, aqueles selecionados como instrutores. No primeiro caso, existiria a “vantagem” organizacional de um processo de “recepção” de novos membros, por instrutores preparados de acordo com as intenções da organização, que trabalham, de maneira conjunta, a disseminação de determinadas informações e/ou de compartilhamentos desejáveis e/ou iniciam o monitoramento, a avaliação e o controle sobre o indivíduo. No segundo treinamento, existe a possibilidade de uma interação mais ampla, envolvendo de maneira mais intensa as influências do cotidiano do trabalho.

Na prática, o primeiro processo, que deveria ser implementado para a recepção dos novos funcionários, parece perder parte de sua pertinência. De acordo com as lideranças, por conta da necessidade urgente de mão-de-obra, os novos funcionários são imediatamente direcionados para seus postos de trabalho, sem treinamento prévio, além do que ocorrerá durante a execução da atividade. Então, apenas meses depois de ter iniciado suas atividades, caso haja disponibilidade de tempo, eles participam do programa “Boas-Vindas”.

O discurso de se trabalhar o funcionário assim que ingressa na organização, para que ele conheça a “cultura corporativa” que deverá assumir, acaba dando espaço às ações que efetivamente se submetem esses atores no cotidiano do trabalho, advindo daí possíveis influências, que podem ser preponderantes na re/produção de valores na organização, introduzidas tanto pelos novos atores quanto pela interação desses com os demais, o que aumenta a possibilidade de existir uma “cultura corporativa” em nível de discurso, distanciada da

realidade do mundo trabalho na organização. Logo, a consolidação de uma “cultura corporativa” por toda a organização poderia ser algo questionável na “ZIX”.

7.3 A SUPOSTA CONSOLIDAÇÃO DE UMA “CULTURA CORPORATIVA” PARA TODOS OS ATORES ORGANIZACIONAIS

A “ZIX”, antes no ostracismo, a partir dos resultados obtidos na década de 90, passou a ser uma formadora de quadros para a diretoria nacional, legitimando, em nível local e nacional, todos os processos que vinha desenvolvendo. Dessa forma, a percepção sobre a existência de uma cultura de sucesso se concretiza, e, a partir daí, a importância de se trabalhar os valores na organização ganha mais destaque, chegando ao ápice com a criação de uma “carta de valores” em 2001.²² Nas falas das lideranças:

(82) O Estado foi testado em vários projetos, foi pioneiro em vários projetos [...], mas, por que que acontecia isso? Compromisso. Você estar no projeto, você integrar a equipe, você fazer a equipe vibrar com a missão, então, é passar a missão além... (Diretor 1).

(83) ...os processos que a gente faz internamente criam a confiabilidade no empregado. A pesquisa de mercado mostra que têm locais que os salários são muito melhores que os nossos, com atividades com menos carga de trabalho, aqui você não tem tempo, muita carga, sem almoço, sem nada, e você vê o funcionário fazendo e, quando chega no final do dia, ele olha para o local de trabalho e está satisfeito, é aquilo ali que ele queria (Coordenador 1).

(84) ...a gente conseguiu vislumbrar que a nossa diretoria já tinha criado uma cultura na qual o funcionário falava abertamente, mesmo quando a coisa não estava boa [...]. A ‘carta de valores’ vem fechar toda essa cultura criada de 88 para cá, trabalhada aos poucos pelo próprio diretor. Ele foi trabalhando essa cultura dentro da gente. Eu não sou chefe de ninguém se eu não tiver comprometimento. Se não se fizer justiça, se eu não for cordial, não adianta [...], o princípio básico é que nós tínhamos que ser uma equipe de trabalho (Coordenador 1).

²² Para uma análise crítica sobre a “construção” da “carta de valores” da “ZIX”, ver: Junquillo & Silva (2002).

Há um certo consenso quanto à percepção de que os membros da “ZIX” formam uma equipe, uma família, adquirem o que um deles chamou de “germe postal”:

(85) ...a pessoa, ela desenvolve uma cultura e, como alguém disse: ‘um germe postal’. O que é esse ‘germe postal’, muitas vezes, a pessoa nem sabe e começa a gostar de uma empresa e nem sabe por que que gosta tanto, então, eu acredito que a pessoa, depois de um certo tempo, valoriza os Correios até como se fosse uma família dela mesma, cria-se um laço de afeto com os Correios (Assessor 2).

Tanto os que criticam as mudanças ocorridas, durante o período investigado, quanto os que as defendem concordam com relação ao “amor” sentido pela empresa. É possível identificar, a partir dessa conotação, a “família” como uma permissão para a crítica interna, entre pares, a “lavagem da roupa suja em casa”, mas, ao mesmo tempo, a afirmação de uma consciência de que a empresa não ajuda ninguém por ajudar, mas, sim, por seus próprios interesses. Essa ambigüidade pode ser observada no fragmento a seguir:

(86) ...o funcionário se liga muito à empresa, a defende de qualquer maneira. É como se você estivesse defendendo um irmão. Ele está errado, mas quem tem que corrigir sou eu. É quando a gente diz que o funcionário veste a camisa da empresa [...], mas a empresa está me preparando para que eu dê retorno para ela [...]. Ela não dá treinamento porque gostou dos olhos de alguém. Você vai fazer um treinamento, ele já foi monitorado quanto ao retorno que vai trazer. Mas ela não está só preocupada com a empresa, também faz treinamento preocupado com o desenvolvimento pessoal... (Coordenador 1).

O discurso de a empresa visar a um retorno em termos de seu crescimento, de uma maior produtividade do funcionário se confunde com o discurso de que a empresa visa ao desenvolvimento pessoal do funcionário. O primeiro discurso parece ser legitimado pelo segundo, ou seja, observa-se um certo nível de alienação, mas a prioridade dos interesses corporativos se evidencia. Mesmo reproduzindo os processos necessários para sentir a empresa como sua família, as lideranças introduzem a percepção de uma realidade mais dura, expressando a necessidade de mostrar que têm consciência crítica sobre as intenções organizacionais. No entanto, a visão dessa realidade parece não ser suficiente para que os funcionários se sintam numa condição de descartável em relação à organização, pois, apesar dessa percepção se fazer presente em alguns casos narrados, parece ficar como uma história esquecida, que só

surge quando os funcionários são questionados, especificamente, sobre essas questões.

Deve-se destacar que os casos que iam contra a idéia da “família Correios”, dos “irmãos”, da empresa “mãe e pai” só surgiam após algumas provocações do entrevistador, enquanto os discursos que confirmavam essas percepções vinham à tona livremente, nos mais diversos contextos das entrevistas.

Essa ambigüidade permeia uma diversidade de valores destacadas pelas lideranças, em diferentes graus de compartilhamento, o que leva ao questionamento do nível de disseminação e internalização dos valores trabalhados pela alta direção da “ZIX”. Como pode ser observado no fragmento a seguir:

(87) ...minha base para liderar as pessoas seria a transparência e a honestidade. Não tratar ninguém diferente de ninguém a não ser que a pessoa exija um tratamento diferenciado, porque você não pode tratar uma pessoa excelente como uma que te dá dor de cabeça o tempo todo, ele não está comprometido com a organização. Então, aquele que é excelente tem que ter tratamento de excelente, sempre o valorizando. Agora também tem que buscar aquele que não é excelente para vir para a excelência, tentar de alguma forma e eu acho que essa forma é a transparência (Chefe de CDD 1).

Nesse fragmento se destaca a transparência, o comprometimento e a honestidade. Observa-se uma ambigüidade no sentido de que deve existir a igualdade, mas existiriam uns mais iguais do que outros. Logo, em conjunto com a preocupação de tratar todo mundo da mesma maneira, há a necessidade de tratar de forma diferenciada os que são excelentes, assim como os que dão “dor de cabeça o tempo todo” (fragmento 87).

Na percepção das lideranças se destacam, ainda, outros valores, como:

– a cooperação:

(88) ...eu tento passar o valor da cooperação. Eu acho que aqui na empresa isso está presente. Isso para mim é um valor que a gente tem muito, as pessoas cooperam, as áreas cooperam. Eu preso muito esse valor (Assessor 1).

– o comprometimento:

(89) ...o comprometimento é geral, tanto dos níveis de cima quanto de baixo [...] comprometimento todos têm, isso é muito forte (Gerente 1).

– e a responsabilidade:

(90) ...a gente mesmo, a partir do momento que começa a trabalhar, a gente vê a responsabilidade que a gente tem perante os nossos clientes. As cartas são confiadas a nós e, então, a gente realmente tem que fazer a entrega, ali naquele prazo previsto, para aquela pessoa que ele realmente destinou (Assessor 1).

