

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PRIVATIZAÇÃO DA VALE DO RIO DOCE: VALORES,  
MANIFESTAÇÕES E IMPLICAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

**FATIMA FERREIRA RUSSO**

Rio de Janeiro – 2002

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

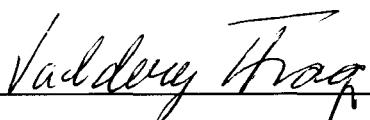
## **TÍTULO**

**PRIVATIZAÇÃO DA VALE DO RIO DOCE: VALORES,  
MANIFESTAÇÕES E IMPLICAÇÕES**


**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:**

**FATIMA FERREIRA RUSSO**

E APROVADO EM 23 / 03 / 2001.

  
\_\_\_\_\_  
VALDEREZ FERREIRA FRAGA  
Dr<sup>a</sup>. em Educação

  
\_\_\_\_\_  
DEBORAH MORAES ZOUAIN  
Dr<sup>a</sup>. em Engenharia da Produção

  
\_\_\_\_\_  
PAULO REIS VIEIRA  
PhD. em Administração Pública

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus e Meishu Sama por ter me dado força para finalizar esta dissertação.

Quero agradecer à minha mãe, a minha irmã e aos meus filhos Luciana e Tiago que torceram muito para que eu concluísse este trabalho.

Agradeço ao Alexandre, uma pessoa muito especial, que esteve ao meu lado durante todo o curso de mestrado e que me deu muita força nos momentos de dificuldade.

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) por ter me recebido com atenção e respeito e por ter permitido que eu tivesse livre acesso na organização durante o trabalho de pesquisa.

Em especial agradeço ao Prof. Enrique Saravia (EBAPE) por ter me indicado ao Dr. Fernando Cyrino (Gerente de Recursos Humanos) da Vale, a quem devo agradecer também por ter me recebido tão bem e por ter proporcionado condições para a realização da pesquisa.

Aos funcionários da Vale que colaboraram com a pesquisa na forma de entrevistas e questionários.

Aos Professores Jacob Palis (Diretor do IMPA) e César Camacho (Diretor Adjunto do IMPA) que sempre me apoiaram permitindo que eu me ausentasse parcialmente das minhas atividades profissionais como Chefe da Divisão de Ensino do Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA).

A Professora Valderéz Fraga que teve papel fundamental na minha formação acadêmica. A dedicação e o carinho que ela sempre me dispensou sendo muitas vezes mais uma amiga do que orientadora.

Aos professores Paulo Reis e Déborah Zouain por terem aceito participar da banca examinadora de minha dissertação.

Aos professores do curso pelos conhecimentos transmitidos e pela troca de experiências.

Aos funcionários do Centro de Formação e da Biblioteca pela atenção com que sempre me atenderam. Ao amigo “especial” de todas as horas Normando.

Aos queridos amigos Jayme Teixeira, Yara Vargas, Ericka Lucena, Antonio Rito, Roberto Pimenta e Rogério Pimenta pelo carinho e troca de idéias.

## RESUMO

Este estudo investigou, na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), como os funcionários perceberam as mudanças ocorridas na empresa, as ações da alta administração e o que ocorreu com os valores na organização após o processo de privatização. O objetivo final da pesquisa foi verificar que valores norteiam as propostas administrativas da Vale após a privatização, e como se manifestam nas ações e na postura dos agentes na sede da empresa.

O referencial teórico incluiu mudança organizacional, teoria dos valores e responsabilidade das ações administrativas, para compreender o contexto atual da empresa após a privatização. A pesquisa de campo foi concebida sob o paradigma do construtivismo, em busca de percepções e sentimentos subjacentes e manifestos em entrevistas e questionários a fim de explicitar os valores passados e presentes na organização e possibilidades de uma nova realidade. Uma abordagem fenomenológica complementar favoreceu a inserção da autora no mundo da vida dessa organização, facilitando a fluência do diálogo para a apreensão de manifestações e implicações dos valores das pessoas no processo de transição.

As reflexões finais indicam a necessidade de um trabalho organizacional que envolva funcionários e alta administração com o propósito comum de redescoberta do significado próprio da organização. O Programa Vale Viver surge como uma tentativa nessa direção. Os valores “vestir a camisa”, “valorizar a prata da casa” e “vencer desafios” acompanham o tempo de vida da cultura da Vale. O valor “vestir a camisa,” cujo significado é compartilhamento autêntico, na atualidade é mais uma expectativa a ser retomada do que uma vivência. O valor “vencer desafios” está mais presente na área operacional e o valor “valorizar a prata da casa” aparece mais relacionado a programas como o Banco de Oportunidades, reavivado pelo Vale Viver. Não significa que o Vale Viver seja a única saída para a retomada da confiança, da elevação da auto-estima e de uma articulação empregados e nova administração na construção de uma base comum de valores, mas é a possibilidade mais visível no momento em que a retomada do espírito da VALE é fundamental para essa nova etapa de sua vida.

**PALAVRAS-CHAVES:** Mudança organizacional; valores; possibilidades

## ABSTRACT

This study has investigated how workers have perceived the changes that have occurred at CVRD (Companhia Vale do Rio Doce) with regard to the attitudes of executive officers and to other changes in terms of company values since the organization was privatized. The main aim of this research work has been to verify the values that govern CVRD's administrative proposals after privatization, and how these are reflected in the actions and positioning of the administration at company headquarters.

The theoretical referential includes organizational change, theory of values and responsibility of administrative measures in order to understand the current context in which the company finds itself in after the privatization. The fieldwork was conceived under a constructivist paradigm, seeking to uncover perceptions and secondary feelings manifest during interviews and the filling out of questionnaires in order to define past and present values in the organization and the possibilities of a new reality. A complementary phenomenological approach favored the insertion of the author inside the life of this organization, paving the way for dialogs that might apprehend manifestations and implications as to the values people uphold in the transition process.

Final deliberations indicate the need for organizational work that would involve workers and directors getting together with the common goal of rediscovering the very meaning of the organization. The *Vale Viver* Program has been brought about as an attempt to proceed in this direction. Values such as "wear company colors", "defend company assets" and "overcome challenges" have always been present in the culture of CVRD. The value "defend company colors," which would involve true sharing, is today more the hope for a renewal sometime in the future than an actual living experience in the present. The "overcome challenges" value is more present in the operations area and the "defend company assets" value, more closely linked to programs such as the Opportunity Bank, reactivated by *Vale Viver*. This is not to say that *Vale Viver* is the only way to regain confidence, self-esteem and the co-joining of workers and new administration in the construction of a common base of values, but it is the most visible possibility at a time when a return to the spirit of CVRD would be fundamental for this new stage in its existence.

KEY WORDS: Organizational change; values; possibilities

SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO** ..... 6

**1. O PROBLEMA** ..... 10

1.1 O contexto do estudo ..... 10

1.2 Objetivos do estudo ..... 12

1.3 Relevância ..... 12

1.4 Metodologia..... 13

1.5 Contexto, delimitação e participantes..... 17

**PARTE I**

**1 MUDANÇA** ..... 19

1.1 Seu significado para a organização ..... 19

1.2 Seu significado para as pessoas ..... 23

**2 VALORES** ..... 28

**3 RESPONSABILIDADE NAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS**..... 34

**PARTE II**

**1 A COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (CVRD)** ..... 38

1.1 Histórico ..... 38

1.2 O processo de privatização ..... 39

1.3 Gestão organizacional na Vale ..... 41

1.3.1 Antes da privatização ..... 41

1.3.2 Após a privatização ..... 42

1.4 O Centro Corporativo ..... 43

**2 O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA** ..... 45

**3 ANÁLISE DOS DADOS** ..... 43

3.1 O contexto das mudanças ..... 53

3.2 Por uma possibilidade de compreensão dos valores da Vale ..... 54

**4 REFLEXÕES FINAIS ..... 57**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 72**

**ANEXO A Questionário**

**ANEXO B Entrevista**

ÍNDICE DAS TABELAS

1	Ex-Presidentes da CVRD .....	44
2	Quadro de resposta dos questionários.....	48
3	Quadro resumo das percepções dos entrevistados.....	50
4	Valores .....	66



## INTRODUÇÃO

O Brasil, durante muitos anos, praticou uma política intervencionista face à necessidade de proteger a economia do impacto da grande depressão, iniciada em 1929, e também pela não-disponibilidade de capital privado nacional para investimentos de grande porte. Desde essa época, a participação do Estado na economia tornou-se mais intensa.

Não só o Brasil adotou o modelo intervencionista, mas quase todos os países da América Latina. Durante o período de 1930 a 1970, a estatização da economia fez com que a industrialização do país crescesse. De acordo com a Secretaria de Controle das Empresas Estatais – SEST, em Saravia (1988), somente entre 1960 e 1970 surgiram 153 empresas públicas.

Na década de 80, após 50 anos de intervenção pública e crescimento contínuo, constituiu-se no Brasil uma economia industrial relativamente integrada pela ação de capitais estatais, associada aos capitais privados e estrangeiros. Nesse momento, o Brasil já possuía mais de duzentas empresas estatais.

Fiori (1993) diz que com a crise internacional liderada pela política monetária norte-americana, nos anos 80, o Estado brasileiro passou a estatizar a dívida externa privada, utilizando suas empresas estatais como captadoras de recursos, na forma de empréstimos internacionais, permitindo assim adiar seus compromissos externos.

No final dos anos 80, no contexto da América Latina, somente o Brasil e o México não abandonaram o ideal de desenvolvimento, apesar da falência fiscal do setor público e da falta de governabilidade macroeconômica.

Com a queda do crescimento econômico e o aprofundamento da recessão ao longo dos anos 80, a crise fiscal, devido a uma relação enorme de despesas de um lado e poucos recursos de outro, apareceu com força mostrando a incapacidade do Estado de prover as demandas sociais.

A crise de governabilidade surgiu diante da dificuldade de implementar-se as decisões políticas tomadas pelos governos, do déficit das contas públicas e da ineficiência do modelo burocrático de administrar as organizações estatais. Com isso, o governo caiu em descrédito.

Em 1985, o presidente José Sarney lança o IV Plano Nacional de Desenvolvimento (1986 – 1989) que, tendo como principal objetivo a retomada do desenvolvimento econômico do país, conferiu à iniciativa privada o papel de destaque.

A Nova Constituição Federal, de 1988, manteve o regime de concessão, reiterando a exigência de maioria de capital nacional nas empresas de mineração. Os anos de 1989 e 1990 foram marcados por uma drástica redução de demandas de serviços, causada pelos problemas de recursos da União e por perdas com a inflação devido à defasagem dos cronogramas de execução.

Fiori (1993, p. 11) disse que “nesse contexto, entra em crise o regime autoritário, procede-se a uma transição democrática e adquirem força crescente as velhas idéias liberais”. Passou-se a discutir, então, como nova pauta política: a desestatização, a reinserção no sistema internacional, a abertura da economia, a desregulamentação e a privatização.

Lustosa e Peci (1999) afirmaram que a política de privatização no Brasil é vista, também, como parte importante do processo de reformulação e recuperação da capacidade de investimento e gerenciamento do Estado.

A crise mundial dos anos 80, associada às grandes transformações devido à inovação tecnológica e à globalização, fizeram surgir, no Brasil, um movimento de flexibilização e diminuição da participação do Estado na economia.

Segundo Saravia (1996), as razões que impulsionaram a privatização brasileira podem ser divididas em conjunturais e estruturais.

As razões de natureza conjuntural relacionaram-se à crise econômica que o Brasil passou durante os anos 80. A privatização teve como objetivos a redução do déficit público e a tentativa de controlar a inflação. Por outro lado, a privatização contribuiu para aumentar a credibilidade do governo nos âmbitos nacional e internacional, considerando-se que o Brasil demonstrou necessidade de recorrer ao Fundo Monetário Internacional - FMI para sanar parte de seus problemas econômicos.

As razões de natureza estrutural incluíram a ideologia do neoliberalismo tendendo a fortalecer a confiança no mercado. Os exemplos dos governos Thatcher e Reagan contribuíram para fortificar os argumentos neoliberais.

Costa, Almeida e Filho (1993) afirmaram que a privatização originou-se na década de 70, a partir de um programa implementado pela Inglaterra e foi tomando uma maior dimensão a cada década em outros países.

Savas (1987) e Hanke (1987) disseram que o interesse pela privatização aumentou tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento, e isso se justificou devido a: pressões cada vez mais intensas sobre os orçamentos públicos, evidência de competitividade dos mercados privados, maior eficiência das organizações e maior qualidade dos produtos e serviços a custos mais baixos. Num significado mais amplo, privatizar passou a simbolizar uma forma nova de conhecer as necessidades de uma sociedade e de repensar o papel do governo em supri-las.

A privatização, como instrumento de descentralização e diminuição do poder do Estado, foi vista como uma marcante tendência da década de 90. Consistiu no processo de transferência do controle acionário de empresas estatais para o setor privado, visando à diminuição de gastos do governo nos âmbitos federal, estadual e municipal, sob o argumento de tornar a empresa mais competitiva num mercado globalizado.

No Brasil, o programa de privatização intensificou-se a partir da criação do Programa Nacional de Desestatização – PND, por meio da Lei 8.031, de 1990, dando prosseguimento ao que já havia sido iniciado em 1979 pelo Programa Nacional de Desburocratização. Pode-se dizer que a escolha do governo brasileiro se deu por cunho ideológico e também por exigências dos organismos internacionais nos processos de empréstimos concedidos ao nosso País.

A privatização está sendo vista como uma escolha em prol da redução da esfera de influência do governo sob o risco da volta a um Estado selvagem, no qual apenas os melhores sobrevivem e os necessitados são abandonados à sua própria sorte.

Como a privatização é um tema polêmico, gera muita discordância quanto às razões pelas quais os países a escolhem como caminho. Nesse panorama, observa-se a presença de dois blocos distintos: os que concordam e os que não concordam com a privatização.

Alguns processos de privatização são mais traumáticos do que outros, até pela grandiosidade e importância de algumas dessas empresas para o Estado brasileiro. Porém, em todas as privatizações, encontra-se embutido um processo de mudança organizacional

que, geralmente, vem acompanhada de profundas reformulações. Essas reformulações dizem respeito à revisão de quase todas as políticas da empresa e, também, ao repensar de alguns elementos da cultura organizacional, como por exemplo os valores.

Saurin (1993), em sua pesquisa, tratou da avaliação de empresas estatais com a finalidade de privatização. Apresentou uma síntese da disseminação da política de privatização no mundo e uma análise do programa de privatização no Brasil. Definiu, ainda, uma metodologia de avaliação de empresas estatais privatizáveis e apresentou um estudo de caso – Caraíba Metais S/A.

Braga (1996) analisou os processos de privatização da Usiminas e da Acesita. Esses processos foram analisados em termos da preparação da venda, isto é, a situação financeira, a realização do leilão em si e os resultados obtidos nesses propósitos. A pesquisadora desenvolveu uma análise dos principais problemas enfrentados pelo setor siderúrgico antes da privatização.

Um outro trabalho foi realizado por Nevares (1997) sob o título “O impacto da privatização na gestão de recursos humanos: o caso CSN”. Nesse caso, a autora enfatizou a análise da evolução da Política de Recursos Humanos dessa empresa e a sua conseqüente adaptação ao processo de privatização.

Salama (1993) enfocou a mudança cultural embutida na mudança organizacional induzida pelo processo de privatização da Usina Siderúrgica de Minas Gerais - Usiminas. A autora analisou a maneira pela qual os profissionais da Usiminas perceberam as mudanças culturais que se verificaram quando da transição da empresa que deixa de ser propriedade do Estado e passa à propriedade particular.

Diante da prática de privatização adotada pelo atual governo brasileiro e dos indícios de sua continuidade, é possível que estudos que tenham privilegiado este tema desempenhem um papel relevante, contribuindo não somente para a memória de fatos e relatos, mas favorecendo uma reflexão crítica da realidade.

Para Eco (1988), todo trabalho científico, na medida que contribui para o desenvolvimento do conhecimento geral, tem sempre um valor positivo.

Com a crescente ideologia do neoliberalismo, houve um incremento dos processos de privatização e, como parte dessas idéias, está a decisão de privatizar a CVRD.

Não poderia ser diferente com relação ao processo de privatização da CVRD. Mesmo considerando que a Vale sempre foi inovadora em sua forma de gestão, a organização vivencia dificuldades de adaptação à nova forma de atuar.

Portanto, o propósito do estudo foi o de verificar que valores norteiam as propostas administrativas da Vale após a privatização, e como se manifestam nas ações e na postura dos agentes na sede da empresa.

Para tanto, a dissertação foi subdividida em duas partes distintas e complementares:

- Parte I: que se constitui do referencial teórico, no qual baseia-se a análise do tema da pesquisa.
- Parte II: que se refere à pesquisa empírica, formalizada por um estudo de caso, no Centro Corporativo - a sede da Companhia Vale do Rio Doce, situada no Rio de Janeiro.

## **1. O PROBLEMA**

### **1.1 O contexto do estudo**

Não há dúvida de que vivemos uma época em que a mudança é algo que faz parte da rotina da nossa sociedade e, conseqüentemente, das organizações. Nesse contexto, foram raras as organizações que não experimentaram a necessidade de implementar, de modo continuado, programas, projetos, redefinições, reengenharias, reestruturações que permitiram criar condições de manter a sua competitividade e, muitas vezes, até mesmo a sua sobrevivência. Vários autores arriscaram-se em definir os passos para uma mudança organizacional, muitas vezes com tanta certeza que nos deixaram atônitos. Mas esses passos, geralmente, disseram respeito à revisão de estratégias, de processos, de estruturas e de sistemas de informação, o que é importante, porém ficando esquecida a dimensão maior de uma organização que é o elemento humano, sem o qual nada disso pode funcionar em harmonia.

As empresas, na prática, ainda não vêem os seus funcionários como seres humanos que sentem e pensam e, sim, como máquinas. Com essa visão, as mudanças tornam-se muito mais fáceis de serem implementadas, mas muito mais difíceis de serem bem-sucedidas. Por essa razão, as mudanças de maneira geral falham.

Para a sobrevivência das empresas no mundo globalizado e em constante mudança, tornou-se imprescindível que os administradores apresentem um comportamento voltado para a obtenção de resultados. Os elementos que passaram a ser requeridos numa gestão empreendedora são o conhecimento, a criatividade e a informação, encontrados basicamente na força de trabalho. Por isso, as empresas devem preocupar-se com o seu corpo de funcionários, pois é nele que se encontram esses elementos. Devem tratá-los com respeito e se preocuparem com que tipo de sentimento eles nutrem pela organização. Pode parecer que isso não tem importância, mas, ao contrário disto, uma organização que possui funcionários que partilhem sinceramente dos seus objetivos pode atingir uma maior lucratividade, como também possuir um sentido organizacional que faça com que a empresa seja considerada exemplo, trazendo retornos em todos os níveis.

O caso da Companhia Vale do Rio Doce é o de uma empresa que teve, desde a sua criação, um ótimo desempenho econômico, mas que, por estratégia do Governo Federal, foi privatizada.

A Companhia Vale do Rio Doce – CVRD passou por várias reformulações que, certamente, causaram impactos nos seus funcionários. Em se tratando de uma empresa que atua em parceria com tantas outras, e que possui representatividade no mercado mundial, este estudo revestiu-se de significativa oportunidade e atualidade, porque pode disponibilizar a outras organizações que venham a participar do programa de privatização do governo um relato rigoroso de experiências concretamente vivenciadas.

Mesmo considerando-se que a organização sempre teve como objetivo o resultado e a eficiência, uma mudança de sentido como a que ocorreu com a Vale certamente demanda uma preocupação em trabalhar a cultura. O espírito existente em uma organização e o contexto de atuação não permanecem os mesmos após um processo de reestruturação qualquer. Mesmo que exista um espírito forte e que venha se mantendo há anos sem interferência da alta direção, isto é, mesmo que a cultura tenha sido construída com base na prática de ações ao longo da vida organizacional é importante uma avaliação do período pós-mudança. Após tantas mudanças, é muito provável que as ações tomem rumos diferentes dos anteriores e causem impactos diversos, abalando os valores e crenças da organização.

A Vale, a despeito de qualquer crise conjuntural ou estrutural, pareceu permanecer forte, saudável e, mais do que isso, firme no mercado. Segundo documento preparado pela organização durante o processo de privatização, a Companhia Vale do Rio Doce é um exemplo de empresa com valores fortes que tem tido o poder de uniformizar o seu comportamento ao longo do tempo. De acordo com o que está escrito, existe uma "cultura Vale" tão marcante, que é, inclusive, reconhecida fora dos limites da empresa, sendo os valores o elo entre os empregados, o negócio e a sociedade.

Em relatório produzido pela organização foi dito que a mesma possui uma identidade consistente, com uma ideologia central, que vem perdurando ao longo de sua vida, constituída por seu propósito essencial e seus valores.

O relatório diz ainda que quanto mais firmes e compartilhados pelo quadro de funcionários, mais esses valores tornam-se armas poderosas em época de crise e mais significância passam a ter na perenidade da empresa.

Os valores essenciais e crenças de uma organização geralmente embasam as decisões empreendidas pela alta gerência desta organização. Isso ocorre quando os valores integram realmente a cultura da empresa e não são somente declarados nos manuais da organização. Caso contrário, ocorrerá uma disjunção entre os valores declarados e os valores que aparecem nas ações administrativas.

Pelo que foi explanado no parágrafo acima, pode-se dizer que as ações administrativas retratam verdadeiramente os valores organizacionais, desde que esses valores sejam respeitados por toda a organização e também que tenham sido construídos com a participação da maior parte de seus funcionários.

## **1.2 Objetivos do estudo**

O objetivo final da pesquisa foi verificar que valores norteiam as propostas administrativas da Vale após a privatização, e como se manifestam nas ações e na postura dos agentes na sede da empresa.

Objetivos intermediários:

- a- Identificar os valores organizacionais declarados pela Vale;
- b- Levantar como ocorreu o processo de apreensão e formulação dos seus valores organizacionais;
- c- Investigar possíveis manifestações de estratégias administrativas empregadas pela Vale, visando à aproximação dos seus funcionários de uma nova postura organizacional presente em iniciativas atuais;
- d- Analisar a possibilidade do estabelecimento de um diálogo entre o conjunto de valores formulado em documento produzido no período da transição e a postura manifestada nas referidas iniciativas;
- e- Apreender e explicitar o sentido fenomenológico dos valores organizacionais encontrados na sede da empresa, a partir das manifestações concretas dos mesmos na dinâmica organizacional, nas ações e na postura dos sujeitos entrevistados e respondentes em geral.



### 1.3 Relevância

Dos processos de privatização no Brasil, iniciados há mais de sete anos, pouco se soube a respeito das mudanças organizacionais. No levantamento feito sobre o tema, foram encontrados estudos relacionados aos aspectos financeiros, econômicos e políticos de algumas empresas privatizadas de porte análogo ao da Companhia Vale do Rio Doce.

A existência de poucos trabalhos relacionados ao objetivo desta pesquisa e a necessidade de uma maior preocupação com as implicações profissionais e humanas das ações administrativas, e com o sentido da postura dos agentes das empresas envolvidas em processos dessa natureza, tornam este estudo relevante.

A presente pesquisa torna-se relevante, pois pode prevenir ou, pelo menos, amenizar possíveis situações desconfortáveis e até mesmo traumáticas para os funcionários da Vale e de outras organizações que venham a ser privatizadas. Pode também clarificar as reações e o engajamento de pessoas nos processos de mudança e de implementação, ajudando a detectar alguns pontos obscuros das situações vividas e que ainda podem trazer dúvidas para a Organização e para as pessoas que a compõem.

### 1.4 Metodologia

Esta pesquisa qualitativa foi fundamentada no paradigma do construtivismo social citado por Alves-Mazzoti (1998) e ampliada por uma abordagem fenomenológica complementar, visando à apreensão do sentido da organização após a privatização.

O construtivismo social enfatiza a intencionalidade dos atos humanos e o “mundo vivido” pelos sujeitos privilegiando as percepções dos autores. Os pressupostos básicos do construtivismo estão assim resumidos:

- a) Uma ontologia relativista: as realidades existem sob a forma de múltiplas construções mentais, locais e específicas, fundadas na experiência social de quem as formula.

- b) Epistemologia subjetiva: se as realidades existem apenas nas mentes dos sujeitos, a subjetividade é a única forma de fazer vir à luz as construções mantidas pelos indivíduos.
- c) Metodologia hermenêutico-dialética: as construções individuais são provocadas e refinadas através da hermenêutica e confrontadas dialeticamente, com o objetivo de gerar uma ou mais construções sobre as quais haja um significativo consenso entre os respondentes.

O construtivismo é uma postura de pesquisa que visa a interpretar as ações dos indivíduos no mundo social e as maneiras pelas quais os indivíduos atribuem significado aos fenômenos sociais. Em geral, os construtivistas dedicam-se à investigação de fenômenos micro-sociais (uma escola, um hospital) sendo, portanto, método adequado para um “estudo de caso”.

Embora o construtivismo social esteja incluído entre os métodos pós positivistas e represente um avanço considerável quanto à postura social do pesquisador, é preciso esclarecer que a retomada fenomenológica exige uma postura ainda mais radical, porque o pesquisador é parte do que é pesquisado, ele está envolvido (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p.27-33). Logo "a fenomenologia não deriva logicamente do positivismo de nenhum modo" (1999, p. 24).

A escolha de uma abordagem fenomenológica complementar deveu-se ao fato de considerar-se que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que suas ações têm sempre sentidos, além de significados. O sentido de uma ação ou de uma reação não é buscado em dados, é considerado um fenômeno, pois se mostra por si mesmo, porém veladamente. Por essa razão, uma abordagem fenomenológica tornou-se oportuna para descobrir, para explicitar esse fenômeno do sentido de uma ação ou de uma reação dos envolvidos no processo enfocado.

Esta pesquisa eminentemente qualitativa descreve e interpreta a realidade estudada. É, pois, descritiva, uma vez que expôs algumas características do processo de privatização da Vale. É também explicativa, porque objetivou tornar inteligíveis os valores que norteiam as propostas administrativas da Vale após a privatização e, ainda, esclarecer a forma como se manifestaram nas ações e na postura dos agentes na sede da

empresa. Considerando-se as características da pesquisa, o retorno ao campo facilitou ao pesquisador a oportunidade para exercer uma postura fenomenológica, caracterizada pela inserção, não pela intervenção. Além disso, favoreceu a retomada das entrevistas e dos documentos, para apreender e avançar no propósito principal da investigação em busca do sentido fenomenológico que circula entre os sujeitos, em especial com relação aos valores.

Este estudo recorreu a fontes bibliográficas, documentais e a gravações institucionais em vídeo de acordo com a descrição a seguir. Recursos bibliográficos, pois utilizou material acessível ao público em geral como livros, revistas, dissertações e textos em rede eletrônica que abordaram o tema em questão. Fontes documentais, pois serviu-se de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados, aos quais o público em geral não tem acesso, tais como: registros, circulares internas, regulamentos internos da organização, correspondências sobre o processo de privatização, revistas ou jornais de circulação interna da Vale do Rio Doce.

Para a pesquisa de campo realizada com as pessoas escolhidas de acordo com critérios preestabelecidos e que levaram em conta o envolvimento no problema formulado, foram empregadas técnicas de entrevista semi-estruturadas e não estruturadas visando a colher percepções e compartilhar vivências relatadas. Além disso, foram empregados questionários para levantamento de dados complementares, em busca de respostas às questões do estudo. Este estudo de caso da Companhia Vale do Rio Doce concentrou-se nas percepções dos sujeitos sobre os impactos do processo de privatização ocorrido na empresa, sobre os sentimentos dos que passaram por essa experiência, sobre lembranças do passado e suas expectativas diante da nova realidade, das mudanças, das preocupações e das implicações em termos de valores.

A metodologia de estudo de caso apresentou as características das relações no processo enfocado no interior da empresa, explicitando aquela realidade em suas particularidades, buscando representá-la através de conceitos. Uma complementação fenomenológica segue a proposta husserliana de colocar entre parênteses esse conhecimento dado (DARTIGUES, 1973, p. 107) em busca da compreensão do processo de privatização, enquanto essencialmente humano, a partir de uma inserção na ambiência profissional e humana dos funcionários, visando a uma contribuição complementar, cujos

resultados se manifestam em explicitações compartilhadas com os funcionários sobre possíveis novos rumos na organização.

Na verdade, essa pequena contribuição da fenomenologia a esse estudo é importante para recuperar a vida ao mundo dessas relações entre as pessoas na organização, porque, embora toda a significância do conhecimento científico apareça nos conceitos, o mundo da ciência é abstrato, é, de acordo com Dartigues, "um mundo sem vida" (1973, p. 77). O processo de privatização, com todo o seu aparato jurídico, as suas implicações políticas, econômico-financeiras e sociais, impacta os funcionários concretamente, tanto na dimensão profissional quanto pessoal, ele afeta as suas vidas mudando a organização que espera por uma transformação, por uma nova vida.

Os dados para a pesquisa foram coletados num processo interativo, durante o qual o pesquisador retornou recorrentemente ao campo ao longo de toda a investigação, sempre que foi julgado necessário. Em cada novo retorno ao campo, o pesquisador se propôs a assumir uma postura de inserção, visando à realização de uma releitura compartilhada das falas dos sujeitos, em busca do sentido fenomenológico dos valores circulantes nas entrevistas.

Esses retornos ao campo favoreceram a possibilidade de validade, de confiabilidade e de utilização dos resultados para casos semelhantes, que segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe serão conquistadas: com acesso aos conhecimentos e significados dos respondentes; com oportunidades para observações feitas por pesquisadores diferentes em situações semelhantes - o que neste estudo foi obtido com a abertura para que sujeitos se sentissem livres para assumir o papel de pesquisadores em entrevistas não estruturadas que se transformaram em conversa; finalmente; com várias situações de convívio que facilitem o detalhamento descritivo e possibilite o encontro de pontos similares aos de outras organizações que desejarem reportar-se a este estudo (1999, p.27-41).

Pelo exposto acima fica esclarecido que a pesquisa de campo baseou-se, em grande parte, na observação direta. Anguera (1989, p. 126), ao descrever a observação não participante e ao classificá-la em direta e indireta, cita autores que entendem a observação direta como sendo uma categoria muito ampla e recorre a Beller, Derchseler e Shafiro, Jersild e Meigs para argumentar que: "Compreende todas as formas de

investigações feitas sobre o terreno em contato imediato com a realidade e se funda, principalmente, na entrevista e no questionário”. Além disso, a autora considera a observação direta como a principal técnica de pesquisa nas ciências sociais. Esclarece, todavia, que a observação ocorre em paralelo à aplicação do conteúdo da comunicação verbal e escrita e que seu objeto são os gestos, as atitudes, a postura observada nos contatos como, por exemplo, nas reações não verbais nos momentos de entrega dos questionários.

O emprego de recursos audiovisuais como meios de investigação encontra respaldo em vários autores na atualidade. Denzin e Guba citam Saxton, Couch, Katovich e Weiland para justificar a utilização de video tape como forma adequada de obtenção de dados para pesquisa. Esse procedimento também foi empregado neste estudo. Embora alguns dos argumentos em favor desse recurso não se relacionem com as razões para se lançar mão de seu uso nesta pesquisa, por exemplo: maior controle das ocorrências e observação mais sistemática. Contudo, há outros argumentos que foram válidos neste caso. O primeiro deles é que tal procedimento favorece a observação de um grande número de pessoas da empresa ao mesmo tempo em uma mesma e determinada situação para todos. O segundo é a vantagem de se poder retornar a determinadas situações diversas vezes, facilitando comparações e verificações de ações e reações, fisionomias e gestos de muitas pessoas, o que seria impossível ao vivo. Conforme dizem os autores, essa prática torna possível observar “como eles operam gigantes burocracias”. O terceiro argumento refere-se à possibilidade de buscar participantes para essas observações, compartilhar com os sujeitos as observações do pesquisador (DENZIN e LINCOLN, 1998, p. 91-92). A última vantagem dessa técnica percebida pelo autor deste estudo como muito importante é o fato de se poder compreender melhor as percepções dos funcionários mais antigos, revendo momentos significativos vivenciados por eles no passado da Empresa.

Na verdade, retomando-se a questão do controle à qual se referem Denzin e Guba, percebe-se que ela diz respeito à forma como foram obtidas as filmagens, isto é, durante e para a própria pesquisa, conseqüentemente, uma forma de controle no sentido de decidir que imagens obter, que situações e pessoas enfocar a partir dos objetivos do pesquisador.

Neste ponto, é importante esclarecer que o procedimento adotado nesta pesquisa não segue essa orientação, porém está relacionado à descrição de Anguera, quando trata da categoria de observação indireta. A autora cita, entre vários recursos passíveis de emprego, os filmes, apresentando como principal característica dos mesmos o fato de “não haver nenhuma possibilidade de controle do pesquisador sobre a forma como foram obtidos” (ANGUERA, 1989, p. 127). Foi justamente essa a alternativa adotada neste estudo. A busca e a seleção de materiais já existentes e disponibilizados pela organização foi o procedimento seguido nesta pesquisa, visando a uma melhor compreensão de alguns momentos e situações considerados importantes pela própria empresa.

É oportuno mencionar ainda que, intencionalmente, o problema não foi inicialmente formulado como uma proposta acabada, visando à contribuição dos sujeitos para complementá-lo e/ou delimitá-lo. Essa é uma postura coerente com o construtivismo social, uma vez que "dados significam algo independente do pesquisador" e, ainda, pelo fato de enfatizar, como dizem Easterby-Smith, Thorpe, Lowe (1999, p. 104), "a especificação dos objetivos" construindo-os com os participantes. É ainda coerente com a abordagem fenomenológica complementar deste estudo, quando o pesquisador vai seguindo "o movimento do acontecer", para usar a expressão feliz empregada por Donzelli em suas palestras e aulas (1999) porque, além da postura de inserção, justifica Silva (1990, p. 188), este modo de pesquisar também é um movimento que não se vale de pré-elaboração, mas de questões originadas no convívio. Assumindo uma postura fenomenológica, esse convívio corresponde à busca pelo em comum, isto é, uma relação de indistinção entre pesquisador e pesquisado na radicalização de uma intersubjetividade.