Esses valores são percebidos como desejados pela organização, sendo, inclusive, reforçados em ações organizacionais. Mas, mesmo no nível da alta direção, surge a ambigüidade quanto à forma como esses valores podem envolver questões cotidianas. Por exemplo, em prol do comprometimento dos funcionários, a “ZIX” atuava como uma

(91) ...Regional meio filho pródigo [em relação à Administração Central]. Ela ajustava o jeito mais agradável de estar trabalhando. Ela sempre teve esta característica, de ser mais ousada. Ela ousava sempre na maneira de estar fazendo as coisas para que realmente os funcionários viessem a se comprometer (Coordenador 1).

A partir das entrevistas, pode-se perceber, ainda, que os chamados valores organizacionais possuem distintos significados entre os atores organizacionais. Por exemplo: a honestidade é colocada como um valor absolutamente necessário para o funcionário da base, no sentido de não fazer algo ao saber que é errado; já a transparência seria um valor exigido, principalmente, do gestor, que não deve esconder nada de seus subordinados. No entanto, como no fragmento a seguir, perde-se a forma simplista das duas definições ao se identificar o uso do termo honestidade assumindo o significado dado ao valor da transparência:

(92) ...tem que ter honestidade. As pessoas têm que ser honestas na forma como se colocam, nas suas atitudes. Eu valorizo muito isso e as pessoas têm que ser claras, as pessoas se escondem em algumas posturas e elas precisam ser autênticas (Assessor 1).

Assim, os termos a serem utilizados para expressar os valores organizacionais podem ter diferentes significados para os atores, contribuindo com a possibilidade de toda uma complexidade interferir na instrumentalização de um, suposto, processo de construção de uma “cultura corporativa”. É, justamente, a identificação da possibilidade dessa interferência que se relaciona com os interesses desta dissertação. Uma análise exaustiva dos valores existentes na “ZIX”, assim como dos seus diferentes graus de compartilhamento não fazem

parte dos objetivos desta dissertação; o que se busca é ampliar a compreensão de como ocorreu a construção da parte dessa composição, que, supostamente, teria origem em ações organizacionais.

No tocante a essas ações, recentemente, em 2001, foi implementada uma “carta de valores”, a partir de um levantamento qualitativo, por meio de grupos focais, envolvendo grupos compostos por todos os níveis da organização, seguido de outro quantitativo, para ratificar o processo com os demais atores organizacionais.²³ Dessa proposta, surgiram os valores que compõem a “carta de valores” da “ZIX”: “comprometimento, comunicação, confiabilidade, cooperação com participação, cordialidade, disciplina e justiça”.

Os comentários das lideranças, sobre questões relacionadas com a “carta de valores”, demonstram que alguns dos valores presentes na carta foram anteriormente trabalhados por ações organizacionais, tendo como resultado um certo grau de internalização, identificado no fato de esses valores terem surgido durante a construção da “carta de valores” da “ZIX” por iniciativa dos próprios funcionários. Na fala das lideranças:

(93) ...[na construção da ‘carta de valores’ da ‘ZIX’] surgiram valores levantados, que nós cultivamos, não foram valores impostos. Logicamente que talvez esses valores foram até impostos, só que são valores que nós já cultivamos e, de uma maneira ou de outra, eles foram agregados (Assessor 2).

(94) ...a empresa pode definir seus valores. A gente até coloca uma placa aqui ‘valores definidos pela empresa’, o que ela quer conquistar, mas a idéia foi buscar a ‘carta de valores’ que a equipe, os funcionários queriam, então, esses valores estão aqui. Em cima desses valores, as lideranças estão começando a se pautar. Tudo bem que a maioria ali, de certa forma, são valores já cultivados pela empresa, mas [...], quando foi feita a pesquisa, a equipe, o pessoal da Regional demonstrou que aquilo era importante... (Gerente 4).

A instrumentalização dos valores na organização se apresenta como um objetivo da alta direção. Mesmo legitimada em um procedimento que envolveu todos os atores, pode-se questionar o que a organização irá fazer em frente a

²³ Ver Junquilha & Silva (2002).

complexidades ligadas aos valores dos indivíduos, como as ambigüidades sociais e individuais, os valores anteriores, as histórias de vida de cada ator. Ao definir valores específicos para a organização, corre-se o risco de ignorar outros já existentes, ou que poderão existir a partir de interações organizacionais. Apesar da intenção de buscar o consenso e o compartilhamento, o processo pode ampliar a ambigüidade identificada no contexto organizacional, assim como diminuir o potencial para se lidar com possíveis contradições presentes na “ZIX”.

8 INTENÇÃO, CLIVAGEM E INTERAÇÃO: PERCEPÇÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DA “CULTURA” NA “ZIX”

O processo de construção de uma “cultura corporativa”, a partir de práticas organizacionais, na “ZIX” se permeia por outras construções que vão além do controle da organização. Ainda que se evidencie a intenção organizacional de disseminar determinados valores, para a construção de compartilhamentos, as percepções das lideranças também indicam que, em conjunto com essa intenção, existe uma clivagem, uma divisão que pode ou não originar oposições às intenções e que surgem a partir dela. Destaca-se, ainda, a percepção de um terceiro processo de construção, que parte das interações sociais dos atores, com ou sem a intervenção organizacional.

Assim, por meio da análise das percepções das lideranças na “ZIX”, três óticas foram identificadas no espaço social da organização e relacionadas com a construção do seu universo cultural, compondo três visões:

- a) **a visão da intenção organizacional:** parte do pressuposto de que as intenções organizacionais se efetivam no processo de construção cultural, criando uma “integração” (Martin, 1992) na organização, a partir de determinadas ações;
- b) **a visão da clivagem organizacional:** incorpora a primeira visão de forma parcial, pois acrescenta a existência de construções que surgem como reação àquela intencionalidade, ocorrendo composições diferentes e/ou opostas à intenção organizacional, envolvendo a percepção da “integração”, da “diferenciação” e da “fragmentação” (Frost *et al.*, 1991) no universo cultural da organização;

c) **a visão da interação social:** incorpora as duas visões anteriores de forma parcial, ao incluir construções que não dependem das intenções organizacionais, mas, sim, dos próprios sujeitos, a partir de um certo espaço social, relativo às suas interações. A percepção da “integração”, da “diferenciação” e da “fragmentação” (Frost *et al.*, 1991) está presente no universo cultural da organização, mas não depende, necessariamente, de ações ou intenções organizacionais. Os próprios atores podem construir essas três formas de compartilhamentos no interior da organização. As influências das intenções organizacionais, assim como das suas reações podem estar presentes no processo, mas são apenas mais elementos inseridos na interação dos atores organizacionais.

Algumas lideranças apresentam apenas percepções relativas à **visão da intenção organizacional**; outras evidenciam a **visão da clivagem organizacional**; e, por fim, existe um grupo que se insere na **visão da interação social**.

Essas diferentes percepções revelam a heterogeneidade do contexto da construção de uma cultura corporativa na “ZIX”. O resultado do processo se afasta da perspectiva da “integração”, e sua compreensão exige que também se considerem elementos a serem enquadrados nas perspectivas da “diferenciação” e da “fragmentação”, de forma complementar, concordando-se com as idéias de Meyerson & Martin (1987), Frost *et al.* (1991), Carrieri & Rodrigues (2001) e Cavedon & Fachin (2000).

8.1 A VISÃO DA INTENÇÃO ORGANIZACIONAL: A POSSIBILIDADE DA INTEGRAÇÃO

Segundo a percepção das lideranças, elementos que se enquadram na perspectiva da “integração” (Martin, 1992) estão presentes na “ZIX”, pois existiriam compartilhamentos de valores construídos a partir da ação

organizacional:

(95) ...foi colocado por muito tempo esse slogan: 'trabalho, lealdade e equipe'. Isso aqui foi muito bem disseminado pelas pessoas, no sentido de que era necessário para que a regional tivesse sucesso, que houvesse trabalho, lealdade e trabalho de equipe. Foi feito um treinamento para trabalho em equipe de uma forma bem forte na organização (Chefe de CDD 1).

(96) A gente vê que esses valores ficaram muito fortes para os funcionários [...], como se estivesse falando em relação à pessoa e é uma empresa (Coordenador 1).

(97) ...a empresa vem definindo valores, aí ela transmite para todos os seus funcionários, desde o mais alto até o mais baixo. E eu acho que ela consegue... (Chefe de seção 4).

Outro aspecto, ligado à perspectiva da integração é a idéia do consenso, que se faz presente, por exemplo, quando se fala da disseminação do comprometimento:

(98) ...meu pai brigou a vida toda para eu fazer a faculdade e eu a vida toda briguei que eu queria trabalhar e agora acabou que eu fui fazer faculdade [...]. Eu comecei a sentir necessidade por causa das políticas de Recursos Humanos, o comprometimento que você passa a ter com a empresa e aí você busca ter mais conhecimento para estar trazendo para a empresa também [...]. Uns avaliadores vieram para uma certificação [...], falaram para a gente que aqui eles viram uma coisa fora do comum, por onde passaram sentiram aquela coisa: 'essa casa é minha, isso tem que ser perfeito, não é por que estão me mandando, não, é o meu sentimento'. O comprometimento do funcionário é muito grande (Coordenador 1).

Nesse último fragmento se observa, de maneira mais evidente, a intenção organizacional, no caso, o comprometimento de seus funcionários como um diferencial da organização, identificado, inclusive, por avaliadores externos. Esse diferencial surge da integração em torno de valores organizacionais determinados, da mesma forma que

(99) ...a disseminação de valores fez com que a Regional alcançasse índices positivos na lucratividade e na qualidade, realmente alavancando isso tudo (Chefe de CDD 1).

Observa-se a concretização de um processo de construção baseado na **visão da intenção organizacional**, ou seja, na percepção das lideranças, os atores internalizam determinados valores, a partir de ações da organização que, dessa forma, alcança suas intenções:

(100) ...isso aí [as políticas de RH] cria uma cultura, como se fosse uma família diferente, faz com que a pessoa se identifique nos Correios (Assessor 2).

(101) ...essa cultura que a gente tem, que aqui é uma família, acho isso muito legal (Gerente 7).

(102) ...a Regional, uma característica forte dela, reconhecida pelas outras Regionais, é a qualidade [...] então, isso é uma cultura que nós temos dentro dos nossos colaboradores (Assessor 1).

Essa ótica de construção cultural, com base na **visão da intenção organizacional**, apresenta-se nas falas das lideranças da “ZIX” em diversos episódios que reforçam essa visão, afirmando o êxito dos esforços organizacionais para a disseminação, por exemplo, do sentimento de se pertencer à “família Correios” e da necessidade de se buscar a qualidade, compondo bases para o sucesso que, segundo as lideranças, realmente tem sido alcançado.

A viabilidade dessa construção parte de uma instrumentalização que se faria presente, principalmente no papel das lideranças, na atuação do diretor e da área de “Recursos Humanos” e, ainda, nas ações organizacionais ligadas à comunicação, ao monitoramento, à avaliação, à valorização e à formação dos atores, como foi discutido no tópico sobre **a disseminação dos compartilhamentos desejados pela alta direção**, compondo, o que, na análise das percepções das lideranças, corresponde às condições para disseminar, com sucesso, questões como as intenções do diretor, inseridas, inicialmente, em seu primeiro *slogan*: “equipe, trabalho e lealdade” (fragmento 27) e, mais tarde, nos “três pilares de sustentação” da “ZIX”:

(103) ...a lucratividade, a qualidade e a harmonia. Três pilares de sustentação que têm sempre que trabalhar de uma forma equilibrada (Assessor 1).

Entretanto, algumas dessas mesmas lideranças, que reconhecem o sucesso dessa disseminação, evidenciam que a **visão da intenção organizacional**, presente no mundo real da “ZIX”, existe em conjunto com outras construções. Isso implica uma diversidade de elementos que se agregam aos construídos pela organização, permitindo que se vislumbre a composição de uma heterogeneidade no universo cultural da organização, que vai além da perspectiva da “integração” (Martin 1992).

8.2 A VISÃO DA CLIVAGEM ORGANIZACIONAL: AMBIGÜIDADES NA TENTATIVA DE INTEGRAÇÃO

Na percepção de algumas lideranças, as mesmas ações que viabilizam a **visão da intenção organizacional** implicam uma série de respostas que vão além dessas intenções. Tal diversidade não se enquadra apenas na perspectiva da “integração”, gerando elementos que também se inserem nas perspectivas da “diferenciação” e da “fragmentação” (Frost *et al.*, 1991). Essas respostas comporiam o processo de construção na **visão da clivagem organizacional**, indicando a percepção das lideranças de que, a partir das ações organizacionais, ocorrem diferenciações e fragmentações.

As evidências que levaram à identificação desse processo estão nas diferenças percebidas entre as lideranças, a despeito de todas as ações para ampliar o seu nível de compartilhamento em uma composição consensual:

(104) As decisões mais importantes da Regional eram sempre compartilhadas em circuito gerencial e a equipe gerencial também tinha que tentar passar isso para o colaborador, ele [o diretor] sempre solicitava isso. Mas é claro que isso às vezes não se dá de uma forma desejada, depende muito da liderança. Uma passa a informação de uma forma adequada, mas outra não. De qualquer forma, havia essa orientação... (Assessor 1).

Diversos funcionários apresentam divergências e conflitos quanto aos processos de gestão. Foram relatadas divergências, tanto por parte de quem concorda com as práticas implementadas pela diretoria da organização, quanto por quem discorda. Nesse sentido, passam a existir conflitos em relação a uma série de posturas presentes na empresa. Por exemplo, a questão da necessidade de tentar resgatar o mau funcionário, destacada até pelo diretor, para outra liderança geraria

(105) ...impunidade, um aspecto muito negativo [...]. Não adianta ficar adulando muito uma pessoa que não quer nada com a empresa [...], que não tem compromisso com a organização. A empresa é um pouco paternalista em relação a isso [...]. Você tem muito desse processo do vamos resgatar e às vezes você vai resgatar o que não tem condição de ser resgatado, então, um dos pontos negativos é a lentidão para se tomar decisão com relação às pessoas que têm mau desempenho (Chefe de CDD 1).

Se, em nível gerencial, existem essas divergências, questiona-se como podem afetar a organização, uma vez que cada liderança tem uma certa influência sobre seus subordinados, submetidos, muitas vezes, a diversas lideranças ao longo do tempo. Outra questão é como conviver com essas divergências ao se ocupar uma função de liderança intermediária, tendo que mediar pressões de superiores e subordinados. Uma alternativa observada era apresentar a sua opinião ao superior, mas assumir a desse último em relação aos seus subordinados, mesmo se fosse diferente da sua, como se percebe no fragmento a seguir:

(106) ...a gente expõe a opinião da gente e tudo, só que, independente dessa opinião, a gente tem que ser profissional para passar as idéias de forma que as pessoas acreditem. [...] minha posição como líder é a posição da empresa, enquanto eu estou dentro da empresa a empresa confia em mim, eu vou fazer com que a equipe acredite na empresa... (Chefe de CDD 1).

Outra contradição está no discurso do comprometimento, como algo benéfico para todos. O próprio diretor afirma que, dependendo de como se gerencia as pessoas, um comprometimento, efetivo, pode ser fonte de sofrimento, pois

(107) ...o funcionário talvez não sofra tanto [por causa de mudanças na empresa], só vai sofrer se tiver comprometimento [...]. Eu já me preocupava muito em relação a esse contexto. Se ele está ali naquela base, ele gosta do que ele faz, você vai mudar por quê? Se ele está com baixa produtividade é uma outra questão, então, você não pode fazer isso com um funcionário que está comprometido... (Diretor 1).

Mas, de acordo com as falas das próprias lideranças, atualmente, a mudança é inevitável, já que

(108) ...de uns tempos pra cá está acontecendo outro Correio. Estão prestando serviços como as *courier*, como as transportadoras, são vários os concorrentes, então, os Correios estão com uma postura mais competitiva, e tudo isso faz com que mude...(Assessor 2).

Logo, se a mudança vai ocorrer e o sofrimento de quem realmente internalizou o comprometimento está ligado às mudanças, o comprometimento pode ter efeitos negativos sobre os atores organizacionais, implicando certa resistência por parte dos atores ao chegarem a essa percepção, mesmo que de forma parcial. De qualquer forma, no sentido de superar qualquer possível resistência, a intenção da alta direção em disseminar o comprometimento se

faz presente e tenta se utilizar do discurso de que compensa ser comprometido, pois existiriam vantagens para esse grupo na empresa. Aqui se insere o discurso da melhoria na qualidade de vida, benefícios ou simplesmente vantagens na forma de tratamento ou favores específicos no cotidiano organizacional. No entanto, algumas limitações desse discurso se evidenciam por conta de contingências da própria organização, com impactos até mesmo sobre as lideranças:

(109) [Em relação ao papel da liderança] acho que eu fiz o que devia ter feito, talvez eu devesse ter feito mais, mas eu não pude [...]. A empresa não permite que você faça tão mais, você tem uma carga de trabalho tão grande que não dá para você fazer mais do que fez (Chefe de seção 3).