Simultaneamente e com caráter complementar à fase das entrevistas foi passado um questionário a pessoas escolhidas compartilhadamente entre o pesquisador e funcionários que se interessaram pelo estudo. Esse questionário foi montado com o objetivo de incluir os valores que a Vale declarava nos seus documentos, durante o processo de preparação daquela organização para a privatização, além de outros valores organizacionais que foram encontrados em documentos publicados no período anterior à privatização.

## 1.5 Contexto, delimitação e participantes

O estudo foi realizado no Centro Corporativo, assim chamada a sede da Vale do Rio Doce, localizada no Rio de Janeiro. A escolha do Centro Corporativo como local de estudo deveu-se ao fato de ser esse o lugar que centraliza as questões de importância da organização e no qual são tomadas as decisões mais importantes, podendo revelar valores envolvidos e o sentido dos mesmos para a empresa como um todo.

Como alguns entrevistados demonstraram preocupação com o fato de a pesquisa estar delimitada somente na sede da Vale e, com isso, poder não estar representando a realidade da organização, é importante ressaltar que a parte também está presente no todo.

O universo da pesquisa foi constituído por funcionários, incluindo os níveis gerencial, técnico e administrativo, e por outras pessoas necessárias a clarificar o problema em questão.

O tipo de amostragem utilizada foi a não probabilística por acessibilidade e também por tipicidade. Acessibilidade, em alguns casos, pela facilidade de acesso a elas e tipicidade, pelo fato de que, em algumas situações, foram escolhidos determinados sujeitos considerados representativos para questões específicas do enfoque deste estudo. Também foi utilizada a técnica da "bola de neve" que, como diz Alves-Mazzoti, consiste em identificar uns poucos sujeitos e pedir-lhes que indiquem outros, que, por sua vez, indicarão outros, até que se atinja o ponto de redundância. A redundância diz respeito à pesquisa qualitativa mas não inclui o momento da abordagem fenomenológica.

O procedimento de escolha dos participantes da pesquisa se repetiu até que fosse possível perceber que não havia mais surgimento de novos dados que justificassem a continuidade desta prática, no que se refere à abordagem qualitativa tradicional e, com relação à abordagem fenomenológica, até que fosse possível considerar o diálogo com os participantes suficiente para a apreensão do sentido das ações.

## PARTE I

### 1. MUDANÇA

#### 1.1 Seu significado para a organização

Prestes Motta diz, no prefácio do livro de Freitas (1991, p. XI), que “as organizações precisam ser compreendidas como representações de nossa humanidade, tanto quanto o são a música, a poesia, o cinema e as artes plásticas”.

Os fenomenólogos, esclarece Fraga (1999a) em suas aulas, disseram que as organizações precisam ser compreendidas em suas manifestações de nossa humanidade, como a música, a poesia, o cinema, já que não trabalham com representações da realidade, mas com pessoas, com as vivências humanas . Por isso, "a reflexão fenomenológica vai buscar o que é, não a representação" (FRAGA, 1994, p. 406). Não é propósito deste trabalho enveredar por discussões filosóficas sobre o grau de complexidade da questão da compreensão, apenas conferir que a importância de compreender as organizações é apontada por estudiosos das mais diversas naturezas do saber, e esclarecer ainda que, para a fenomenologia, compreender é apreender o sentido. Por isso, é uma complementação significativa à abordagem científica que conceitua, explica, caracteriza uma organização.

Quando uma organização é analisada, defronta-se com um mundo simbolicamente construído, no qual podem estar presentes contradições, dilemas, desejos, frustrações e outros valores.

Deal e Kennedy, citados por Freitas (1991, p. XXII), dizem que as mudanças constantes, características marcantes do tempo atual, geram uma incerteza grande a respeito dos valores, abalando a confiança tanto na liderança como no comprometimento das pessoas. Por essa razão, torna-se necessário enfatizar os valores e construir a dimensão simbólica nas organizações.

Para Gaudencio (1999), as mudanças nas organizações devem começar com a preocupação em transformar as suas culturas. Essa transformação deve focar a um só tempo os valores, as relações, os serviços e os produtos.



Não se transforma uma cultura por decreto. Como diz ainda Gaudencio (1999), a luz de toda mudança cultural de uma organização deve começar na cúpula e chegar às bases. É necessário que haja um alinhamento em direção a objetivos operacionais definidos.

Segundo Kotter (1999), a mudança ganha força quando se transforma na maneira como se fazem as coisas, no momento em que se infiltra na corrente sanguínea do corpo organizacional.

Conforme o pensamento de Kotter, a mudança é muito mais sentida quando surge de necessidade consciente, quando passa a ser vista como um outro modo de fazer as coisas. Por outro lado, a imposição da mudança é muito mais difícil de ser gerenciada, mas não significa que ela seja maléfica.

A mudança pode ocorrer de modo imperativo para uma organização, isto é, não depender de sua própria decisão e, sim, por estratégia governamental, como no caso das privatizações, mas pode também ocorrer por necessidade de sobrevivência no mundo dos negócios.

Na realidade, as empresas estatais convivem com um sentido de proteção muito forte pelo fato de terem respaldo financeiro do Estado. Tavares (1991, p. 19) diz que “as empresas estatais enfrentam *momento de verdade* quando estão diante da iminência da privatização”. No caso das empresas estatais em vias de serem privatizadas, a necessidade de auto-sustentação sem a dependência do Tesouro Nacional e de competir no mercado nacional e internacional, exige profundas modificações na cultura organizacional. Muitos administradores demonstram pouca preocupação com as mudanças advindas dessas reestruturações e podem ter surpresas no tocante a vários aspectos.

Pode-se dizer que cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias e heróis.

Para Clarole, Sarita e Renesch John Editors (1995), toda cultura corporativa tem sinais. Alguns são mais súbitos do que outros. Estilos de comunicação, atitudes sobre conflito no trabalho/família e ética no trabalho são todos sinais não oficiais, mas largamente aceitos. Os sinais tomam forma de símbolos e rituais.

Para Siqueira (1996), o conhecimento da cultura de uma organização passou a ser considerado essencial à viabilização das estratégias e dos processos de mudança.

Para Freitas (1991, p. 15), “o que se entende por mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais”.

No caso da Companhia Vale do Rio Doce - CVRD, a organização deixa de ser uma empresa estatal cujo compromisso era o de, pelo menos, auto-sustentação, para assumir uma posição de competitividade no mundo dos negócios, isto é, nos mercados nacional e internacional. Certamente, a mudança cultural é um imperativo diante da necessidade de um outro modo de atuar. Por outro lado, um olhar fenomenológico considerará a mudança como inerente às mudanças jurídicas e estruturais ocorridas na Vale e, neste ponto, investigará que rumo, que sentido tomaram essas mudanças enquanto impacto sobre as pessoas e, ainda, enquanto iniciativas e atitudes das pessoas.

Os valores que constituem a cultura de uma empresa não são sempre aqueles que são expressos conscientemente nas reuniões de suas cúpulas, mas sim os que são vividos por toda a organização e que provêm, em sua maioria, de níveis não conscientes. Esses valores é que são agredidos quando surgem propostas de mudanças, gerando alto nível de ansiedade, que, por sua vez, cria a resistência. Nessas circunstâncias, perdem-se as referências que conferem estabilidade e segurança. Por isso, todo diagnóstico da psicologia institucional deve levar em conta a possibilidade de uma duplicidade de mensagens dentro das organizações. Se o consultor só atuar sobre os valores expressos verbalmente, estará fadado ao fracasso. A leitura dos valores subjacentes requer grande experiência interpretativa e prudência ainda maior.

Conceituam-se valores como crenças e conceitos básicos numa organização. Freitas (1991) considera que os valores formam o coração da cultura e estabelecem padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores representam a essência da filosofia da organização e, segundo alguns autores, influenciam o desenho de uma organização.

Ao contrário do que afirma Freitas (1991), Schein (1985) diz que são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura.

Schein (1985) afirma ainda que, na organização, o conjunto de pressupostos se forma com base no que é um produto bem-sucedido, no que desejam os consumidores e o mercado, nas funções importantes para a organização e em como as pessoas devem ser administradas.

Por outro lado, acredita-se que as pessoas são responsáveis pela construção dos valores existentes em uma organização, ao longo de sua existência, de forma natural, e essa construção é baseada na prática repetitiva das ações da alta administração.

Segundo Freitas (1991), os autores Posner, Kouzes e Schmitz, considerando cultura organizacional como sendo valores compartilhados, realizam uma pesquisa com o objetivo de investigar a importância da ligação entre valores pessoais e valores organizacionais. Nas conclusões da pesquisa, fica claro que os valores compartilhados fazem diferença e estão relacionados com:

- Sentimentos de sucesso pessoal e de comprometimento organizacional

A compatibilidade entre os valores pessoais e os organizacionais tem levado diversos administradores a experimentar significativos sentimentos de sucesso em suas vidas e a desejar trabalhar longas horas para os seus empregadores.

- A autoconfiança no entendimento dos valores organizacionais

É possível que, havendo uma congruência dos valores dos funcionários com os da organização, exista mais energia para usar de influência nos valores de outras pessoas que os cercam.

- O comportamento ético

Quanto maior a compatibilidade entre os valores pessoais e os organizacionais, maior a tendência em concordar que os valores organizacionais são guiados, por altos padrões éticos.

- Os objetivos organizacionais

Torna-se mais fácil obter compromisso dos funcionários com os objetivos da organização se existir um alinhamento entre os valores pessoais e os da organização.

Brown (1994) acrescenta que além dos valores compartilhados devem ser consideradas as pressuposições. Segundo o autor, pode-se concordar nos valores e discordar nas pressuposições.

Para Freitas (1991), quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração, e, com o processo de cristalização, serão desenvolvidos outros elementos tais como ritos, rituais e cerimônias. Deal & Kennedy, citados por Freitas, consideram que esses elementos são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Os autores vêem ainda nos ritos, rituais e cerimônias um papel muito importante para tornar expressiva a cultura. Segundo Freitas (1991, p. 21), "os ritos, rituais e cerimônias atendem aos objetivos de integração, reconhecimento e início de formação de uma organização".

Considerando-se que os elementos culturais são fruto de um processo de formação ao longo do tempo de existência de uma organização, pode-se dizer que os administradores não podem criar uma cultura, mas podem trabalhar para que os valores da organização sejam compartilhados pela maioria dos seus funcionários.

Os ritos, os rituais e as cerimônias fazem parte do processo de socialização de uma organização. Como parte da fase exploratória da pesquisa, durante os primeiros contatos com a organização, foi possível observar que na Vale, por exemplo, há uma cerimônia que se realiza mensalmente para a comemoração dos aniversários de cada mês.

Nos processos de privatização, além das considerações de âmbito cultural, não se pode deixar de citar a abordagem comportamental, a qual esclarecemos melhor no próximo item.

## **1.2 Seu significado para as pessoas**

Moura (1994) considera que as pessoas não apenas estão despreparadas para a mudança, chegando algumas vezes a rejeitá-la, não se dando conta de que mudança é uma constante em toda sociedade. Mas o que costuma explicar é que as pessoas não temem mudanças, temem a perda que elas possam implicar.

Utilizando a metáfora da "obra", pode-se dizer que as empresas públicas e algumas empresas privadas funcionam, devido ao excesso de burocracia, como se as suas estruturas fossem fundações enormes servindo de base e estáticas. Um pouco desse "ser estático" das nossas organizações estão em consonância com o contexto externo que as

engloba, ou seja, a sociedade brasileira, que não vê a mudança como estado contínuo de ser e atuar. Como diz Barbosa (1999, p. 141), "nenhum significado se estabelece no absoluto, mas sempre a partir das relações internas do sistema englobante".

A organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas que pode apresentar as características que conseguimos identificar como sendo as da cultura.

No caso japonês, segundo Tavares (1991, p. 43), "a mudança é o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, lugares, enfim, do mundo". Por esse motivo, nas organizações japonesas, a mudança é permanente e, por isso menos, sentida. Não representa uma ruptura no modo de fazer as coisas.

Retornando à realidade japonesa, diz-se que, já que são garantidas as relações de pertinência, de inclusão, de auto-respeito, de comunhão de valores, de atendimento do conjunto de objetivos e de localização precisa dos objetivos pessoais, no contexto dos objetivos coletivos, não há por que os funcionários se apeguem às condições materiais da vida e da organização. Por isso, as suas resistências à mudança são pouco operantes.

Mas, considerando-se que a cultura japonesa é peculiar, é normal que em outras culturas as pessoas tenham sentimentos de perda num período de transição de mudança. É normal temer o desconhecido. Segundo Scott e Jaffe (1994, p. 23), "é mais saudável manifestar e reconhecer uma perda quando ela acontece, para que os envolvidos possam atravessar o processo de transição mais rapidamente".

Para Scott e Jaffe (1994), quando ocorre uma mudança organizacional, os funcionários normalmente apresentam diferentes sentimentos de perda, tais como: *segurança*, no sentido de não saber mais se situar na organização; *competência*, no sentido de novas tarefas e o embaraço causado pela ameaça de não saber executá-las; *relacionamentos*, pois perdem o sentido de pertencimento a uma organização; *senso de direção*, pois perdem o significado e a compreensão do rumo; *território*, pois há um sentimento claro de perda de pertencimento a um local de trabalho, incluindo os espaços psicológico e físico.

O funcionário que se sente seguro em relação à sua organização tem mais facilidade de ver assegurada a sua saúde física, mental e emocional, o que possibilita um ajustamento mais sadio ao ambiente de trabalho. É necessário que o funcionário sinta que existe uma preocupação com o seu bem-estar, com o que ele pensa em relação ao

processo de mudança, enfim com ele como ser humano. Neste ponto, a questão da singularidade começa a aparecer, estimulando a reflexão sobre as pessoas na organização. Considerando-se o ser humano, "a preocupação com a singularidade é a postura que a filosofia fenomenológica assume diante de questões inerentes ao humano" (FRAGA, 1994, p. 322), o que este estudo pretende não esquecer, embora em uma dimensão ainda muito singela.

A abordagem fenomenológica tem o objetivo de recuperar a essencialidade humana que possibilita uma relação autêntica entre as pessoas/profissionais em uma organização. Como diz Fraga, "uma relação mais compreensiva do que a cooperação e do que a interdependência que é a relação em comum" (1999b, p. 9), pois para a fenomenologia "o homem é social não apenas devido à sua espécie, à sua vontade, ao aprendizado cultural ou por uma questão axiológica, mas por uma questão ontológica, uma questão do ser" (1994, p. 380).

Num processo de mudança organizacional, como no caso da privatização, os conflitos entre decisores e trabalhadores, que já existem normalmente, tornam-se mais agudos, considerando-se que as relações de poder e autoridade são realçadas pela pouca participação nas tomadas de decisões consideradas importantes para o processo. Para Kanaane (1995), a participação é o envolvimento dos indivíduos no processo de trabalho, e é um dos pontos primordiais para o alcance da integração com a produção. Não é diferente no caso de uma empresa passar por um período de reestruturação. A transformação organizacional torna-se muito mais fácil de ser administrada quando há participação de todos os envolvidos, não importando os seus níveis hierárquicos.

Kanaane (1995, p. 49) vem assinalando "o crescente interesse dos membros da organização em exercerem sua cidadania, no sentido de poderem compartilhar os objetivos e as metas organizacionais e de, conseqüentemente, comprometerem-se com tais realidades".

Scott e Jaffe (1994) afirmam que, em uma empresa tradicional, a alta administração tem dificuldades de sustentação ao ter contato direto com as implicações das mudanças. Normalmente, subestima o impacto que a mudança tem em seus funcionários, tendendo a se isolar. A alta administração se sente traída quando os funcionários não reagem de forma positiva. Por outro lado, os funcionários

freqüentemente se sentem atacados ou traídos pelas mudanças anunciadas e, normalmente, colocam-se em posição de defesa. Muitos reagem com resistência, raiva, frustração e confusão, tornando-se improdutivos.

Para Kotter (1999), pelo fato de se ter pouca experiência na renovação organizacional, até mesmo as pessoas mais capazes freqüentemente cometem pelo menos um grande erro. Para o autor, são oito os erros possíveis de acontecer numa mudança.

#### Erro número 1: Senso de urgência insuficiente

O maior equívoco que as pessoas cometem ao tentar mudar as empresas é mergulhar no projeto sem estabelecer um alto senso de urgência nos gerentes e funcionários. Sem um senso de urgência, as pessoas não empreendem aquele esforço extra que geralmente é essencial. Esse erro é fatal porque as transformações nunca atingem seus objetivos quando os níveis de complacência são altos. De modo geral, as pessoas superestimam o quanto podem impulsionar grandes mudanças em uma organização e subestimam a dificuldade de retirar as pessoas do *status quo*. Elas são impacientes com as ações preliminares, partindo o mais rapidamente possível para o projeto em si.