(110) ...antigamente, o que era pior era que não tinha qualidade de vida. O funcionário ficava doente e só tinha uma clínica [...]. Hoje, todo funcionário tem bom atendimento [...], mas aí, eu tiro por mim, eu não vou ao médico, porque se eu for eu tenho relatórios que se eu não fizer, no outro dia, eu tenho serviço dobrado, e vou me enrolar todinho, e não vou conseguir fazer... (Supervisor 2).

A carga de trabalho surge como um dos problemas para se lidar com a “gestão de pessoas” na “ZIX”, principalmente, como obstáculo para demonstrar a todos que a empresa está preocupada com as pessoas. Muitos colocam esse problema como o resultado de um índice crescente de absenteísmo, aumentando, ainda mais, o problema da carga de trabalho dos que permanecem e assim por diante. Essa questão envolve, ainda, interesses específicos dos funcionários que também desenvolvem instrumentos para lidar com a organização, como pode ser observado nos fragmentos a seguir:

(111) ...às vezes o absenteísmo é na verdade uma afronta. O cara traz atestado médico de três, quatro dias, porque você não ouve esse cidadão, a necessidade dele, e ele tem como pegar atestado médico... (Chefe de CDD 1).

(112) ...o nosso Estado eu acho que é o que o pessoal mais encosta pelo INSS [...]. A pessoa inventa determinada doença [...], os que querem trabalhar se revoltam, porque existe uma sobrecarga sobre eles. Quando um se afasta não vão colocar outro no lugar [...]. Então, vai ter que distribuir o serviço entre aqueles que querem trabalhar. Em consequência, gera uma insatisfação e, aí sim, pode gerar um afastamento por dano corporal (Gerente 6).

A questão da carga de trabalho excessiva compreende aspectos que vão além da questão técnica, envolvendo relações de interesse e intenções dos atores organizacionais e da organização, cada um com os instrumentos que consegue desenvolver. A idéia do consenso dá lugar à clivagem e ao conflito e, nesse

caso, cria obstáculo para a atuação das áreas responsáveis por supostamente disseminar o consenso. Por exemplo, como consequência da carga de trabalho excessiva sobre a área operacional

(113) ...um treinamento na área administrativa é diferente da área operacional. Na área operacional, tem que ser contadinho, deu aquele tempo encerra, porque senão ultrapassa o tempo e compromete todo o processo deles. Na administrativa não, se o pessoal de treinamento for mais polêmico e as pessoas quiserem ficar mais perguntando, eles têm tempo, depois voltam ao trabalho; o operacional não pode, acumula tudo (Gerente 8).

Logo, pelo excesso de trabalho, a área operacional, de certa maneira, acaba oferecendo limitações para, supostamente, atuarem sobre a construção de seus compartilhamentos. Novamente remete-se à idéia da complexidade do processo de construção de uma “cultura corporativa”, agora em uma ótica permeada pela contradição de se poder trabalhar mais a área administrativa, composta por poucas pessoas, incluindo algumas que definem as diretrizes organizacionais, e não, pelo menos da mesma forma, a área operacional, composta pela maior parte dos funcionários, relacionados com a atividade-fim da empresa. Surge, assim, a possibilidade de se ter mais condições de, supostamente, tentar impor as intenções organizacionais para a área administrativa do que para toda a organização.

Entretanto, mesmo na área administrativa, alguns membros da gerência indicaram a existência de descontentamentos e conflitos. Segundo um deles, a direção da empresa

(114) ...dita regras de cima para baixo, para você baixar a cabeça. Você não questionar, porque, se você questiona, você incomoda [...] regras que a empresa faz, que não faz para todo mundo, só para determinadas pessoas e você tem que abaixar a cabeça, você tem que aceitar [...]. Se você brigar, sofre represália, então, eu acho que esse tipo de coisa teria que acabar (Gerente 6).

Mas esse conflito só se apresentou de forma recorrente quando os gerentes entrevistados relacionavam a ação da diretoria com diretrizes impostas pela direção nacional da organização e, por consequência, imposta a eles. A Administração Central se insere, então, como mais um elemento que dificulta um possível consenso organizacional.

Outra questão, que também se apresenta de forma divergente, entre os atores, são as relações com o sindicato. As lideranças são funcionários dos Correios, logo, o sindicato luta por eles, mas, ao mesmo tempo, ocupam funções de confiança na empresa e, em alguns casos, devem desenvolver ações para fazer frente aos objetivos do sindicato. Surge, novamente, o papel das lideranças em implementar ações para contribuir com as intenções organizacionais, mas permeadas por ambigüidades oriundas dos próprios atores envolvidos, que nem sempre compactuam com todas as intenções da organização. Surgem, efetivamente, discursos e práticas diversas, nem sempre opostos, nem sempre diferentes, acompanhando a variedade de objetivos propostos e os valores, interpretações e intenções dos próprios indivíduos envolvidos no planejamento e desenvolvimento de cada uma das ações. Na fala de uma liderança:

(115) A empresa quer que a gente a veja mais importante que a nossa casa. E, em certo sentido, é. Em vários sentidos é muito mais importante [...]. Mas existem pontos que a minha família é muito mais importante. E a empresa, como toda empresa, ela só visa lucro. A empresa visa o crescimento dos funcionários, pois isso é importante também para a empresa. Mas a empresa visa o lucro, a produtividade [...] e também prepara o pessoal para a empregabilidade, para que, mesmo que saia da empresa, ele esteja preparado. Apesar de que a atividade de correio é única, a não ser em casos atípicos (Chefe de seção 3).

Existe consenso quanto à intenção da empresa em obter lucro, mas surgem diferentes percepções sobre intenções que podem legitimar a busca pelo lucro ou qualquer ação que possa ser associada a ela. Essas, supostas, intenções se referem a questões, como a ampliação da empregabilidade do funcionário, o aumento de sua qualidade de vida, a preocupação com o seu crescimento profissional. E são utilizadas pelas lideranças para justificar ações a serem tomadas e as quais tanto os funcionários, quanto, de certa maneira, elas próprias, terão que se submeter. De acordo com suas próprias falas, as lideranças

(116) ...passam para o funcionário tudo o que a empresa quer [...]. Mas não é só lucro, ela quer várias coisas [boas] para os funcionários (Chefe de CDD 1).

Essas “várias coisas” geram uma legitimidade que se amplia no fato de a “ZIX” ter alcançado algumas de suas intenções, principalmente as da qualidade e da

lucratividade, e isso ser identificado, pelas lideranças, como resultado da construção e disseminação de determinados valores por toda a empresa.

Entretanto, outras percepções, discutidas ao longo desse tópico, indicam uma realidade organizacional que se distancia do consenso, da integração, compondo, assim, um conjunto de percepções que levam à **visão da clivagem organizacional**. Esse processo de construção pode ser identificado, por exemplo, nas percepções sobre a necessidade do treinamento contínuo, a partir de pressões organizacionais para adequar os indivíduos às intenções da qualidade e/ou da produtividade. Na prática, isso pode ter como resposta interpretações a respeito de empregabilidade, podendo contribuir com as intenções organizacionais, ou levar o indivíduo a se preparar para sair da organização, mesmo que isso vá contra aquelas intenções.

Na análise das percepções das lideranças, essa ótica de construção cultural, com base na **visão da clivagem organizacional**, demonstra que, no espaço social da organização, existem fortes influências organizacionais, mas nem por isso a “ZIX” parece obter o controle da construção de seu universo cultural. Universo sobre o qual se observam, ainda, percepções relacionadas com um terceiro processo de construção, que não parte, necessariamente, das intenções organizacionais, mas é, também, responsável pela heterogeneidade identificada na “ZIX”.

8.3 A VISÃO DA INTERAÇÃO SOCIAL: INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO NOS PRÓPRIOS ATORES

Na percepção de algumas lideranças, o simples fato de as pessoas se relacionarem na organização já implica o início de determinadas construções. Esse processo ocorre mesmo se não houver tentativa de construção por parte da organização. Caso exista, apenas acrescenta elementos nas interações, mas não controla o processo. Nessa ótica, surge na “ZIX” a **visão da interação social**.

Essa visão se relaciona com a percepção de que existem compartilhamentos de valores construídos na organização por existirem indivíduos interagindo entre si. De acordo com as lideranças, na “ZIX”

(117) ...de primeiro não tinha um elenco de valores definido [...], mas logicamente que quanto se juntam várias pessoas sempre existem valores... (Assessor 2).

Essa interação não implica que se ignore a intenção organizacional. Ela está presente, mas o processo de interação dos atores não depende dela. Segundo uma liderança, a organização só passou

(118) ...a divulgar valores quando começou a trabalhar a qualidade. A empresa tinha os seus valores, mas isso não era escrito, não era dimensionado (Chefe de seção 3).

Mesmo ao trabalhar suas intenções por meio dessa “engenharia do valor” (Martin & Frost, 2001), ela apenas insere novos elementos nas interações dos atores, que, de acordo com eles próprios, já possuíam internalizações anteriores à entrada na organização, assim como outras que foram desenvolvidas durante sua carreira. A dificuldade e a complexidade de se controlar a construção cultural se apresenta na problemática de lidar com valores antigos, na impossibilidade de eliminá-los ou substituí-los por novos. No sentido de ocorrer, muito mais, uma complexa interação, do que uma mudança controlada. Nas palavras de uma liderança:

(119) ...não se consegue incutir valores novos e eliminar os últimos, não consegue. Na realidade, você pega pessoas antigas dos Correios [...], você pega uma pessoa que está há um ano no correio e verifica os valores que eles têm [...], você vai perceber que existe uma diferença, pois essas pessoas que estão entrando agora só estão acompanhando essa fase, as outras pessoas acompanharam várias outras fases... (Assessor 2).

Observa-se o obstáculo a instrumentais que visem à internalização ou à eliminação de determinados valores dos atores, de acordo com os interesses organizacionais. Há o reconhecimento de que o indivíduo tem uma existência anterior, uma origem, uma história de vida, perspectiva que baseia a **visão da interação social**.

Na “ZIX”, esse contexto se evidencia, ainda mais, quando alguns atores organizacionais, recém-chegados, são chamados de “sindicalistas”, sem

nenhuma conotação deles estarem vinculados com o sindicato da categoria, mas, sim, para indicar suas características pessoais. Segundo um entrevistado:

(120) ...no Correio [...] os 'sindicalistas' são muito mais atuantes que os dirigentes sindicais. São pessoas que realmente estão estudando o dia-a-dia, estão verificando a situação [...]. Tem um caso que nós pegamos esse funcionário e ele se tornou supervisor dentro da unidade. Eles se tornam formadores de opinião, mas eles nunca são totalmente favoráveis e nem contra a empresa, eles discutem, e o funcionário se sente extremamente confiável em relação a eles (Coordenador 1).

Esse fragmento indica a condição privilegiada daquele “sindicalista”, como “formador de opinião”, ou seja, construtor de consensos. O ator assume, agora, o papel que a organização teria na **visão da intenção organizacional**. Entretanto, nessa visão existe apenas uma organização atuando na construção cultural, enquanto, na percepção de algumas lideranças, existem diversos “sindicalistas” na “ZIX”, e sempre chegam novos, com diferentes posturas e experiências anteriores, evidenciando-se a complexidade que envolve a **visão da interação social**.

Complexidade que leva ao questionamento do que seria um processo de construção de valores considerado “bem-sucedido”. Aparentemente, se, depois de determinadas ações organizacionais, o grupo passar a compartilhar valores específicos, intencionados pela empresa, o processo foi bem-sucedido. No entanto, não se pode ignorar o fato de os valores poderem já pertencer àqueles atores, mesmo antes de se inserirem na organização. Determinados valores podem estar ocultos, por não se ter, no espaço social da organização, oportunidade para externá-los, ou interesse em identificá-los, mesmo estando presentes. Assim, a tentativa de construção de determinados valores pode, na verdade, estar sinalizando para os atores a possibilidade de exteriorização daquilo que muitos já possuem, aumentando as chances de um processo, de construção de valores, “bem-sucedido”, mas que, de fato, pode não ter construído nada, apenas identificou o que já existia, como se pode observar nos fragmentos a seguir:

(121) ...a gente já fazia qualidade antes de se implantar o 5s, a gente procurava qualidade [...]. Eu sempre primei por atender bem o empregado [...], eu sempre procurei fazer a satisfação do colaborador [...]. Então, a empresa prega valorizar,

no caso o valor da satisfação do empregado, eu já procurava fazer isso... (Chefe de seção 3).

(122) ...a liderança puxou uma série de mudanças, mas uma série de mudanças que várias pessoas queriam [...]. Ele conseguiu fazer com que outras lideranças importantes, principalmente das áreas de operação e de 'Recursos Humanos', se envolvessem nesse processo, porque já eram assim, eram valores que essas pessoas já tinham. Parece que saiu de uma liderança maior para puxá-las, para integrá-las... (Gerente 4).

O dilema é que isso se transforma em um jogo, pois a organização também pode optar por impor valores que nada tenham a ver com o grupo e tentar “construir” a cultura sobre essas bases. Ou, ainda, a partir da idéia de aproveitar o que os atores têm internalizado, a organização poderia impor determinados valores, detectados como adequados a partir de algum levantamento sobre um grupo específico, sem considerar que o processo envolve a subjetividade humana, em uma diversidade de influências (Davel & Vergara, 2001).

A construção organizacional de um universo cultural homogêneo, consensual não parece oferecer suficiente potencial de ação e explicação em frente ao mundo real com o qual o gestor da “ZIX” tem que lidar. A **visão da interação social** expressa, justamente, a identificação dessa complexidade a partir de percepções das lideranças da organização em suas experiências cotidianas.

8.4 O RECONHECIMENTO DA COMPLEXIDADE DO UNIVERSO CULTURAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA “ZIX”

Durante a análise dos dados, fizeram-se presentes elementos compartilhados por todos na organização, em conjunto com aspectos divergentes, compartilhados por grupos existentes na “ZIX”, bem como entre indivíduos, pertencentes a diferentes grupos, evidenciando a “integração”, a “diferenciação” e a “fragmentação” (Frost *et al.*, 1991) presentes, de forma simultânea, na “ZIX”.

Nesse sentido, identificou-se a possibilidade de a organização ter influenciado a construção de certos compartilhamentos organizacionais. Mas essa suposta “cultura corporativa” não se efetiva como uma cultura única e homogênea, por toda a organização, distanciando-se das propostas da corrente da “cultura corporativa” (Deal & Kennedy, 1982, entre outros).

Na “ZIX”, existem evidências de que esses compartilhamentos convivem e interagem com elementos que poderiam ser mapeados por estudos inseridos na perspectiva da “diferenciação” e outros mais adequados a estudos voltados para a perspectiva da “fragmentação” (Martin, 1992). Isso remete à proposição de que, para mapear a diversidade do universo cultural presente na “ZIX”, em suas diferentes formas de compartilhamentos, pode ser necessário utilizar a abordagem das três perspectivas, “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”, de forma complementar, como o fizeram Cavedon & Fachin (2000) e Carrieri & Rodrigues (2001) ao desenvolverem estudos relacionados com culturas em organizações.

A investigação da perspectiva da integração revelou, por trás das ações organizacionais, uma diversidade de clivagens e interações permeando a tentativa de construção de uma “cultura corporativa”.

É nesse contexto, focando a investigação das intenções organizacionais, que esta dissertação identifica as três visões sobre construções culturais na “ZIX”: a intenção organizacional, a clivagem organizacional e a interação social. Em cada uma delas, a intenção organizacional se apresenta de diferentes formas na percepção das próprias lideranças, indo ao encontro das propostas de Dupuis (1996) e de Aktouf (1994), adotadas, nesta dissertação, sobre os elementos envolvidos na definição de cultura a ser considerada no contexto organizacional.

A importância de se confrontar a interação social, as práticas dos atores e as significações das ações (Dupuis, 1996) se apresenta de forma preponderante na investigação de como ocorrem as construções culturais na “ZIX”. Esses componentes aparecem inseridos nas percepções que levam à concepção da

visão da interação social e se fizeram presentes na interação de questões como: o reconhecimento do espaço social de construções dos próprios atores; a identificação de ambigüidades que permeiam as ações das lideranças; as diferentes interpretações sobre os diversos valores presentes na organização.

A **visão da interação social**, ao incorporar essas articulações, permitiu a compreensão de processos que remetem às complexidades do mundo real, envolvendo a relevância das experiências anteriores dos atores da “ZIX”, de suas diferentes formações e distinções socioeconômicas, e também evidenciando, na “ZIX”, percepções das próprias lideranças que remetem à preocupação com a historicidade, com os simbolismos e com as relações socioeconômicas (Aktouf, 1994).