#### Erro número 2: Falta de uma coalizão administrativa forte

Dizem que uma grande mudança é impossível a menos que o presidente da empresa ofereça um apoio efetivo. Na maioria dos casos de sucesso, a coalizão é sempre forte - em termos de títulos formais, informações e experiência, reputações, relações e capacidade de liderança. Os projetos que não possuem uma coalizão administrativa forte podem apresentar um progresso aparente por um tempo. A falha aqui está normalmente associada à subestimação das dificuldades de produção da mudança e, assim, da importância de uma coalizão forte.

#### Erro número 3: Subestimar o poder de visão

A visão exerce uma função importante na produção de uma mudança útil ao ajudar a dirigir, alinhar e aspirar ações por parte de um grande número de pessoas. Sem uma visão correta, um esforço de transformação pode ser facilmente dissolvido em uma

lista de projetos confusos, incompatíveis e demorados, que levam à direção errada ou simplesmente a lugar nenhum. Em muitas transformações fracassadas, encontram-se planos e projetos tentando fazer o papel da visão. *Uma regra útil: sempre que você não puder descrever a visão que conduz uma iniciativa de mudança em cinco minutos ou menos, e obter uma reação que signifique compreensão e interesse, você tem um problema.*

#### Erro número 4: Comunicar a visão de forma eficiente

Sem uma comunicação confiável sobre a mudança, os corações e as mentes dos funcionários nunca serão conquistados. A comunicação acontece tanto por meio de palavras quanto de ações. A última é geralmente a forma mais poderosa. Nada prejudica mais a mudança do que indivíduos importantes que se comportam de forma incoerente com a comunicação verbal. E isso é muito comum, até em algumas empresas bem conceituadas.

#### Erro número 5: Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão

A implementação de uma grande mudança de qualquer tipo requer a ação de um grande número de pessoas. Em algumas ocasiões, os obstáculos são apenas fruto da imaginação das pessoas, e o desafio é convencê-las de que não existem barreiras externas. Contudo, em muitos casos, os bloqueios são bem reais. Toda vez que pessoas inteligentes e bem-intencionadas evitam encarar os obstáculos, elas enfraquecem os funcionários e prejudicam a mudança.

#### Erro número 6: Falhar na criação de vitórias a curto prazo

As verdadeiras transformações levam tempo. Esforços complexos voltados para estratégias de mudança ou reestruturação dos negócios correm o risco de perder o impulso se não houver metas a curto prazo a serem atingidas e comemoradas. A maioria das pessoas não acompanhará a longa batalha se dentro de seis a dezoito meses não encontrarem provas de que a jornada está produzindo os resultados esperados. Sem vitórias a curto prazo, muitos funcionários desistirão ou resistirão ativamente. Os administradores simplesmente presumem que as boas coisas acontecerão, ou ficam tão



seduzidos por uma visão grandiosa que não se preocupam com os acontecimentos a curto prazo. Quando se torna evidente que os programas da qualidade ou os projetos de transformação cultural serão demorados, os níveis de urgência geralmente caem.

#### Erro número 7: Declarar vitória prematuramente

Após alguns anos de muito trabalho, as pessoas podem se sentir tentadas a declarar a vitória do projeto de uma grande mudança com a primeira melhora considerável no desempenho.

#### Erro número 8: Não-ancoragem das mudanças na cultura organizacional

A mudança ganha força quando se transforma na "maneira como fazemos as coisas por aqui", no momento em que se infiltra na corrente sanguínea do corpo organizacional. É aqui que pessoas inteligentes erram o alvo quando são insensíveis a questões culturais. Pessoas da área financeira economicamente orientadas e engenheiros de natureza analítica podem achar que normas e valores sociais estão muito fora de suas realidades. Sendo assim, eles ignoram a cultura por sua conta e risco.

Para Gaudencio (1999), as mudanças podem ocorrer no pensar e no sentir. Se ficarem apenas no racional, são efêmeras. As mudanças na maneira de sentir são as que alteram definitivamente a maneira de atuar.

## 2. VALORES

*Amor, pela sua própria natureza,  
é algo indizível,  
e é, mais por esta razão do que pela  
sua raridade, que ele é  
não somente apolítico mas  
antipolítico  
Amor, certamente, é a mais poderosa  
de todas as forças antipolíticas*

Hannah Arendt

Considerando-se que os valores representam a essência de qualquer organização, é fundamental apresentar a conceituação de valores segundo alguns autores escolhidos, visando à apreensão das diversas visões de mundo como referencial para compreender a singularidade dos valores das pessoas que instituem a empresa enfocada neste estudo.

Primeiramente, Hessen (1974) diz que não há soluções conquistadas e firmes quanto à ontologia dos valores. Tudo o que pode ser feito a respeito deles é simplesmente tentar mostrar o seu conteúdo e algumas conceituações.

Cabe ao ramo da filosofia chamado Axiologia estudar a teoria dos valores, cujos conceitos básicos, lançados por Lotze em 1881, foram, posteriormente, desenvolvidos pelos filósofos alemães Friedrich Nietzsche e Max Scheler.

Valores, na verdade, existem e sempre existirão. Mas o estudo sistematizado da teoria dos valores ou filosofia dos valores, pelo menos a parte da Axiologia que cuida dos valores morais, foi iniciado na antigüidade clássica, com Sócrates. Os objetivos de Sócrates foram o combate ao relativismo e ao subjetivismo dos sofistas e a luta pela objetividade dos valores éticos.

Seguiu-se a ele Platão, que trilhou o caminho da metafísica, concebendo como núcleo central de pensamento a Teoria das Idéias, que não deixou de ser uma Teoria de Valores.

Segundo Martins (1969), Aristóteles considera a essência das coisas o bem a que todas tendem, necessariamente, na atualização de seu ser, com fim imanente à própria essência. Assim, afirma que o valor bem encontra-se na base de todas as coisas do universo, assumindo, um caráter cósmico.

Na filosofia moderna, a contribuição de Kant foi a mais expressiva para a Filosofia dos Valores. Sua posição foi oposta à de Aristóteles: a idéia foi finalmente deslocada do Cosmos para o domínio pessoal da consciência. Para o autor, o bem representava o valor em geral e cada um chamava de bem o que apreciava e aprovava, isto é, no que via valor objetivo.

Lotze foi o verdadeiro pai da moderna filosofia dos valores. Ele fez uma distinção clara e rigorosa entre valor e ser, contrapondo o mundo dos valores ao mundo do ser.

No mundo moderno, a retomada da noção subjetiva de bem aconteceu com Hobbes, que considerou ser o valor de um homem, como o de todas as outras coisas, o seu preço, isto é, o que poderá ser pago pelo uso de suas faculdades. Portanto, o valor não é mais entendido como absoluto, mas dependente da necessidade e do juízo de outro.

Não é possível viver sem proferir constantemente juízos de valor. É da essência do ser humano tanto conhecer e querer quanto valorar. Todo o querer pressupõe valor. Não se pode querer senão aquilo que de qualquer modo nos pareça valioso e, como tal, digno de ser desejado.

De acordo com Capalbo (1990), Nietzsche passa a interpretar a atividade filosófica como atividade da razão preferencial de escolha da aceitação ou da recusa diante da realidade. Trata-se de uma "atividade fundamentalmente valorativa", permitindo-nos compreender por que há visões do mundo diferentes diante da realidade e das ações humanas.

Scheler (1994) defende a teoria de que "o valor é apreendido por uma intuição emotiva". Considera também que a intuição é uma experiência vivida por um sujeito consciente, permitindo a este que, de modo imediato e sem intermediários, veja intelectualmente o valor. Assim, a experiência intuitiva dos valores vem acompanhada de ato cognitivo que postula juízo sobre determinado valor, mas isto não quer dizer que se chega ao valor por processo lógico de raciocínio demonstrativo. Essa é uma posição fenomenológica diante da questão do valor.

O valor que o indivíduo traz consigo é algo intrínseco. Não existe a possibilidade de imposição de valor a alguém.

Segundo Abbagnano (1998, p. 989), valor é “o que deve ser objeto de preferência ou de escolha”. Na Antigüidade, a palavra valor foi utilizada para indicar o preço dos bens materiais e o mérito das pessoas. O uso filosófico do termo só começou quando seu significado foi generalizado, pelos estóicos, para indicar qualquer objeto de preferência ou digno de escolha. Como “digno de escolha” entendiam os bens a que se deve dar preferência como talento, arte, progresso, entre as coisas do espírito; saúde, força, beleza, entre as do corpo; riqueza, fama, nobreza, entre as coisas externas.

Rescher (1968) apresenta os valores como intangíveis e considera que a linguagem do valor tem que ser parte da linguagem da vida comum e, ainda, que a construção do valor é tecida por pensamentos de pessoas, entretidas em suas ações, durante a estruturação de sua visão de boa vida.

O autor acrescenta ainda que os valores manifestam-se em ambas as esferas: no discurso e na ação. Valores manifestam-se concretamente em caminhos nos quais as pessoas conversam e agem. É por meio dessas manifestações que os valores conservam sua importância e relevância. Este ponto é fundamental para o estudo das organizações porque operam devido às manifestações das pessoas, de suas atitudes, decisões e ações.

Sintetizando os diversos aspectos atribuídos aos valores, Weil (1994, p. 46) diz que, do *ponto de vista da linguagem comum*, o que faz valor é aquilo com o que se preza ou se rejeita uma coisa, pessoa ou idéia. Do *ponto de vista metafísico*, valor é a característica que faz com que as coisas sejam dignas de serem apreciadas pela consciência ou pelo ser. Do *ponto de vista moral*, valor é a característica ou a distinção, pela consciência moral, do que é bem ou mal. Do *ponto de vista da lógica*, valor é a característica do que está logicamente certo ou errado. *Do ponto de vista psicológico*, o valor toma vários aspectos segundo o nível ou função que se considera e, *do ponto de vista afetivo*, o valor é algo de absoluto que faz com que coisas, pessoas ou idéias sejam agradáveis ou desagradáveis.

De forma mais geral, Weil (1994, p.47) propõe a seguinte definição: “Valor é uma variável da mente que faz com que o ser humano decida ou escolha se comportar numa determinada direção e dentro de determinada importância”.

Aproximando-se das questões organizacionais, Kluckhohn (1961) conceitua valor “como sendo uma concepção de algo desejado, implícita ou explicitamente, distintivo de um indivíduo ou característico de um grupo, que influi na seleção de meios e dos fins da ação, a partir de modalidades disponíveis”.

Rokeach (1981) distingue dois tipos de valores: os valores instrumentais e os valores terminais. Valores instrumentais são valores que se referem a meios, isto é, são características ou adjetivos pessoais. Já os valores terminais são valores ligados a estados finais ou finalidades da existência e classificam-se em duas categorias: os valores intrapessoais e os valores interpessoais. Os valores intrapessoais são egocentrados; por exemplo, os de salvação ou de paz de espírito; e os valores interpessoais são valores sociais, tais como a paz mundial e a fraternidade. Pode-se fazer uma analogia dos valores intrapessoais com os pessoais, àqueles que se encontram intrínsecos nos indivíduos, e dos interpessoais com os compartilhados, àqueles que são partilhados por pessoas de um grupo, de uma comunidade ou de uma organização.

Scheler não concorda com a distinção entre "valores individuais e coletivos" com a contraposição entre "valores próprios e valores estranhos". Afirma ele que "se atendo aos valores meus, próprios, estes podem ser tanto individuais quanto coletivos", e exemplifica: "valores que podem ser meus próprios como membro de uma classe social ou como representante de uma profissão [...] ou me pertencem como valores de minha própria individualidade" (1948, p.148). Neste ponto é importante refletir sobre as implicações desse esclarecimento de Scheler para os valores na organização. Se os valores podem ser individuais e coletivos: o papel da alta administração de uma organização é favorecer que os valores da organização se mostrem no sentido dessa possibilidade. Se os valores só existem na prática: o papel principal da alta administração de uma organização é favorecer que esses valores coletivos e individuais dos membros dessa organização se manifestem em práticas.

Autores como Hessen, Scheler e outros dizem que não é possível retirar do conceito de valor, ou destruir, a relação para com certo sujeito. Valor é sempre valor para alguém. A referência a um sujeito é da essência do valor.

Martins (1969) diz que deve-se, pois, entender a referibilidade a um sujeito não no sentido estrito de um sujeito concreto e individual, mas do sujeito humano em geral.

Capalbo (1990, p. 59) ressalta que

para a fenomenologia existencial, a ênfase se dará no entrecruzamento da dimensão subjetiva do valor com a dimensão objetiva. Ou seja, sem a consciência que aprova ou não o objeto como valioso, o valor não se garante a priori ou *em si* como valor. O valor só vale se vier à existência pela atividade subjetiva da consciência atuante que o faz valer.

A autora acrescenta, ainda, que o ato da consciência de valorar o valor na existência não é exclusivo do indivíduo, mas também coletivo, percebe-se a sua importância para os processos concretos através de sua existência na ordem social e cultural. Neste ponto, a questão das organizações aparece tanto como ordem social quanto como cultural. Numa sociedade ou organização, cada pessoa confronta-se com as outras pessoas no sistema de interesses, de desejos, de aspirações, e também se defronta no debate do acerto social dos interesses e das ideologias, fazendo com que a coexistência social seja vivenciada, quer sob a forma de consenso, quer sob a forma de tensão, ou ainda sob a forma conflitual.

Para Aranha e Martins (1998, p. 117), "valorar é uma experiência fundamentalmente humana que se encontra no centro de toda escolha de vida". A valoração orienta para o que deve ser.

Assim, os valores são a essência de qualquer organização e relacionam-se sempre com um sujeito, isto é, com o ser humano. Portanto, se os valores existem nas pessoas e as organizações são compostas de pessoas, pode-se dizer que os valores permeiam o ambiente organizacional. Para que possam ser considerados como sendo da organização, é necessário que os valores de seus funcionários sejam conhecidos e que haja uma preocupação em realizar um trabalho para considerá-los valores organizacionais autênticos, o que, na linguagem fenomenológica, quer dizer valores próprios da organização. Esse processo de construção de compartilhamento de valores entre os funcionários e a organização deve ser visto, pela organização, como uma missão. Por isso, é importante que as ações da alta administração estejam de acordo com os valores declarados pela organização para que transmitam credibilidade a todos os seus membros. O processo de compartilhamento dos valores implica a participação de todos, com

seriedade e confiança, acreditando que isso faz diferença para o sucesso da organização. Essa relação de troca é necessária para a construção dos valores comuns às partes.

Recentemente, os autores Collins e Porras dedicaram-se à pesquisa empírica com várias empresas para verificar quais delas foram “feitas para durar”, isto é, que possuem visão de futuro. Essa pesquisa tratou de identificar os diversos fatores que influenciam, de forma direta, uma empresa para que possa ser considerada “visionária”. O estudo identificou que todas essas empresas possuíam ideologia central bem definida e valores essenciais explicitados e praticados.

Segundo Collins e Porras (1995), a ideologia central define o caráter duradouro de uma organização - uma identidade consistente que transcende os ciclos de vida de produtos ou mercados, os avanços tecnológicos, as coqueluches de gestão e os líderes individuais. Para eles, ainda, a ideologia central consiste de duas partes distintas: um propósito essencial (a razão mais fundamental da existência da organização), que não deve ser confundido com metas específicas ou estratégias de negócio, e valores essenciais (um sistema de princípios e doutrina orientadora). Em suas pesquisas, os autores descobriram que as empresas comprometidas com essa visão de ideologia central geralmente recorrem a visões audaciosas, o que eles preferem chamar de MEGAA, abreviação de Metas Grandiosas, Arriscadas e Audaciosas, ou seja, um meio poderoso de estimular o progresso. A MEGAA não é uma meta qualquer e, sim, uma meta grandiosa. Os autores ainda sugerem: “pense no propósito essencial como a estrela no horizonte a ser seguida para sempre; a MEGAA é a montanha a ser escalada”.

Assim, para James Collins, que esteve presente à sede da empresa enfocada discutindo a realidade que percebeu, uma empresa não pode ter como propósito essencial “maximizar a riqueza dos acionistas”. A maximização da riqueza dos acionistas é o objetivo enlatado das empresas que ainda não identificaram o seu verdadeiro propósito essencial. O que importa não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa vive, respira e expressa com consistência tudo aquilo que faz. Uma leitura fenomenológica dessa declaração seria: o sentido fenomenológico de uma empresa, essa orientação geral que a move no mundo, é o que conta para que ela permaneça viva.

Este estudo de caso da Vale do Rio Doce procurou clarificar os valores que norteiam as ações da alta administração após a privatização, a partir das percepções das pessoas que atuam na organização em diversos níveis hierárquicos.

A seguir será retomada a discussão sobre a necessidade de responsabilidade administrativa nos processos de privatização.