Logo, as contribuições de Aktouf (1994, p. 49), sobre “...as dimensões centrais do que é uma cultura, do que a constitui e fundamenta”, e as de Dupuis (1996, p. 243), sobre as necessárias articulações dialéticas de “...uma definição rigorosa de cultura”, encontram, no universo cultural identificado na “ZIX”, um cenário que justifica a importância de resgatar as origens antropológicas do termo, de criticar propostas que tratam a cultura no contexto organizacional como algo simplista e de destacar as que reconhecem a complexidade do tema.

9 CONCLUSÃO

A busca pela compreensão de como ocorre a tentativa de construção de uma “cultura corporativa” na “ZIX”, a partir das práticas de “gestão de pessoas”, vai além da constatação do desenvolvimento de um conjunto de ações, com o objetivo de instrumentalizar a cultura na organização.

A identificação da existência de um conjunto heterogêneo de construções, relacionadas com o universo cultural presente na “ZIX”, afasta qualquer conclusão no sentido de ações, baseadas nas intenções organizacionais, alcançarem a homogeneidade cultural na organização.

As propostas ligadas à corrente da “cultura corporativa” são, então, questionáveis. Constatação que poderia levar, de maneira generalizada, ao questionamento da utilidade de qualquer estudo sobre cultura em organizações: quais seriam os interesses em estudos que não oferecem instrumentos para controlar aquilo que, supostamente, seria um conjunto de variáveis dependentes? Ou ainda: se a cultura não é uma variável gerenciável, qual a utilidade em estudá-la no contexto organizacional?

Mas, da mesma maneira que identifica incoerências na proposta de construção de uma “cultura corporativa”, podendo levar a esses questionamentos, esta dissertação, também, permite que se aproxime de uma resposta que justifique a importância de estudos sobre cultura em organizações. Essa contribuição envolve as vantagens em compreender questões que estão além do controle do gestor, no sentido de prepará-lo para compreender desafios oriundos de tais questões e não, simplesmente, julgá-los inexplicáveis, ou com soluções simplistas.

O gestor tem necessidade de lidar com as subjetividades humanas, que se inserem no indivíduo em seu processo de crescimento e interação com o mundo, como um ser complexo e heterogêneo. Essas subjetividades impedem a simples inclusão da cultura como mais um elemento de controle organizacional e ampliam a importância de estudos que envolvem a compreensão de seus elementos, como a cultura, mesmo sem a conotação de controle.

Um exemplo das possíveis vantagens advindas dessa compreensão está na análise do problema do grande absenteísmo existente na “ZIX”. É óbvio que, para se tratar a questão, caberia um estudo voltado, especificamente, para essa problemática. Mas é possível acrescentar uma hipótese que surge a partir do estudo das construções culturais na “ZIX”, expondo o potencial da análise com base na compreensão, parcial, da heterogeneidade cultural da organização.

Uma abordagem simplista do problema do absenteísmo implicaria focar questões, como desonestidade, condições de trabalho, faixa etária, mas algumas lideranças incluem na questão um componente político, no sentido de política interna, envolvendo a intenção dos atores, ou seja, indivíduos considerados, por essas lideranças, como bons funcionários, pois compartilham de alguns valores presentes no grupo e assumem determinados comportamentos esperados, podem utilizar instrumentos que implicam o absentismo, justamente por acreditarem e defenderem certos valores. Existe a possibilidade de que eles se posicionem como a “ZIX”, inicialmente “filho pródigo” da Administração Central, mas que depois rende frutos, e, ao se inserirem nessa mesma trajetória, mesmo limitados às percepções de algumas lideranças, ganham legitimidade. Hipótese que poderia interferir, por exemplo, em ações voltadas para fazer frente a uma, suposta, desonestidade dos funcionários.

Os dados analisados nesta dissertação deixam clara a heterogeneidade cultural na “ZIX”, possibilitando-se, a partir daí, a revelação de parte de sua diversidade cultural, que surgiu, neste caso, ao se investigar a tentativa de

construção de uma “cultura corporativa” na organização. Isto é, apresentaram-se evidências da existência de compartilhamentos que não podem se inserir apenas na perspectiva da integração. Logo, para mapear o cenário cultural identificado na “ZIX”, parece ser necessário o uso das perspectivas da “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”, de forma complementar (Meyerson & Martin, 1987, entre outros), o que fica como sugestão para estudos futuros que visem a mapear tal heterogeneidade. Assim, poderá ser possível uma maior compreensão das ambigüidades que surgiram de forma recorrente durante as entrevistas.

Essas ambigüidades, presentes nas falas das lideranças da “ZIX”, surgiram mesmo durante a narrativa do diretor. Esse último, por exemplo, defende o comprometimento como o melhor para todos, mas admite que isso pode provocar pressões negativas sobre os funcionários ou, ainda, enfatiza a importância de se defender os interesses organizacionais, mas, ao mesmo tempo, afirma que o caminho para o sucesso da organização envolve os interesses das pessoas que nela trabalham, e nem sempre esses últimos podem ser atendidos, por estarem em desacordo com as necessidades da organização.

De forma semelhante, em diferentes níveis gerenciais, diversas lideranças apresentaram compartilhamentos diferenciados que, em alguns casos, envolveram ambigüidades, indicando a fragmentação. Por exemplo, boa parte das lideranças destaca a percepção da “ZIX” como uma “família”, mas algumas enfatizam os vínculos de amizade construídos ao longo dos anos de convívio com as mesmas pessoas, outras a dependência e a gratidão que as liga à organização que propiciou o seu sustento e crescimento pessoal e profissional e, ainda, para outras lideranças, a “família” têm, também, o sentido da permissão à crítica interna, algo que pode se relacionar com os interesses desses indivíduos em criticar determinadas questões com as quais discorda. Heterogeneidade que, ao se revelar, contribui para a compreensão do processo de tentativa de construção de uma “cultura corporativa” da “ZIX”.

A identificação da existência dessa heterogeneidade, bem como das diferentes formas com que os atores organizacionais lidam com ela, permite que se contextualize essa tentativa de construção na “ZIX”. A definição rigorosa do que seria uma “cultura corporativa”, de autores dessa corrente, como Deal & Kennedy (1982), baseada no consenso e na homogeneidade, implica a inexistência de subculturas, o que não se aplica à realidade observada. Mesmo as intenções da alta direção não se direcionaram para, especificamente, eliminar as subculturas. Nas percepções dos gestores, elas existiriam, mas deveriam coexistir com uma outra cultura, aí sim, concebida como uma “cultura corporativa”.

A simples negação da heterogeneidade organizacional não é o objetivo da alta direção, nem tampouco se busca a total homogeneidade; o que se identificou foi a intenção de tentar criar compartilhamentos específicos, em alguns casos, sobre determinados grupos, em outros casos, sobre toda a organização, mas com uma visão que reconhece a impossibilidade de uma homogeneidade. De forma recorrente, as lideranças mencionavam a diversidade, nem sempre com conotações negativas ou positivas, mas como uma realidade com a qual conviviam na “ZIX”.

Apesar de existirem ações, como a avaliação de competências e resultados e os rituais do café da manhã, nas quais se disseminavam os comportamentos esperados e a ideologia da organização, são reconhecidas as limitações da abrangência dessas e de outras ações, no tocante às internalizações individuais e grupais.

A análise das percepções das lideranças deixa claro que as ações organizacionais construíam um certo grau de compartilhamento, assim como existia um certo grau de liberdade dos atores, independente da vontade organizacional em controlá-los. Isso se percebe não só por conta dos resultados em termos de compartilhamentos identificados na organização, mas pela própria visão dos atores sobre o processo. A alienação que se evidencia na fala sobre a “família”, que a “ZIX” representa para o funcionário, ou o amor

que ele tem pela empresa, envolve de maneira ambígua a fala de que a organização quer lucro e qualquer um é descartável.

Tal ambigüidade não afasta a hipótese da alienação dos funcionários. Entretanto, pode criar uma insatisfação na própria resistência que surge em função de não ser possível usufruí-la plenamente. Mesmo a contragosto, os atores expõem uma certa consciência sobre a realidade das intenções organizacionais a que estão submetidos.