### 3. RESPONSABILIDADE NAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS

Na literatura sobre gestão encontram-se posições que argumentam: uma organização não planeja sua direção por motivação de seus funcionários. Brown (1994, p. 70) afirma que “as organizações têm suas próprias razões para suas decisões e que algumas das razões mais fortes apelam para a missão de uma organização, não para a motivação de nenhum grupo”.

Fraga (1994, p. 378) diz que

definir organização pela característica de ser dotada de capacidade teleológica<sup>1</sup> que orienta as pessoas para a consecução de objetivos, é destacar a lei de um sistema em detrimento da explicitação, de um agente, destituindo a ação de seu sentido de ato consciente, de responsabilidade

transferindo essa orientação para "o sentido de um movimento de *disposição para*, no anonimato". Definir organização dessa forma mantém a ênfase na explicação teleológica, reduzindo a organização ao resultado de um tipo de causalidade, a causalidade teleológica. Segundo Fraga, (1994, p.379), "uma implicação importante desses níveis de compreensão para a definição de organização refere-se ao risco de enfraquecê-la quanto à experiência humana, deixando, a última apenas implícita na forma de uma lei que relaciona meios e fins", estimulando o que Gregori chama de Símbolo Ilusionismo, isto é, o fenômeno de comunicação social que cria entidades poderosas e autônomas que se desvinculam da ação e da responsabilidade humanas. Por exemplo: o "mercado", em vez de grupos de pessoas responsáveis por transações, substituindo-as por leis impessoais. No caso da organização, a ênfase na explicação teleológica na sua definição mascara o ato humano, descaracterizando-o como exercício compartilhado de liberdade, investido de força intencional e consciente, reduzindo-o a um movimento intencional anônimo que

---

<sup>1</sup> Ricoeur (citado por Fraga) , apresenta a explicação teleológica como explicando ações, já interpretadas como intencionais. É a explicação pelo fim, não a explicação pelo antecedente. É a explicitação de um agente intencionalmente consciente e responsável por seu ato.

facilita discursos, tais como: o "governo" decidiu, a "universidade" deliberou, a "empresa" concluiu, como velamento do humano como agente.

Por essa razão a abordagem fenomenológica apresenta-se como fundamental à gestão, porque faz aparecer o ato humano, que se insere no curso da ação, compartilhando a constituição da organização.

Capalbo (1970, p.20) diz que "as ciências não perdem o seu valor no que se refere aos fatos que elas analisam; o seu valor é perdido por terem se afastado dos problemas, do sentido da existência humana". Pode-se dizer o mesmo das organizações que consideram o ser humano como mais um de seus objetivos, quando, na verdade, elas deveriam, como diz Fraga (1999b, p.25), "não separar nem o agente de sua ação nem a própria organização das pessoas que a compõem".

A partir da discussão sobre o texto de Fraga (1999b, p.12) percebe-se que, para a gestão, o fundamento fenomenológico do "mundo da vida" mostra-se fundamental, pois é "o terreno no qual se pode avaliar se as expectativas do agente administrativo e do beneficiário das ações dele, têm possibilidade de serem atendidas, ou melhor, de serem legitimadas". Merleau-Ponty citado por Fraga (1999b) considera o mundo pré-dado, isto é, as pessoas são ligadas ao social simplesmente pelo fato de existirem, muito antes de qualquer objetivação. Por isso, diz Fraga, não se pode tratar o social como objeto e, sim, como sujeito-objeto.

No caso da decisão de privatizar uma determinada estatal, as razões são diversas conforme já foi discutido no início deste trabalho. Resta pensarmos de que modo são efetivadas essas decisões e com que preocupações.

Segundo Brown (1994, p.71), "O ponto fraco é que, às vezes, nossa preocupação em atingir um objetivo desconsidera a preocupação com o meio correto".

Para Burke, citado por Brown (1994), qualquer declaração acerca dos motivos para uma determinada ação estará ligada a cinco questões: o que foi feito (ato), quando e onde foi feito (cena), quem o fez (agente), como ele o fez (meio) e por quê (propósito). Essas questões normalmente nos dão informações sobre os fatos, mas é necessário conhecer as relações entre elas.

Brown (1994) apresenta três teorias éticas que, segundo ele, são capazes de cobrir os cinco conceitos: ato, cena, agente, meio e propósito. Com relação às ações, esse autor

considera que elas possam ser movidas por: ética de finalidade ou propósito, ética de princípio e ética de consequência.

Uma ética do propósito teve raízes nos escritos de Aristóteles e ainda hoje é muito invocada. Quem não conhece a expressão “os fins justificam os meios”?

Uma ética do princípio começa com o princípio implícito em nossa ação e, depois, procura descobrir se o princípio é universalmente válido. O problema aparece nesse momento do valor universal. Quem estaria incluído nessa universalidade?

Uma ética da consequência nos leva a considerar as consequências prováveis e o que elas significam para os afetados. Mill, citado por Brown (1994), afirma que o debate sobre o significado das consequências para diferentes pessoas gira, em grande medida, em torno da relação presumida entre interesses individuais e públicos. Essa relação é mais bem elaborada quando o conceito de democracia surge como meio para definir “felicidade pública”.

Para Fraga (1999b, p. 60), sendo a fenomenologia uma filosofia engajada que assume uma postura ética, não há possibilidade de dissociação entre os valores dos fins e dos meios, dos conceitos e das práticas. Os valores aparecem como essenciais.

Para Fraga, na ação administrativa o que aparece como objeto é o seu resultado, mas o que se mostra é o fenômeno da consequência (1994, p. 389), na qual “o sentido da ação ou da omissão” (1994, p. 404) pode ser apreendido com uma abordagem fenomenológica. É a consequência e, não, o resultado o que possibilita perceber se a ação se legitima ou não no “mundo da vida”, se está ou não orientada, por exemplo para a relevância do humano.

A apreensão do vivido possibilita desvelar o mundo como ele é (MERLEAU-PONTY, 1996,p.14).

Compreender o mundo é, sim, apreender o seu sentido, é apreender o fenômeno, que, para a fenomenologia, é o que se mostra por si mesmo, muitas vezes aparecendo velado.

Fraga (1999b, p.60), em seu texto de apoio para discussão no mestrado da FGV-EBAPE, diz que: “o exercício da compreensão é a possibilidade da apreensão do sentido da ação, possibilitando antecipá-lo, como vai aparecer na consequência”.

Quando está se referindo a uma abordagem comportamental, na verdade a atitudes, passa a ser importante a posição que apresenta distinção entre comportamento e ação, como o faz Brown (1994), porque esse caminho leva a valores, uma das bases deste estudo.

Para o referido autor, a diferença entre comportamento e ação pode ser ilustrada por estas duas sentenças: "O Congresso se comportou bem"; "O Congresso agiu bem".

No que se refere à primeira, o Congresso não fez nada de errado, isto é, manteve-se longe de encenanças. Comportar-se bem refere-se mais a conformar-se às regras. Com relação à segunda, os membros do Congresso atuaram de acordo com a legislação, porém, agiram não somente de acordo com as regras, mas com atitude responsável.

Com relação à decisão de privatizar a Vale, o exercício da democracia seria discutível, pois o governo decidiu que esse era o melhor caminho. Considerando-se que o ato foi praticado, e que o objetivo deste trabalho não é o de analisar o porquê da privatização, mas verificar seus impactos, a descrição do caso gira em torno dos sentimentos das pessoas na organização, da nova cultura da empresa, dos valores que norteiam as propostas administrativas após a privatização e, ainda, como se manifestam nas ações e postura dos agentes na sede da empresa. Para isso, o referencial de Brown será utilizado, em especial, quanto à ética da consequência.

## PARTE II

### 1. A COMPANHIA VALE DO RIO DOCE - CVRD

#### 1.1 Histórico

O contexto nacional, representado à época por Getúlio Vargas, favoreceu, e muito, a criação de empresas públicas, como parte de um discurso que previu a nacionalização das reservas minerais do País. Essa intenção foi motivo de muita discussão no Congresso e na imprensa, mas em 1/06/1942, o presidente Getúlio Vargas assinou o decreto-lei nº 4.352, criando a Companhia Vale do Rio Doce - CVRD. Nessa primeira década, responsabilizaram-se pela CVRD os presidentes Israel Pinheiro e Demerval José Pimenta.

A Companhia Vale do Rio Doce foi criada num momento de demanda de minério de ferro e matéria-prima estratégica para alimentar a indústria bélica. Com isso, o seu crescimento se deu de uma forma muito rápida e, já em 1949, a Vale foi responsável por 80% das exportações brasileiras de minério de ferro e, em 1951, sob a presidência do Coronel Juracy Magalhães, fechou o balanço com um lucro líquido no exercício, distribuindo o primeiro dividendo na vida da sociedade brasileira. Em 1954, iniciaram-se as vendas para o Japão dando início a uma parceria que continua até os dias de hoje. Já no ano seguinte 10 países consumiam seus produtos. Logo em seguida, a CVRD começou a diversificação de seus negócios e iniciou a sua atividade florestal comprando uma área da Mata Atlântica nativa, depois transformada na Reserva Florestal de Linhares.

A partir da década de 60, sendo presidida pelo Dr. Eliezer Batista da Silva, a Vale criou várias empresas que a auxiliaram no desempenho de seus negócios, tais como: a Rio Doce Geologia e Mineração - Docegeo, Celulose Nipo-Brasileira S. A. - Cenibra, Companhia Ítalo-Brasileira de Pelotização – Ítabrasco, Florestas Rio Doce S.A. – FRDSA, entre tantas outras.

Em 1967, a companhia se afirmou definitivamente no mercado internacional de minério de ferro, quando foi incluída entre as seis maiores empresas exportadoras de

minério de ferro do mundo. Em 1975 a CVRD tornou-se líder do mercado mundial de minério de ferro.

Os anos 80 marcaram a consolidação da CVRD como importante prestadora de serviços de transporte, quando a Docenave tornou-se a maior transportadora mundial de minério de ferro, interligando quase todos os continentes. Em 1984, a empresa iniciou a sua produção de ouro. Também nos anos 80 houve a sistematização da política ambiental da Vale, hoje presente em todos os programas e projetos. Em 1987, foi criada uma superintendência destinada aos assuntos ambientais e à implantação de Comissões de Meio Ambiente.

Durante o período entre a sua criação e 1992, quando foi assinado com o governo federal, acionista majoritário, o primeiro contrato de gestão, a Vale adquiriu a participação em muitas empresas e aumentou muito o seu patrimônio. Em 1993, tornou-se a maior produtora de ouro da América Latina, atingindo a produção de 12 toneladas/ano.

Como parte da preparação da Vale para a assinatura do contrato de gestão, foi feita uma "arrumação" na parte administrativa da companhia pelo seu presidente, à época, o Dr. Wilson Brumer. No início da década de 90 foi a vez da implantação do Projeto de Qualidade Total na Vale e, como parte desse projeto, aconteceram várias mudanças, entre elas os primeiros enxugamentos de pessoal. Também dentro deste espírito, podemos dizer que o que foi feito foi tentar formalizar os processos que já existiam, mas muitas vezes de maneira informal e muito na base da confiança. Não só a Vale, mas a maior parte das empresas pegou esse bonde da qualidade para organizar os seus processos.

As mudanças na companhia continuaram acontecendo intensamente devido ao processo de privatização que se anunciava tão próximo.

Pelo conjunto de suas realizações em 1996, a Companhia Vale do Rio Doce recebeu o título de "Empresa do Ano do Setor de Mineral" concedido pela Revista Mineral. Esta foi a terceira vez que CVRD recebeu este prêmio, criado em 1985.

Antes da privatização a CVRD as áreas onde a Vale atuava eram: Minério, Transporte comercial, Alumínio, Celulose e Papel, Recursos Minerais e Pesquisa e outros negócios (energia, siderurgia e ferro-ligas).

## 1.2 O processo de privatização

Em 1º de junho de 1995, incluiu-se a Vale no Programa Nacional de Desestatização, por meio do Decreto nº 1.510, assinado pelo Presidente da República.

A partir desta data, iniciaram-se os preparativos para o processo de privatização da companhia. Em 1996, foi assinado o contrato entre o BNDES e os dois consórcios que fariam a avaliação econômico-financeira, a modelagem de venda e a oferta de ações para a privatização. Em 5/02/97, aprovou-se o modelo de venda pelo Conselho Nacional de Desestatização – CND, órgão máximo da privatização constituído por 6 ministros de Estado. Praticamente um mês depois, foi publicado o edital de venda da Vale, o qual continha como cláusula do modelo de venda aprovado pelo governo que nenhuma empresa poderia adquirir mais de 13% do capital total da companhia.

Com a decisão de incluir a Vale no PND, surgiram vários contratempos que o BNDES precisou enfrentar para concluir os preparativos para o leilão de privatização. As duas Ações Diretas de Inconstitucionalidade - ADINs, que correram no Supremo Tribunal Federal - STF, movidas pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB, contra a União, foram as grandes questões em torno desse leilão.

Nestas ADINs, a OAB considerou que a lei que rege as privatizações, a Lei 8.031, é inconstitucional, porque o artigo 37, inciso 19 da Constituição, determina que somente uma lei específica pode criar empresas públicas e sociedades de economia mista. As ADINs alegaram que a Vale foi incluída no PND por meio de decreto, quando deveria ser por lei.

Além dessas questões, aparecem como empecilhos mais 58 ações ligadas à privatização da Vale por problemas diversos.

Outro fator de grande preocupação, o Fundo Nacional de Desenvolvimento - FND representava 8% dos lucros da empresa aplicáveis em diversas obras de interesse social nos municípios de atuação da Vale. Inúmeras polêmicas surgiram devido à dúvida com relação ao destino desses recursos após a privatização.

No leilão de privatização participaram dois consórcios: o Consórcio Brasil e o Consórcio do grupo Votorantin. O Consórcio Brasil, liderado pela Companhia

Siderúrgica Nacional – CSN, venceu o leilão da Companhia Vale do Rio Doce, realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O grupo arrematou 41,73% das ações ordinárias do Governo Federal por US\$ 3,338 bilhões, correspondendo a um ágio de 19,99 % sobre o preço mínimo. O Consórcio Brasil foi integrado pelos fundos de pensão do Banco do Brasil - Previ, da Petrobrás - Petros, da Fundação Cesp - Fundação Cesp e da Caixa Econômica Federal - Funcef, pelo Banco Opportunity e pelo Nations Bank, além da Companhia siderúrgica Nacional.

Na época da privatização o valor de mercado da Vale era US\$ 8,6 bilhões e estava classificada em 25º lugar na relação de companhias emergentes mais valiosas do mundo, conforme trabalho publicado na Business Week.

A partir de sua privatização, em maio de 1997, a CVRD realizou um grande processo de reestruturação organizacional, remodelando a estrutura funcional e instituindo um Programa de Demissão Incentivada. Com isso, o quadro de pessoal passou de 15.483 funcionários para 10.865 e a empresa deixava de ser uma estatal e passava a integrar o mundo de negócios "globalizado".

Cabe ressaltar que a diminuição do número de funcionários é uma prática que tem sido comum e faz parte das reestruturações organizacionais pelas quais passam as organizações a serem privatizadas. Uma das motivações deste estudo está relacionada à seguinte questão: será que essa prática vem acompanhada de responsabilidade, respeito e conscientização em relação aos funcionários dessas organizações?

## **1.3 Gestão organizacional na Vale**

### ***1.3.1 Antes da privatização***

Como organização burocrática, segundo as definições de Weber, antes de ser privatizada, a Vale possuía características e peculiaridades de uma empresa estatal. Sua estrutura organizacional era rígida, verticalizada, com diversos níveis hierárquicos e cargos comissionados. A área de Recursos Humanos atuava da forma tradicional, mais operacionalizando tarefas do que como um setor que alavancava mudanças. Pela análise



das entrevistas foi possível perceber que as pessoas sentiam-se seguras em relação ao vínculo que possuíam com a organização, sentiam-se confiantes, pois o clima era de muito respeito. Por ingressarem jovens e com a possibilidade de fazer carreira, os funcionários se apegavam muito à Vale, demonstrando compromisso e amor à mesma. O vínculo criado entre a organização e o funcionário era muito parecido com a relação entre pais e filhos, isto é, os funcionários sentiam-se protegidos de tudo e tinham um alto grau de confiança. A política da empresa era a de valorizar o funcionário. Quando do surgimento de um novo cargo, antes de pensar em qualquer outra pessoa, pensava-se em aproveitar algum funcionário da própria empresa. Mesmo tendo a Vale restrições impostas pelo governo federal em relação à contratação de pessoal, remuneração e promoções, as pessoas sentiam-se respeitadas como seres humanos.

Apesar do perfil de organização estatal, a Vale sempre se apresentou como uma empresa lucrativa e eficiente. O modelo de gestão que a Vale apresentava antes da privatização era compatível não só com o de uma empresa estatal, como também de algumas empresas privadas, de modelo weberiano. A Vale não é diferente de outras empresas privadas que, objetivando competir no mercado, dão início à modernização. Após anos atuando de uma mesma maneira, torna-se difícil a adequação a um novo modelo, isto é, que privilegia Estratégia, Recursos Humanos atuando como consultores, estrutura organizacional horizontalizada, com menos níveis hierárquicos e outras características.