Na busca por esclarecer essa complexidade, verifica-se que os processos presentes na organização podem ser enquadrados em três visões distintas, a partir de diferentes percepções dos atores que podem ser assim agrupadas:

- a) **a alta direção construiu compartilhamentos homogeneizados por toda a organização, propagando a idéia de uma “cultura corporativa”, em busca da obtenção de resultados proveitosos – uma visão da intenção organizacional;**
- b) **a organização construiu alguns compartilhamentos, colheu resultados provenientes dessa construção, mas deve mediar influências que impõem a clivagem e a oposição àquelas construções – uma visão da clivagem organizacional;**
- c) **os atores organizacionais têm espaços próprios no interior da organização e a eles pertence a construção dos compartilhamentos organizacionais. Mesmo representando o *locus* no qual as interações acontecem, a organização atua de maneira parcial, acrescentando elementos no processo de interação dos sujeitos, que mantêm uma certa autonomia – uma visão da interação social.**

As três visões da construção cultural no contexto organizacional, a intenção, a clivagem e a interação, apresentam-se de forma recorrente nas falas dos atores entrevistados, indicando a ambigüidade e a complexidade que permeia as relações na organização.

É justamente nesse ponto que está a contribuição final desta dissertação. Um alerta para que se fique atento às complexidades organizacionais. Os processos de mudança organizacional, que lidam com elementos da cultura na organização, podem se permear por uma complexidade que, talvez, não deva ser ignorada, sob pena de perder o potencial explicativo necessário para a compreensão, mesmo parcial, de fenômenos organizacionais.

É importante destacar, ainda, que a identificação de heterogeneidades não garante maior controle das realidades organizacionais, mas a convivência com o reconhecimento das diferenças e a busca por mediá-las pode levar a um processo no qual é dada importância à autonomia dos atores, bem como às diversas formas de interações sociais que fogem do controle organizacional. Na “ZIX” se constatou a percepção das próprias lideranças sobre a necessidade de lidar com essa realidade, pois, mesmo com os atores se submetendo às ações organizacionais, foram identificadas interações sociais que fugiam do controle da organização.

Por fim, fica a sugestão para o desenvolvimento de novos estudos que possibilitem a ampliação da compreensão sobre como a questão da cultura nas organizações vem sendo trabalhada no contexto brasileiro. Talvez assim se confirme, em outros contextos organizacionais brasileiros, uma contribuição final desta dissertação: o papel do gestor na mediação de processos relacionados com construções culturais na organização está no reconhecimento do espaço social dos atores, no sentido de oferecer e mediar condições para que o potencial de construção desses atores não seja ignorado ou, supostamente, suprimido.

10 REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Codex: Porto, 1994.

BOUCHARD, S. Simplex símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1996. v. 1, p. 21-45.

BRASIL. Ministério das Comunicações. PASTE: Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal. 1997. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/ftp/Biblioteca/Publicacoes/paste97.exe>>. Acesso em: 26 out. 2002.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

CARRIERI, A. de P.; LUZ, T. R. da. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do equador. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM. ORG\ORG04.doc.

CARRIERI, A. de P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM. teo\TEO-420.doc

CARRIERI, A. de P. O fim do “mundo Telemig”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM. Org\ORG-370.doc.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM. Org\ORG08.doc.

CHANLAT, J. F. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico com o social. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1996a. v. 3, p. 227-230.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações
In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1996b. v. 1, p. 21-45.

DaMATTA, R. A casa & a rua. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

_____. The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade paradigm wars. The Academy of Management Review, Amherst, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

DUPUIS, J. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean François (org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.

ECT. 25 anos ECT: Correios com qualidade. Rio de Janeiro: ECT, 1994.

ECT. História dos Correios no Brasil. Homepage institucional da ECT. Disponível em: <http://www.Correios.com.br/institucional/conheca_Correios/historia_Correios/historia_Correios_brasil.cfm>. Acesso em: 21 jun. 2002.

ECT. Relatório empresarial 1999. São Paulo: Buscato, 1999.

ECT. Correios: o seu banco de serviços. Rio de Janeiro: ECT, 1993.

FERREIRA, A. B. de H. Novo dicionário Aurélio. 15. impressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Nota técnica: jogando com a cultura organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 252-259.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (Coords.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (Coords.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: identidade sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FROST, P. J. et al. (Eds.). Reframing organizational culture. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun. 1990.

HOFSTEDE, G. Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1997.

_____. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills; London: Sage, 1980.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: notas para uma análise da dinâmica cultural nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM. teo\TEO-1296.doc

JAQUES, E. The changing culture of a factory. London: Tavistock, 1951.

JUNQUILHO, G. S.; SILVA, A. R. L. da. “Carta de valores” ou de intenções? Um debate sobre a tentativa de integração corporativa no mundo contemporâneo da gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM. teo\TEO-1928.doc.

JUNQUILHO, G. S. Ação gerencial na administração pública: a re/produção das raízes brasileiras. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

LARAIA, R. de B. Cultura: um conceito antropológico. 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1989.

LIMA, J. C. R. Revolução da eficiência. In: ECT. Correios: o seu banco de serviços. Rio de Janeiro: ECT, 1993. Entrevista concedida à publicação.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 115-124, 1994.

LOPES, M. A. R. da F. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM. RH\RH02.doc.

MARCUS, G. E.; FISCHER, M. M. J. Anthropology as cultural critique: an experimental moment in the human sciences. Chicago: The University of Chicago Press, 1986.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.).

Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 219-251.

MARTIN, J. Cultures in organizations: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MAYO, E. The human problems of an industrial civilization. New York: The Viking, 1960.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

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

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES S. B. Joint Venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

OUCHI, W. Teoria z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PAGÈS, M. et al. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. The art of japanese management. London: Penguin Books, 1986.

PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. Mosaico: Revista de Ciências Sociais, Vitória, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. 416 f. Tese (Obtenção do título de professora titular) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. de P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. e (Orgs.). Estudos organizacionais: novas perspectivas para a administração de empresas. São Paulo: Iglu Edições, 2000.

SACKMANN, S. A. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 37, n. 1, p. 140-161, 1992.

SCHEIN, E. Organization cultures and leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, Cornell University, v. 28, n. 3., 1983.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLON, F. M. (Dir.). Handbook of organizational communication. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. p. 228-263.

TELEBRASIL. Correios e telégrafos do Brasil: políticas, realizações e perspectivas. Rio de Janeiro: TELEBRASIL, 1984.

THOMPSON, J. B. Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

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

TROMPENAARS, F. Nas ondas da cultura. São Paulo: Educator, 1994.

TYLOR, E. B. The origins of culture: part I of "Primitive Culture". Nova York: Harper Torchbooks, 1958.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45-62.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YEH, R.; LAWRENCE, J. J. Individualism and confucian dynamism: a note on Hofstede's cultural root to economic growth. Journal of International Business Studies, Washington, v. 26, n. 3, p. 655-669, 1995.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A

ORGANOGRAMA DA "ZIX"