### ***1.3.2 Após a privatização***

Uma das dificuldades que a Vale teve com a sua privatização foi o ingresso de uma diretoria nova para comandar a empresa. Pessoas não conhecidas de seus funcionários assumiram o alto comando e, devido a isso, o processo de socialização está sendo muito mais lento e difícil. Pode-se dizer que de uma maneira geral, tudo mudou na empresa. A empresa modificou a sua estrutura organizacional, optando pela atuação por áreas de negócios, fazendo com que a estrutura ficasse menos verticalizada. Isso, certamente, fez com que o modelo de gestão fosse outro. O canal de comunicação entre a

diretoria e os funcionários tornou-se mais formal. Os funcionários não se sentiam seguros e nem confiantes. Devido às demissões feitas sem critérios muito bem estabelecidos, o clima na empresa foi de muita decepção. O vínculo entre a empresa e o funcionário passou a ser de outra conotação. Todos estavam se conhecendo e a confiança chegava aos poucos. Os objetivos agora são bem definidos ou pelo menos a maior preocupação é o resultado. Era importante mostrar já no primeiro ano que a Vale seria mais rentável do que antes.

Em relação aos seus Recursos Humanos, inicialmente, a CVRD desenvolveu um Plano de Cargos e Salários para implementação no ano seguinte ao da privatização. O Departamento de Recursos Humanos ficou muito reduzido e tem dificuldades para implementar as mudanças decorrentes do seu diferente modo de atuar. A empresa continua a enfatizar o Programa de Sucessão e a creditar muita esperança no Programa de Trainees que acontece uma vez por ano. Todas essas mudanças foram feitas com o objetivo de tornar a Vale mais competitiva e mais voltada para o mercado.

Sabe-se que cada vez as organizações precisam ser mais produtivas devido às exigências de competitividade dos mercados nacional e internacional. Mesmo reconhecendo que mudanças são necessárias para a adequação a esta realidade, uma organização deve ter em mente não só estar voltada para o lucro, mas também preocupar-se com a qualidade de vida de seus funcionários verdadeiramente e, não, o fazendo somente por meio de documentos que muitas vezes não são nem conhecidos do seu pessoal.

Não está em dúvida aqui a privatização da Vale e nem a necessidade de mudanças pós-privatização. O que se quer colocar aqui é a maneira como foram feitas essas mudanças e se a Vale está se preocupando com o lado humano da empresa depois da privatização da companhia.

#### **1.4 Centro Corporativo**

Atualmente é um dos mais importantes e produtivos grupos empresariais brasileiros com atuação internacional. A partir de dois sistemas produtivos integrados,

compostos por mina-ferrovia-porto, a CVRD é um conglomerado de exploração e beneficiamento de recursos naturais e transportes. A empresa é a maior exportadora de minério de ferro do mundo, a terceira maior produtora de manganês, uma das maiores produtoras de ouro da América Latina e está envolvida na lavra, no beneficiamento e na comercialização de dezenas de outros minerais. Administra as duas mais produtivas ferrovias brasileiras e participa de outras três, além de diversos terminais e de uma empresa de navegação marítima. Participa de um conjunto de empresas nos setores de siderurgia e ferro-ligas e tem importante atuação nos segmentos de celulose e papel, alumínio e energia.

Após a privatização a estrutura organizacional da Vale foi modificada e atualmente ela é formada das seguintes áreas: Ferrosos, Não ferrosos, Logística, Participações e *Centro Corporativo*.

Com a remodelação da estrutura organizacional da CVRD, criou-se o Centro Corporativo no decorrer de 1997 que compreende as diretorias de Finanças, Recursos Humanos e Administração, Jurídica Planejamento e Controle, e administração da Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social - VALIA e da Fundação Vale do Rio Doce de Habitação e Desenvolvimento Social - FVRD.

Com a criação do Centro Corporativo, a CVRD passou a contar com um instrumento voltado inteiramente para a otimização do seu valor global. A sua atuação está direcionada para apoiar as áreas de negócios na viabilização de investimentos, desinvestimentos, reciclagem e reestruturações.

Além disso, cabe ao Centro Corporativo propor políticas corporativas e controlar seu cumprimento, bem como homogeneizar os critérios de avaliação de investimentos e monitorar o desempenho da companhia, e mais a atribuição de coordenar o ciclo formal de planejamento estratégico e orçamentário.

É igualmente da responsabilidade do Centro Corporativo a administração de um conjunto de empreendimentos e investimentos não alocados às unidades de negócios: as participações da CVRD em navegação e nos segmentos de siderurgia e ferro-ligas.

Para consecução das tarefas que lhe foram atribuídas, o Centro Corporativo conta com um contingente de 600 funcionários conforme Relatório Anual da CVRD do ano de 2000.

Tabela 1. Ex-Presidentes da CVRD

NOME	PERÍODO
1- ISRAEL PINHEIRO DA SILVA	JAN/43 A FEV/46
2- DEMERVAL JOSÉ PIMENTA	FEV/46 A MAR/51
3-JURACY MONTENEGRO MAGALHÃES	MAR/51 A DEZ/52
4- FRANCISCO DE SÁ LESSA	DEZ/52 A MAR/61
5- ELIEZER BATISTA DA SILVA	MAR/61 A ABR /64
6- PAULO JOSÉ DE LIMA VIEIRA	ABR/64 A JAN/65
7- OSCAR DE OLIVEIRA	JAN/65 A MAR/67
8- ANTONIO DIAS LEITE JÚNIOR	MAR/67 A AGO/69
9- RAYMUNDO PEREIRA MASCARENHAS	AGO/69 A MAR/74
10- FERNANDO ANTONIO ROQUETE REIS	MAR/74 A ABR/78
11- JOEL MENDES RENNÓ	ABR/78 A MAR/79
12- ELIEZER BATISTA DA SILVA	MAR/79 A MAR/86
13- RAYMUNDO PEREIRA MASCARENHAS	MAR/86 A SET/87
14- AGRIPINO ABRANCHES VIANA	SET/87 A ABR/90
15- WILSON NÉLIO BRUMER	ABR/90 A DEZ/92
16- FRANCISCO JOSÉ SCHETTINO	DEZ/92 A MAIO/97

Fonte: documentos pesquisados na biblioteca da CVRD

2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A escolha da Vale do Rio Doce, como organização privatizada para o estudo de caso, ocorreu fruto do interesse da pesquisadora em fazer uma pesquisa junto à grande organização considerada desta forma pela sociedade, que estivesse passando por grande reestruturação e que, de preferência, se localizasse no Rio de Janeiro. Diante do quadro, a Vale se encaixou perfeitamente.

A fase exploratória desta pesquisa foi muito animadora devido à receptividade e ao respeito com que a pesquisadora foi recebida na organização. Logo no primeiro instante, o acesso facilitado a alguns documentos proporcionou a impressão de que o mesmo aconteceria com outros documentos importantes e necessários à pesquisa. No primeiro contato com a área de Recursos Humanos, foram repassados vários documentos: material de palestras sobre as mudanças que ocorreram na Vale, Plano de Desenvolvimento do Empregado e os balanços anuais da Vale de 1996 a 1999.

Ainda nesta fase, houve demonstração de interesse pela pesquisa, por parte das pessoas da Vale, simultaneamente a um certo receio pelo fato de a mudança ser recente.

A fase exploratória da pesquisa foi, também, decisiva para a estrutura do trabalho em questão, porque auxiliou na escolha dos objetivos da pesquisa. Percebeu-se, após os primeiros contatos, que a organização tinha como uma de suas metas trabalhar os seus valores, e isto pareceu bastante pertinente, pois a organização ainda passava por um clima de ansiedade, angústia, crise de confiança, relacionamento interno comprometido, e um trabalho nesse sentido talvez ajudasse a alta administração a repensar o seu ambiente interno.

Sendo assim, os objetivos da pesquisa estavam em consonância com um possível planejamento da área de recursos humanos, que tinha como um de seus objetivos *rever os valores organizacionais, isto é, a interação entre os valores pessoais de seus funcionários e os valores da alta administração da organização, após a privatização*. Por tudo isso, considerou-se a Vale ótima escolha para ser o objeto do estudo.

Com base nessa fase da pesquisa, o aval da organização para o início da pesquisa de campo foi dado somente quatro meses depois da aprovação do projeto, o que gerou muita ansiedade e significou atraso no início dos trabalhos de campo.

## **A pesquisa de campo**

Houve surpresa, por parte da Vale, em relação à necessidade de realizar pesquisa de campo. Essa reação foi considerada natural já que o tempo de contato não tinha sido suficiente, ainda, para que houvesse confiança entre as partes. Diante disso, e também, para deixá-los mais à vontade, a pesquisadora deixou com a própria Vale a escolha das primeiras pessoas a serem entrevistadas. Isso demandou algum tempo de espera para o início dos trabalhos de campo até que ocorresse a indicação dos primeiros nomes.

A pesquisa constou de entrevistas e questionários, realizados simultaneamente, com a intenção de complementariedade no processo de coleta e análise de dados.

O processo de coleta e análise de dados foi desenvolvido durante 9 meses, tendo sido iniciado em setembro de 2000 e encerrado em junho de 2001. O trabalho foi realizado considerando os retornos dos questionários e a disponibilidade das pessoas a serem entrevistadas.

O acesso às pessoas variou muito nas diversas unidades da empresa, mas de forma geral houve resistência. As pessoas se diziam sempre muito ocupadas e, com isso, não tinham tempo para conversar com calma. Notou-se uma grande resistência ao assunto em especial com as pessoas da Gerência de Recursos Humanos, o que é compreensível, já que foi este o setor que realizou grande parte das mudanças. Foi difícil marcar as entrevistas com essas pessoas, não só pelo acúmulo de atividades e viagens, mas também por alguns desconfortos deixados pela mudança em si. Por razões profissionais, as pessoas deste setor tiveram que colocar em prática decisões relativas ao processo, algumas vezes sem concordar com elas, e tiveram ainda que vivenciar mais proximamente a dor dos amigos e conhecidos, e muitas vezes, passaram por situações até mesmo constrangedoras.

Um dos entrevistados, gerente de pessoal à época da privatização, relatou que nas reuniões para a decisão sobre demissões citavam-se os números dos funcionários e não os nomes e, como ele possuía o número de todos na memória, cada número para ele estava ligado a um nome e, assim, ia inevitavelmente antevendo as consequências de cada caso. Essas reações e narrativas impressionaram bastante a pesquisadora, pois demonstraram que o processo de demissão foi amplo, muitas vezes feito sem a devida atenção às

pessoas, a partir de critérios que, em situações como essa, nem sempre conseguem ser bem definidos.

No campo, a pesquisa bibliográfica não foi muito difícil no que se referiu à documentação publicada pela CVRD, que era de circulação geral, isto é, distribuída aos funcionários e ao público em geral, tais como: relatórios anuais preparados sobre a instituição de 1996 a 2000, Plano de Desenvolvimento do Empregado, relatórios sobre as áreas de negócios, sobre a política de meio ambiente, balanço social da Vale que começou a ser publicado em 1999 e comunicados em geral aos funcionários. A pesquisadora teve acesso à biblioteca, que normalmente não atende a usuário externo. Mas não foi possível acesso a nenhum documento interno, como comunicados entre a Diretoria e os funcionários, à época da privatização, ou mesmo acesso ao planejamento estratégico da empresa. Outro fato interessante a observar é que havia um jornalzinho interno que deixou de ser publicado durante o processo de privatização, somente sendo retomado tempos depois da Vale privatizada.

Como já foi colocado, a pesquisa de campo dividiu-se em três etapas, a exploratória e mais duas etapas realizadas simultaneamente. Essas duas etapas referem-se à distribuição de questionários e à realização de entrevistas semi-estruturadas.

Foram distribuídos 45 questionários com retorno de 60%. Os questionários foram distribuídos aleatoriamente. A decisão de distribuir questionários, além de realizar entrevistas, teve como objetivo a complementariedade dos dados coletados. O questionário foi preparado com a intenção de saber se os funcionários conheciam os valores essenciais declarados pela Vale e também como uma possibilidade de percepção de outros valores.

A categoria presente e a categoria passado, que constaram do questionário, favoreceram a apreensão da realidade com maior clareza. Por outro lado, a categoria que reuniu os valores do presente/passado indistintamente possibilitou perceber a permanência dos valores fundamentais às pessoas da organização independentemente do aspecto temporal. Diante disso, foi possível perceber o sentido que circula nos valores do sujeito da Vale permanentemente, embora algumas vezes veladamente, e em outras, mais explicitamente (anexo A - questionário).

Foram realizadas 18 entrevistas semi-estruturadas (anexo B) com pessoas de diversos níveis hierárquicos: gerentes, técnicos, secretárias, assistentes de administração e outros, dos quais os cinco primeiros sujeitos foram escolhidos pela própria Vale. Dessas primeiras pessoas, três eram de nível gerencial e duas eram técnicas. Nesse grupo um teve papel fundamental para a continuidade da pesquisa de campo, pois foi o facilitador de outras entrevistas, pedindo a colaboração de vários de seus funcionários. Também, nesse departamento, foram passados os primeiros 10 (dez) questionários em complementação às entrevistas.

Os demais sujeitos indicados por outros entrevistados, a partir das necessidades e oportunidades que apareceram durante a pesquisa, foram funcionários anteriores à privatização e que permanecem na Vale, funcionários aposentados antes da privatização, após a privatização, e também pessoas que ingressaram depois da privatização.

Com a intenção de facilitar ao leitor o entendimento do trabalho, optou-se por apresentar um quadro – tabela 2 - com o resultado da aplicação dos questionários e outro quadro – tabela 3 - com a percepção dos funcionários coletada nas entrevistas.

**Tabela 2. Quadro de respostas dos questionários**

Possibilidades/ Valores	Resultado
<b>1- Obtenção de resultado</b>	15% acreditam que esse valor ocorreu no passado 20% acreditam que esse valor somente existe agora no presente Para 65% dos respondentes esse valor existiu no passado e existe no presente
<b>2- Treinamento gerencial</b>	25% acham que foi valor no passado 25% consideram que é valor no presente Para 50% foi valor no passado e ainda é no presente
<b>3- Compromisso com a instituição (vestir a camisa)</b>	35% dos respondentes acredita que isso existiu antes da privatização 65% consideram que esse valor sempre existiu na Vale



<b>4- Valorizar a prata da casa</b>  ♦ <b>Expectativa de valorização</b>  ♦ <b>A prata da casa é valorizada</b>	  Para 40% existiu no passado 45% consideram que não existe no presente Para 15% nunca ocorreu  Para 40% existia e ainda existe 50% dos respondentes ainda se considera valorizada 10% dizem que nunca existiu
<b>5- Comunicação e relacionamento</b>	Para 20% foi bom no passado Para 15% é bom somente agora Para 55% foi boa no passado e ainda é no presente 10% nunca existiu
<b>6- Vencer desafios (Centro Corporativo)</b>	Para 15% existiu no passado Para 30% existe no presente Para 40% foi e continua sendo valor 15% acha que nunca ocorreu
<b>7- Cooperação Interpessoal</b>  ♦ <b>Boa</b>	25% dos respondentes consideram que foi boa no passado 20% consideram que é boa no presente Para 55% foi e continua sendo boa
<b>8- Administração pela qualidade total</b>	Para 80% era valor antes da privatização Para 20% existiu e ainda existe

Fonte própria

O significado do valor vestir a camisa, recorrente nas entrevistas e conversas com os sujeitos da pesquisa, não se relaciona à massificação, nem à homogeneização ou à submissão, nem tampouco a "vender a alma" e, sim, à dedicação, ao compartilhamento. Na verdade, o sentido que circulou nas manifestações dos entrevistados em torno de "vestir a camisa" é uma orientação comum para o pertencimento autêntico, a expectativa de uma sintonia entre os valores individuais e os valores da organização.

**Das entrevistas**

As entrevistas foram todas marcadas com antecedência e considerando sempre a disponibilidade dos entrevistados, com a preocupação de não incomodar nem o andamento de suas atividades na organização nem as atividades de suas vidas pessoais. Na maioria das vezes, os entrevistados sentiram-se muito à vontade em suas falas,

demonstrando, sim, algum tipo de ansiedade, por estarem falando de um período complicado para todos e que gerou muita insegurança na organização.

Em alguns momentos, o entrevistador foi pressionado pela situação de vida, pelo estilo do entrevistado e pelo desejo de contribuição, a assumir uma postura fenomenológica durante a entrevista.

Diante dessa postura, algumas vezes alguns dos entrevistados fizeram questão de contar como se deu o andamento da sua vida profissional na Vale. Os entrevistados com mais tempo de trabalho, em geral, entraram na Vale ainda muito jovens, por essa razão é grande o número de funcionários com mais de 15 a 20 anos de companhia.

Alguns entrevistados sugeriram nomes de algumas pessoas para auxiliar a esclarecer vários pontos da pesquisa de campo e isso foi muito importante para a pesquisadora, que sentiu ter transmitido uma certa confiança na relação com os entrevistados.

A maior parte dos entrevistados mostrou grande interesse por este trabalho de pesquisa, e até uma certa expectativa de que ele possa apresentar à organização alguns aspectos atuais de sua cultura.

A postura de inserção do pesquisador possibilitou iniciativas não previstas de novos entrevistados. Foi possível perceber a necessidade de algumas pessoas de relatar à pesquisadora as suas vivências diante do problema e, ainda, de esclarecer suas dúvidas diante de questionários propostos. A antecipação pelo pesquisador, no sentido de que tais situações pudessem ocorrer, favoreceu o relacionamento proveitoso com esses novos sujeitos.

Em termos de método, isto quer dizer que, nesses momentos, em vez de traçar um caminho preestabelecido para orientar o entrevistado com um rol de questões - de acordo com a expectativa de uma metodologia da pesquisa qualitativa mais tradicional -, foi possível não somente deixá-lo livre para seguir o seu próprio rumo nos depoimentos, mas acompanhá-lo nessa caminhada própria.

Devido à naturalidade com que a pesquisadora tratou os assuntos pertinentes à pesquisa com os entrevistados, um deles iniciou a conversa muito tenso, mas, no final da entrevista, já bastante aliviado após conhecer o teor da mesma, se sentiu à vontade para

comentar as suas ansiedades e perguntou se a pesquisa não abordaria os problemas das perdas salariais ocorridas desde a privatização.

Uma outra entrevistada, durante a conversa, deixou escapar tranquilamente o seguinte desabafo: *“Após tanto tempo de Vale, às vezes me pergunto o que ainda estou fazendo aqui depois de tudo”*.

Em outros momentos, a postura mais tradicional favoreceu a fluência e a precisão de outros depoimentos, devido ao perfil do entrevistado e a sua área de interesse, cuja peculiaridade foi considerada no momento de explorar as questões apresentadas pelos respondentes. Isto é, havia um questionário básico, mas sempre era acrescentada alguma pergunta direcionada à tarefa do entrevistado, para que ele se sentisse mais à vontade e visse o trabalho com seriedade.

Este esforço permanente do pesquisador em busca de uma maior flexibilidade, empatia e manifestação de interesse pela especificidade do relato dos entrevistados em relação às suas atuações profissionais, resultou positivamente não só em termos de conteúdo, mas de geração de um clima de respeito mútuo, favorecendo interesses recíprocos para futuros contatos visando à complementação de informação.

**Tabela 3. Quadro resumo das percepções dos entrevistados**

Perguntas	Percepção dos entrevistados
Sobre a organização	Os funcionários mais antigos e que permaneceram na Vale sentem amor à organização e se disseram compromissados, mostrando que o valor vestir a camisa ainda se encontra presente. Os que ingressaram na empresa depois da privatização gostam muito de trabalhar na empresa, mas demonstraram um certo desapego à organização.
Sentimento do processo de privatização	Sentimento de insegurança, medo e desconfiança.
Dificuldades do processo	Conviver com a dor dos que foram demitidos e com o clima de insegurança diante dos novos donos.
Relação da Vale com seus funcionários: ♦ Antes da privatização	Relação paternal - como se os funcionários fossem filhos. A relação era de dependência.
♦ Pós-privatização	Somente profissional. Na percepção dos

Perguntas	Percepção dos entrevistados
	funcionários há comprometimento somente no âmbito profissional. Não há vínculo afetivo entre a Vale e seus funcionários.
A organização pós-privatização	Voltada para resultado.
Como é vista a cultura organizacional da Vale pelos funcionários	Os entrevistados reconhecem a cultura da Vale como forte, sem dúvida alguma. Disseram que a Vale sempre foi uma organização reconhecida internacionalmente e que sempre foi vista como uma empresa eficiente, responsável e com uma marca forte, isto é, de qualidade.
Valores organizacionais reconhecidos pela Vale e declarados em alguns documentos: vestir a camisa, valorizar a prata da casa e vencer desafios	O valor vestir a camisa foi citado por quase todos os entrevistados; valorizar a prata da casa foi lembrado; e vencer desafios foi lembrado, mas pertencente à área operacional.
De que forma foi realizado o processo de construção desses valores	Os entrevistados não lembraram.
Participação direta	Não houve.
Mitos, rituais, heróis na organização	Poucos conseguiram detectar algum elemento da cultura organizacional. Alguns citaram o Dr. Eliezer como um herói organizacional e outros citaram Wilson Brumer. Do período pós-privatização os entrevistados não têm muito o que dizer.

Fonte própria

Dos vídeos

Anguera (1989), mesmo considerando a observação direta como sendo a principal técnica de pesquisa nas ciências sociais, também considera a observação indireta, que ocorre em paralelo à aplicação de questionários e durante a realização de entrevistas, como sendo importante complemento à pesquisa. Na observação indireta incluem-se os vídeos, que no caso desta pesquisa tiveram significado relevante na apreensão de gestos, atitudes e de reações não verbais. Nos vídeos foi possível perceber a satisfação demonstrada nos rostos das pessoas, especialmente naquelas que participaram do vídeo do Projeto Vale Memória, um projeto que visou à recuperação da memória da organização, lançado no ano de 2001. As pessoas mostraram-se saudosas e demonstraram

com emoção o amor e o carinho que possuem pela Vale. Foi possível perceber que as pessoas mais antigas vivenciaram o valor “vestir a camisa”. Além deste vídeo, foram vistos alguns vídeos institucionais, nos quais aparecem pessoas muito simples das comunidades de Itabira e Carajás que demonstraram, pelas expressões faciais, a importância que a Vale representa em suas vidas. Foi possível perceber que, quando os participantes falam sobre a Vale, demonstram uma enorme satisfação. A Vale para eles teve o significado de vida, pois como disse um dos entrevistados em um dos vídeos:

*- O Presidente da Vale do Rio Doce tinha mais importância do que o prefeito da cidade onde a Vale chegava para se instalar. E acrescentou que trabalhar na Vale era o sonho de todas as pessoas da cidade.*

A utilização de vídeos, como parte da observação indireta, possibilitou à pesquisadora a aproximação a um maior número de pessoas da empresa ao mesmo tempo, como no caso do Projeto Vale Memória. Essa estratégia de pesquisa possibilitou conferir nas fisionomias dos participantes como os antigos funcionários se sentiam felizes como integrantes da Vale do Rio Doce. Não há como não perceber o amor que eles nutrem pela organização, aquele mesmo sentimento expresso nas entrevistas ao vivo com os funcionários com mais tempo de casa, bem como em vários questionários.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 O contexto das mudanças

Desde o início de sua atuação na área de mineração, a Vale - estatal foi vista pela sociedade e percebida pelos seus funcionários como grande empresa. Desde a criação, foi considerada pioneira e empreendedora pela forma como atuou para o atingimento de seus objetivos. Mesmo tendo que lidar com alguns limites impostos a uma empresa estatal, desempenhou muito bem diante do governo federal e da sociedade o papel que lhe foi atribuído. De certa forma, os seus diretores a dirigiram para atuar com distinção nos mercados brasileiro e internacional da mineração. Notou-se que, antes da privatização, além da preocupação dos responsáveis com a produção, também havia preocupação com as pessoas da organização e isso foi sentido e demonstrado por elas de alguma forma ao longo da pesquisa de campo.

Com o projeto do governo de privatizar a Companhia Vale do Rio Doce, as mudanças foram inevitáveis e com isso foram inúmeros os acontecimentos, desde o surgimento da idéia até a efetivação da privatização.

Foi possível perceber que a Vale hoje persegue “resultado” mais do que qualquer outra coisa, o que não a difere de outras empresas que necessitam competir nos mercados brasileiro e internacional. A Vale, mesmo na fase estatal, sempre foi considerada uma empresa muito eficiente. E, agora, é necessário que ela seja não só eficiente como também eficaz. Esta percepção somente confirmou a realidade vivenciada atualmente pelas empresas, isto é, a corrida pela competitividade a todo e qualquer preço perante o mercado.

Percebe-se ainda uma atenção em torno de resultados tão intensa que, mesmo as políticas de gestão criadas para favorecer algum diálogo na organização e para oportunizar o desenvolvimento dos profissionais da empresa, em geral, ainda provocam reações tímidas.

Devido à transformação da Vale de empresa estatal para "privada", algumas mudanças foram efetivadas de imediato diante da necessidade de atendimento à consecução dos novos objetivos, tais como o Plano de Desenvolvimento, Carreiras e

Sucessões – PDCS, que foi um instrumento criado para a avaliação de desempenho dos empregados da Vale privatizada. Outras mudanças até hoje não foram implementadas, ou seja, algumas das mudanças necessárias apenas foram iniciadas e outras sequer foram trabalhadas. O que importa para esta pesquisa é saber de que forma algumas dessas questões foram percebidas pelos funcionários, isto é, como eles percebem as ações administrativas no período posterior à privatização e que grau de importância está sendo dado pelos gestores do alto escalão da Vale aos seus funcionários: ao que eles pensam, sentem e necessitam para estarem comprometidos de forma verdadeira com a organização para a qual trabalham. Essas questões estão diretamente relacionadas à cultura organizacional. Sabe-se que cada organização possui a sua cultura e que esta é algo singular em cada uma delas. Uma organização passa por mudanças de forma diferente de outra, com a existência de fatos que são singulares em cada uma delas.

Percebeu-se nitidamente que o período pós-privatização foi de muita tensão e desconhecimento dos acontecimentos devido às poucas informações. Com isso, o início da nova gestão da Vale foi carregado de muita insegurança por parte dos funcionários. Um funcionário de nível gerencial fez a seguinte citação:

*“A gente ainda está se conhecendo, como em um namoro. Ninguém sabe muito bem como o outro vê ou sente os acontecimentos”.*

Quando se fala de cultura faz-se logo uma associação a crenças e valores. E valores estão intimamente relacionados às ações das pessoas, no caso às ações dos gestores das empresas. Todas as ações administrativas empreendidas por responsáveis de uma organização demonstram os valores existentes nos indivíduos da organização. O trabalho de construção desses valores quando é amplo e atinge todas as pessoas que compõem a organização implica a pulverização desses valores em toda ela. Dessa forma, com um sistema de valores bem definido e disseminado, a organização passa a ser percebida pela sociedade como possuidora de sentido, isto é, de um "espírito". Os valores devem ser trabalhados sistematicamente numa organização, pois os valores estão nas pessoas que a compõem e, como o ser humano é mutável, então os valores também o são. Como dizem Rito e Vieira, o sistema de valores organizacional é a singularidade de cada organização.

Com a privatização, nem é preciso dizer que trabalhar os valores da Vale, diante da enorme mudança vivida por ela, é uma necessidade da qual a empresa não pode se esquivar.

### 3.2 A possibilidade de compreensão dos valores da Vale

Após o conhecimento da história da companhia, percebeu-se com frequência menção à preocupação com o desenvolvimento das comunidades das áreas nas quais a Vale atuou. Este fator sempre se destacou como uma marca da empresa, pelo menos antes da privatização. A empresa demonstrou estar voltada para o bem-estar da sociedade como um todo e para o de seus funcionários, o que foi visto como natural, considerando-se a sua condição de estatal. Atualmente, a nova direção da Vale continua com programas junto às comunidades e o que foi dito por um entrevistado da Fundação Vale do Rio Doce é que na Vale privatizada são realizadas avaliações desses programas.

Durante a pesquisa bibliográfica, foi constatado pela pesquisadora que, em meados de 1990, durante a gestão do presidente da Vale, Dr. Wilson Brumer, iniciou-se um trabalho de Qualidade Total, o qual incluiu trabalhar os valores e crenças da organização. Deste trabalho, a Vale editou uma publicação chamada "Código de Ética e Conduta". Na mensagem de apresentação do livro, o Presidente da CVRD, Dr. Wilson Brumer, diz que todo e qualquer empregado da CVRD deve ter clara compreensão dos valores da empresa, de suas responsabilidades pessoais - e proceder de acordo com elas. E acrescentou ainda que as posturas e as formas de relacionamento explicitadas no documento não deveriam ser entendidas como algo "pronto e acabado" e que os gerentes, em especial, os responsáveis pelos Recursos Humanos, foram orientados para garantir a sua correta compreensão, interpretação e aplicação em toda a Empresa. Os valores citados nesse documento são: *respeito, igualdade, honestidade, lealdade, confiança, cooperação, tolerância, justiça, transparência, discrição, responsabilidade, compromisso e qualidade*.

Segundo depoimentos dos entrevistados, esse processo de organização de valores da Vale foi feito dentro do Programa de Qualidade Total, realizado no período entre 1990



e 1992, com a participação de todos os funcionários por meio de seus departamentos. Cada chefia fez um trabalho sobre os valores de sua unidade e passou-o às unidades hierarquicamente superiores, depois foi realizada uma reunião para a organização das informações, e os que se lembraram disseram que foi muito gratificante.

É sabido que, de certa forma, trabalhar os possíveis valores da organização dentro de um Programa de Qualidade implica considerar-se esta questão como agregada a outras questões e, não, como uma questão estratégica. Os principais gestores de uma empresa devem ter em mente que a preocupação com os valores de sua organização precisa ser considerada como parte importante do planejamento estratégico da empresa.

Alguns desses valores declarados pela organização desta época foram confirmados pelas falas dos entrevistados que possuem mais tempo de casa como existentes antes da privatização da Vale, em especial: lealdade, confiança, cooperação, tolerância, responsabilidade, compromisso e qualidade. O processo de construção desses valores foi lembrado como uma experiência muito boa pela maior parte dos entrevistados.

A Vale declarou esses valores na voz de seu presidente, Wilson Brumer, que logo depois deixou o cargo. Não ficou claro o que aconteceu com a disseminação desses valores durante o período de 1992 a 1995, dentro da companhia, mas há indícios de que esses valores foram somente escritos e permaneceram em nível de discurso. Mesmo com a participação dos funcionários na sua construção, percebeu-se que, como não havia sido dado continuidade - até aquele momento - ao processo de disseminação por parte da nova alta administração, esses valores não se manifestaram.

Vale ressaltar que, durante esse período, já havia uma preocupação imediata que cobriu todas as questões organizacionais: a preparação para a privatização. A Vale iniciou a preparação para a privatização com uma etapa denominada preparação remota, na qual a empresa fez várias palestras, sobre a mudança e suas dificuldades, e vários documentos foram escritos pelos gerentes com o objetivo de esclarecer as dúvidas dos funcionários e reorganizar as suas próprias idéias. Para que isso ocorresse, foi necessário um processo de reflexão dos gerentes para descobrir a melhor forma de ajudar as pessoas envolvidas com as mudanças. A intenção da Gerência de Recursos Humanos foi de tentar não perder o rumo no processo de mudança ou, pelo menos, tentar gerenciá-la de forma a

ajudar os funcionários de todas as áreas a entendê-la melhor. Pelo que foi declarado, a comunicação durante esse período foi muito dificultada pela falta de informações oficiais. Mesmo os gerentes não souberam de quase nada e, por isso, não puderam esclarecer as dúvidas dos seus funcionários com relação a questões práticas e, desse modo, o processo foi mais doloroso. O que os responsáveis pela mudança fizeram foi preparar palestras, mostrando aos funcionários as dificuldades que surgiriam, entre outras a necessidade de se ter paciência com o novo rumo que a organização estava tomando, com a desconfiança mútua na adaptação dos que estavam chegando para dirigir a empresa e quem ficou para recebê-los. A verdade é que não há como existir calma, segurança e confiança num momento crítico como esse, em que não se sabe o que virá pela frente.

Como foi relatado anteriormente, foram produzidos vários documentos no período de preparação remota e em um desses aparecem declarados pela Vale, um pouco antes da privatização, os seguintes valores essenciais: ***vestir a camisa, valorizar a prata da casa e vencer desafios***.

A Vale produziu o documento "Ideologia Central e Valores Essenciais" com base nos conceitos dos autores Collins e Porras (1995). A presença de James Collins na Empresa, discutindo seu estudo *Feitas para durar*, certamente estimulou essa parceria naquele momento crucial para o futuro da Vale, quando o engajamento das pessoas passou a ser primordial.

Para atingir um dos objetivos deste trabalho, na entrevista preparada para a pesquisa aparecia uma pergunta para saber se os entrevistados conheciam esses valores declarados pela Vale. E o que foi muito interessante é que, antes que a pesquisadora pudesse indagar a respeito, a maior parte dos entrevistados citou o valor vestir a camisa como muito forte:

*"Visto a camisa da empresa. Sou apaixonado pela Vale e faço tudo que for preciso para que o trabalho saia bem-feito"* (funcionário em nível de gerência)

*"O valor vestir camisa era muito forte. As pessoas se sentiam verdadeiramente comprometidas com a Vale."* (funcionário de nível médio)

*"Havia um espírito de companheirismo e as pessoas trabalhavam satisfeitas com a organização e vestiam a camisa realmente".* (funcionário de nível superior)

*"O valor vestir a camisa certamente está presente nos funcionários mais antigos da Vale".*

*"Eu sempre vesti e visto a camisa da organização, assim como outros funcionários da minha época."* (funcionário em nível de gerência)

*"Eu vestia a camisa da empresa. A Vale era um empresa muito boa para se trabalhar".* (entrevistado aposentado)

Segundo um entrevistado, o sentido de "companhia" no nome da Vale tem um significado análogo ao da "Companhia de Jesuítas". Ele disse que os funcionários da Vale se sentiam compromissados com a companhia como se fosse uma religião.