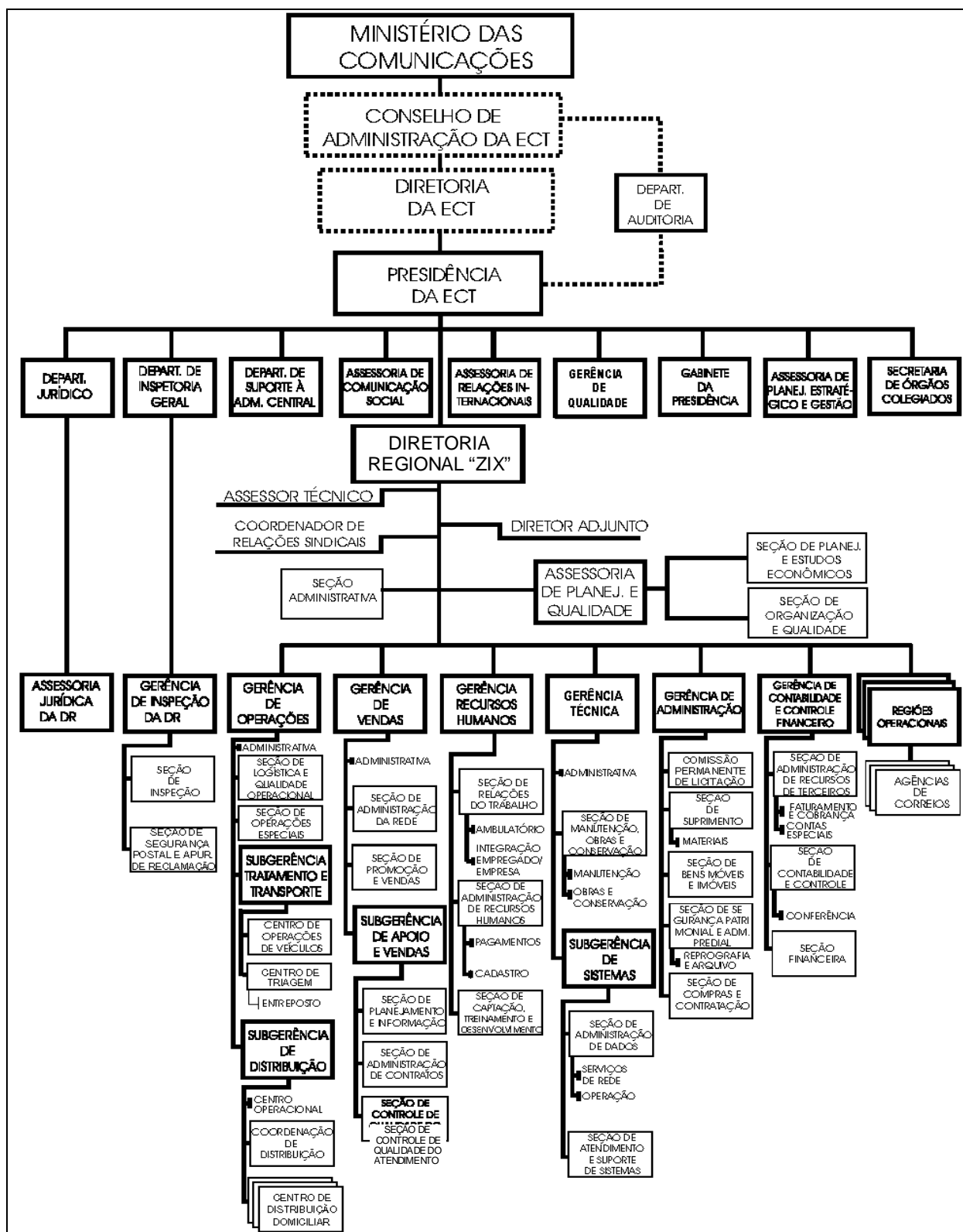


FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA "ZIX"

Fonte: documentos internos da 'ZIX'

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA - DIRETOR

- Destacar o sigilo das informações e da identidade do entrevistado.
 - Explicar para o entrevistado que o objetivo da pesquisa é entender a construção da cultura da empresa a partir das práticas de “RH”, entre 1988 e 2001.
1. Qual é a sua opinião sobre a transmissão dos valores desejados pela empresa e a construção de um grupo que compartilhe desses valores?
 2. Dentro da sua formação profissional e acadêmica, que influências foram mais importantes sobre a sua gestão na diretoria, entre 1988 e 2001?
 3. Em relação aos valores presentes na organização, como você descreveria a situação da empresa em 1988?
 4. Que propostas surgiram a partir dessa situação?
 5. E em 2001, em relação aos valores presentes na organização, como você descreveria a situação da empresa?
 6. É possível identificar diferentes períodos de mudança pelos quais a empresa passou entre 1988 e 2001? Como você descreveria esses períodos?
 7. Que valores a empresa tentou desenvolver e reforçar nos funcionários, entre 1988 e 2001?
 8. Com base em que eles foram definidos?

9. Como foi tratada a questão do comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização?
10. Como foi tratada a questão da diferenciação entre o bom e o mau funcionário?
11. Como foi tratada a questão da união dos funcionários entre si e em relação à empresa?
12. Como foi tratada a questão da valorização dos funcionários?
13. De todas essas questões, quais, na sua opinião, foram tratadas com maior e menor êxito?
14. Que políticas de “RH” se destacaram nesse processo?
15. Dentre essas políticas, é possível destacar atividades ou processos específicos? Quais?
16. Que objetivos a empresa buscava com essas políticas, processos e atividades?
17. Que atividades ou práticas específicas tinham como objetivo repassar esses valores aos trabalhadores?
18. Que pessoas e/ou setores foram mais importantes ao se lidar com a questão dos valores na organização?
19. Que significados as políticas de “RH” têm para você?
20. Como você definiria o seu papel na administração dos valores da empresa?

ANEXO C

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GERENTE DE “RH”

- Destacar o sigilo das informações e da identidade do entrevistado.
 - Explicar para o entrevistado que o objetivo da pesquisa é entender a construção da cultura da empresa a partir das práticas de “RH”, entre 1988 e 2001.
1. Que políticas de “RH”, implementadas entre 1988 e 2001, você destacaria como mais relevantes para esse processo?
 2. Como ocorreu o processo de implementação de cada uma delas?
 3. Como seria possível classificar cada ano, de 1988 até 2001?
 4. Que documentos – jornal, folder, informativo, manual – estão disponíveis e permitem maior compreensão desse processo?
 5. Que dificuldades você destacaria nesse processo?
 6. Qual é a sua opinião sobre a transmissão dos valores desejados pela empresa e a construção de um grupo que compartilhe desses valores?
 7. Como você vê a sua participação na implantação das práticas de “RH” do Correio?
 8. Como se preparou ou foi preparado pela empresa para assumir suas funções?
 9. Como a empresa recebe e prepara os novos funcionários para o início de uma carreira?

10. Na sua opinião, que objetivos a empresa busca nessa preparação?
11. Que meios são utilizados, no cotidiano da empresa, para os funcionários se comprometerem com os objetivos da organização?
12. No seu entender, que processos ou atividades são utilizados para unir os funcionários entre si e em relação à empresa?
13. Que processos ou atividades você diria que são desenvolvidos para valorizar os funcionários?
14. Para você, como a empresa diferencia o bom e o mau funcionário?
15. Na sua opinião, no dia-a-dia ou periodicamente, como a empresa define e reforça para os funcionários os comportamentos adequados e inadequados?
16. De todos esses processos, quais você destacaria como de maior impacto sobre o funcionário?
17. Em seu entender, que valores a empresa gostaria que os funcionários desenvolvessem e reforçassem?
18. Quem os define?
19. Você identifica atividades ou práticas específicas pelas quais esses valores são repassados aos trabalhadores? Quais?
20. Que setores da empresa você percebe que se destacam na condução dessas atividades ou práticas?
21. Que pessoas e setores da empresa você vê como importantes na implementação dessas atividades ou práticas?
22. Em sua opinião, o que a empresa alcança com essas práticas ou atividades?

23. Em seu entender, quais valores desejados pela ECT são mais importantes para os funcionários?
24. Dentre esses mesmos valores, quais estão mais incorporados pelos funcionários?
25. Em sua atividade gerencial cotidiana, quais valores desejados pela ECT você mais enfatiza para os seus subordinados?
26. Que significados as políticas de “RH” têm para você?
27. Como você vê o seu papel como responsável pela condução de certas políticas de “RH” definidas pela ECT perante o seu pessoal? Como você se sente em relação a isso?

ANEXO D

ROTEIRO DE ENTREVISTA – DEMAIS NÍVEIS GERENCIAIS

Entrevistado:

Cargo:

- Destacar o sigilo das informações e da identidade do entrevistado.
 - Explicar para o entrevistado que o objetivo da pesquisa é entender a construção da cultura da empresa a partir das práticas de “RH”, entre 1988 e 2001.
1. Qual é a sua opinião sobre a transmissão dos valores desejados pela empresa e a construção de um grupo que compartilhe desses valores?
 2. É possível identificar diferentes períodos de mudança pelos quais a empresa passou entre 1988 e 2001? Como você descreveria esses períodos?
 3. Como se preparou ou foi preparado pela empresa para assumir suas funções?
 4. Como a empresa recebe e prepara os novos funcionários para o início de uma carreira?
 5. Em sua opinião, que objetivos a empresa busca nessa preparação?
 6. Que meios são utilizados, no cotidiano da empresa, para os funcionários se comprometerem com os objetivos da organização?
 7. Para você, como a empresa diferencia o bom e o mau funcionário?

8. Em seu entender, que processos ou atividades são utilizados para unir os funcionários entre si e em relação à empresa?
9. Que processos ou atividades você diria que são desenvolvidos para valorizar os funcionários?
10. De todos esses processos e atividades, quais você destacaria como de maior impacto sobre o funcionário?
11. Em seu entender, que valores a empresa gostaria que os funcionários desenvolvessem e reforçassem?
12. Quem os define?
13. Para você, por meio de que atividades ou práticas específicas esses valores são repassados aos trabalhadores?
14. Que pessoas e setores você destacaria como mais importantes na implementação dessas atividades e práticas?
15. Em sua opinião, o que a empresa efetivamente alcança com essas práticas ou atividades?
16. Em seu entender, quais valores desejados pela empresa são mais importantes para os funcionários?
17. Que significados as políticas de “RH” têm para você?
18. Em sua atividade gerencial cotidiana, que valores desejados pela empresa você mais enfatiza para os seus subordinados?
19. Como você vê o seu papel como responsável pela condução de certas políticas de “RH” definidas pela empresa perante o seu pessoal? Como você se sente em relação a isso?