*"As pessoas tinham muito orgulho de pertencerem a essa organização e a defendiam com todas as armas possíveis"*. Havia um sentido de importância do nome da Vale. As pessoas falavam com muito orgulho: *"Trabalho na Vale"*.

Percebeu-se pelas entrevistas que os funcionários nutriam um amor muito forte à companhia, antes da privatização. Todos os funcionários disseram gostar muito de trabalhar na Vale independentemente de uma época determinada, que, na metodologia desta pesquisa, chamou-se passado/presente.

Na verdade, esse apego diz respeito aos funcionários mais antigos da casa. Foi possível perceber que eles sentiam a Vale fazendo parte de suas vidas. Imaginem o que essas pessoas sentiram ao serem demitidas? Algumas delas passaram por problemas psicológicos, pois se sentiram "sem chão" devido à perda do pertencimento à companhia. Notou-se, claramente, estarem vivendo uma relação de trabalho diferente daquela experimentada pelos funcionários antes da privatização.

Esse valor possui significado relevante, ainda, hoje para os funcionários da organização, mas pelo que foi observado essa relevância é maior para os que eram funcionários da organização antes da privatização. Para as pessoas mais antigas na organização, este valor é uma vivência, mas, atualmente, é mais do que isso, é para eles a vivência que está faltando. O sentimento de pertencimento e de compromisso com a instituição era um valor muito forte e, no momento atual, surge como uma expectativa para alguns, como um saudosismo para outros e como uma urgente necessidade.

As pessoas que ingressaram mais recentemente na organização não mencionaram o valor "vestir a camisa" em suas falas, porque não possuem esse valor. As pessoas que

ingressaram na organização após a privatização não se referem à Vale da mesma maneira, apesar de gostarem muito da empresa e de estarem satisfeitas com a remuneração.

Foi possível perceber que o valor citado nesta discussão não é vivido por eles na atualidade. O fato de esse valor não possuir o mesmo significado para os funcionários que ingressaram na organização depois da privatização pode ser atribuído à mudança nas relações de trabalho. A relação com a organização passou a ser vista pelos funcionários, depois da privatização, com outros "olhos". O vínculo entre a empresa e o funcionário passou a ser "puramente" profissional. Os funcionários que vivenciaram tanto os períodos anteriores quanto o posterior à privatização trazem intrinsecamente esse valor - um sentimento de amor a organização.

Pela análise dos dados desta pesquisa, foi possível perceber que o valor vestir a camisa sequer se manifestou nas pessoas com menos tempo de empresa. Em decorrência disso, as questões que emergem na atualidade são:

- a. Será que houve tempo suficiente para que os novos integrantes tivessem possibilidade de compreender melhor a empresa e de compreender-se na empresa como fazendo parte dela?
- b. Será que houve iniciativa concreta para que as pessoas melhorassem a sua própria compreensão e a compreensão da empresa com relação aos valores e à missão da empresa que estão no planejamento estratégico?

"Valorizar a prata da casa" também foi mencionado várias vezes espontânea e naturalmente. Por exemplo, através do conhecimento da história da Vale é possível verificar que vários funcionários da companhia conseguiram "fazer carreira" dentro da empresa. Foi citado que, no passado, havia um programa de identificação de talentos e de formação de sucessores, o que incluía um livro de registros que continha os nomes dos funcionários identificados e que era consultado regularmente pela alta administração para o preenchimento de vagas no quadro da CVRD. Esse relato explicita a ênfase no valor "valorizar a prata da casa". É sabido que, ainda hoje, esse livro existe, mas, na percepção dos entrevistados, o compromisso da instituição com a sua utilização não é o mesmo de antes. Até que ponto o valor proclamado de valorização da prata da casa estaria sendo

prejudicado, devido à pouca visibilidade dos talentos das pessoas, é uma questão que se deixa para reflexão na organização. Quando ainda cabe perguntar:

Será que os programas de desenvolvimento, quando voltados para o humano, na gestão poderão ajudar a dar visibilidade a novos talentos da casa?

Vários funcionários entraram na Vale como ocupantes de cargos iniciais do plano de carreira e atingiram níveis hierárquicos bem altos, até mesmo de presidente. O Dr. Eliezer Batista é um desses exemplos, pois entrou na Vale como engenheiro e foi presidente da companhia. Além disso, ganhou reconhecimento nacional, afastando-se para assumir o cargo de Ministro de Estado. Outro exemplo é o Dr. Wilson Brumer, que ingressou na empresa como funcionário da área financeira e, mais tarde, tornou-se presidente da Vale também.

Já o valor "vencer desafios" foi citado nas falas dos entrevistados como sendo mais relacionado à área operacional do que ao Centro Corporativo. Mas o que é importante ressaltar é que, pela análise dos dados quantitativos, esse valor também aparece no Centro Corporativo recorrentemente.

Uma possibilidade para esse valor estar tão presente é a mudança de rumo da Vale, isto é, a organização estar voltada mais para resultado do que antes. Isso pode ter reacendido esse valor também no Centro Corporativo, mesmo que de forma bem diferente de como ele era vivido antes, e ainda é na área operacional. Segundo os entrevistados, havia um espírito dentro da Vale para que a organização conseguisse alcançar "*vôos cada vez mais altos*" em termos de desenvolvimento e produtividade e, como a área operacional está diretamente relacionada com o atingimento dessas metas, este valor teve uma importância muito grande nessa esfera da organização.

No caso da Vale, pelo que foi possível perceber, esses valores que aparecem na preparação remota para a privatização, como parte de gerenciamento da mudança, já faziam parte da Vale de algum modo nem que fosse informalmente. Na verdade, percebe-se que, na prática, as ações concretas nessa direção fizeram com que os funcionários sentissem esses valores como parte de sua rotina na companhia.

Um fato muito interessante é que "vestir a camisa" era fisicamente representado pelo uso de qualquer roupa de cor cáqui. As pessoas iam para o trabalho vestidas dessa

maneira, simbolizando um compromisso, isto é: significava que elas estavam compromissadas com a organização em qualquer situação.

Pode-se dizer que em uma tentativa de “arrumação da casa” para a privatização, a Gerência de Recursos Humanos resolveu escrever e assumir formalmente os valores acima mencionados como sendo os da organização. Essa intenção apareceu como muito válida, pois objetivou que os funcionários tivessem “algo simbólico” em que se apegar em um momento de insegurança como foi o da mudança ocorrida. Porém, essas iniciativas foram tomadas com base nas relações e na cultura existentes antes da privatização, com o espírito de engajamento em uma organização que estava mudando de regime e, provavelmente, de cultura, de valores, de personalidade.

Atualmente, 6 anos depois da privatização, como não houve nenhum trabalho sistemático e intensivo relacionado a valores, pode-se dizer que os declarados anteriormente continuam fazendo parte do discurso da organização até os dias de hoje, mas que permanecem na esperança das pessoas que os viram falados e vividos no passado.

Não foi encontrado nos documentos atuais qualquer menção a esses valores, até porque o que fica cada vez mais claro é que ainda “não houve tempo” para trabalhar os valores ou “ainda não foi possível a necessária dedicação a esse assunto” por várias razões eventualmente citadas, quando o fator tempo aparece em destaque.

Os valores “vestir a camisa”, “valorizar a prata da casa” e “vencer desafios” foram freqüentemente citados pela maior parte dos entrevistados, porém o mais unanimemente declarado nas falas das pessoas foi “vestir a camisa”, podendo-se assim definir uma ordem de prioridade como sendo: 1- vestir a camisa; 2- valorizar a prata da casa; 3- vencer desafios.

Os resultados desta pesquisa deixaram claro que os funcionários em geral não conheciam o Planejamento Estratégico da companhia. Isto pode ser dito tanto do período anterior como do período posterior à privatização. De forma geral, esse desconhecimento ou não-declaração de conhecimento foram atestados por funcionários em cargos importantes, o que fez com que a pesquisadora percebesse que não foi dada a devida importância à formulação e divulgação de documentos dessa natureza dentro da Vale.

Porém, em relação aos valores, a situação não é a mesma. De certa forma, embora não tendo sido possível saber ao certo como ocorreu a declaração desses valores na prática organizacional, houve uma preocupação em apoiar, de acordo com o que foi considerado possível à época, o processo doloroso que estava se desenvolvendo na organização por meio da divulgação de documentos que servissem de guia, o que foi muito positivo.

Destacaram-se, ainda, das entrevistas os seguintes aspectos relevantes:

### **Treinamento Gerencial**

Na pesquisa ficou claro que o treinamento gerencial sempre significou um valor para a Vale. Com relação a *treinamento gerencial*, mesmo sendo percebida pelos entrevistados como uma preocupação da alta administração, por alguma razão, na prática, o processo não está sendo visto como satisfatório. Talvez não esteja muito claro, ainda, para os funcionários quem são os beneficiários desse treinamento. Foi ouvido várias vezes que o treinamento é mais voltado para interesses e necessidades do próprio nível gerencial. Isto foi dito por funcionários com uma certa mágoa, com um certo sentimento de exclusão.

### **Comunicação e relacionamento**

Com relação à *comunicação* dentro da empresa, foi considerada pelos entrevistados meramente formal. Ela acontece por meio de comunicados formais e o acesso dos funcionários à alta administração é praticamente nenhum. Se existe a preocupação de informar os funcionários sobre os acontecimentos na cúpula da empresa, essa atitude não é percebida pelos funcionários. Em geral, costumam ficar sabendo do que está acontecendo na Diretoria da Vale pelos jornais ou pela "rádio corredor". Somente teriam acesso à alta administração os funcionários de nível gerencial, mantendo, assim, uma certa verticalidade hierárquica. Mas, “antes”, havia uma grande diferença: as pessoas tinham mais acesso à alta administração sem tanta formalidade, pelo menos, isso foi dito em boa parte das entrevistas.

### **Cooperação**

Com relação à *cooperação no trabalho*, na percepção dos entrevistados, “*tudo mudou*”. Foi mencionada a existência de um alto grau de individualismo, prejudicando, muitas vezes, a própria realização do trabalho.

### **Administração pela Qualidade Total**



Pela análise das entrevistas pode-se dizer que a Vale, atualmente, tem um padrão de qualidade equiparado a qualquer outra organização de grande porte e confiável.

Outros comentários relevantes:

- Os entrevistados também reclamaram da falta de *integração* entre os funcionários, comentando sobre a diferença do clima de amizade que existia antigamente, não só no ambiente de trabalho, como também fora. As atitudes das pessoas foram descritas como: voltadas para os seus interesses profissionais e pessoais, não havendo esforço para serem simpáticas ou criarem um clima de maior integração. Para ilustrar, a Vale retomou a idéia de "happy-hour", que está sendo realizado no hall do andar térreo da empresa em um dia da semana, mas, ao que parece, a idéia ainda não está tendo muito sucesso.
- Crenças e valores bem definidos - quase todos os entrevistados disseram que a Vale era uma empresa de valores e crenças bem definidos; mas, agora consideram que ainda não existe a definição desejada.
- O sentimento de amor à organização existe na Vale para os que vivenciaram esse amor. Esse valor tem possibilidades de ressurgir. Segundo a fenomenologia de Merleau-Ponty, o passado por ser passado não deixa de existir, portanto esse amor vivido pelas pessoas da instituição é uma possibilidade de retomada e de engajamento. Para os funcionários mais recentes que não vivenciaram esse amor, hoje lembrado com emoção, ele se manifesta como uma falta. Daí, uma maior dificuldade de engajamento.
- É importante ressaltar que os funcionários da Vale que vivenciaram o valor “valorizar a prata da casa” não o sentiram com a mesma intensidade do valor “vestir a camisa”. A diferença é bastante significativa quando se manifesta tanto no falar quanto nas reações emocionais das pessoas.
- O “compromisso com a instituição” aparece como um valor cujo sentido, na atualidade, orienta-se para resultados.
- Um dos valores que estão faltando é o da integração. Observou-se que o desenvolvimento gerencial tem sido enfatizado nos âmbitos operacional e técnico. Por outro lado, o desenvolvimento voltado para o humano tem sido direcionado à alta gerência. Neste ponto, é oportuna uma reflexão sobre a seguinte questão: este modelo de RH como estratégia de gestão não estaria, de certo modo, alimentando os indícios de individualismo apreendidos nas falas dos entrevistados, às vezes em forma de

crítica ou de lamentação? Porém, foi possível perceber uma gerência, na qual o clima organizacional vem sendo considerado muito favorável, com reações bem mais espontâneas e pró-ativas diante dessas oportunidades de crescimento profissional e humano. Dentro desse setor, foi possível perceber um ambiente em que se pode reconhecer uma dinâmica de integração, concretamente. Esse importante valor mereceria uma retomada da investigação sobre esse setor específico, porque poderá tornar-se um núcleo de transformação.

A Vale está retomando as ações sociais após a privatização. Foi possível perceber que a Vale pensou no programa "Vale Viver" com um significado amplo, estratégico e destinado a possibilitar à organização uma retomada de suas ações sociais. Este programa foi criado em 2001 e tem como objetivos: integrar os empregados e seus familiares com a Companhia, melhorar o ambiente de trabalho e promover a conscientização de todos para uma vida mais saudável. O Programa Vale Viver possui cinco áreas de ação:

1. Saúde – aumentar a consciência sobre a importância da prevenção e dos cuidados com a saúde;
2. Segurança – manter os padrões internacionais de segurança e aprender a evitar acidentes e doenças no trabalho e em casa;
3. Cultura – investir na relação empresa-família, promovendo eventos esportivos, culturais, comemorativos e de recreação;
4. Comunicação – aprimorar o conhecimento dos empregados em relação à sua vida profissional. Divulgar as políticas da CVRD, as oportunidades de carreira e as chances de crescimento. O compromisso da Vale com a informação é ter transparência nas atitudes e permanente disposição para o diálogo. Assim, a política e as práticas de RH são o tema da coleção “Compromisso Vale do Rio Doce com a Informação”. Trata-se de mais uma iniciativa do Plano de Ação Corporativo para atender a uma necessidade dos empregados identificada na Pesquisa de Clima Organizacional. Esta coleção, até o momento, já possui 3 fascículos: 1) A política de Remuneração da Vale; 2) Benefícios concedidos aos empregados; 3) Desenvolvimento de Recursos Humanos.
5. Ambiente

Como objetivo do Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Vale criou alguns programas interessantes, tais como:

- Em 1999, foi criado o programa Fale com o Presidente, no qual os empregados podem obter do presidente da empresa respostas a quaisquer questões ou dúvidas.
- Em 2000, foi criado o Banco de Oportunidades, que permite que qualquer empregado possa se habilitar, via intranet e com o conhecimento das chefias, como candidato a um cargo que esteja vago, desde que preencha os requisitos para o mesmo.
- Programa de Bolsas de Graduação, com o objetivo de incentivar os empregados a cursar um curso de graduação relevante para ingressarem nos cargos de nível superior da CVRD.
- Planejamento Corporativo de Desenvolvimento Gerencial, destinado ao desenvolvimento de competências de gestão definidas pela Direção da CVRD dos diretores, gerentes gerais e gerentes.
- Programas de Pós-Graduação e MBA estão voltados para os gerentes e os empregados de nível superior de alto potencial.
- Programa de Treinamento de Idiomas, destinado aos funcionários cuja necessidade de desenvolvimento em idiomas estrangeiros seja identificada no PDE – Planejamento de Desenvolvimento do Empregado.
- Programa de Formação de Consultores Internos, para desenvolver competências interpessoais e de consultoria, de modo a aumentar a possibilidade de influenciar positivamente as relações com os seus clientes internos na busca de melhores resultados organizacionais.

Alguns programas estão sendo implantados ainda, tais como:

- Programa de Ambientação, que tem como objetivo proporcionar a integração dos novos funcionários através de informação a respeito da empresa para facilitar o ingresso e o convívio na Organização.
- Programa de Desenvolvimento de Supervisores, que tem como objetivo o aperfeiçoamento das habilidades e ferramentas de liderança e competências

interpessoais, reafirmando a dimensão e a responsabilidade do papel do supervisor técnico.

Após a apresentação destes programas que estão sendo desenvolvidos pela CVRD, é notório que a empresa está tentando dar continuidade a uma prática antiga que sempre esteve presente ao longo dos anos na história da Vale, isto é, a preocupação com os seus funcionários e com a sua participação junto à comunidade das áreas nas quais atuava.

Alguns pontos do Programa Vale Viver mostram claramente a intenção de retomada de parte do passado “bom” da empresa. O programa de ambientação tem o mesmo sentido que tinha o chamado “trem da alegria” que foi descrito por alguns funcionários como sendo muito interessante. Era formada uma caravana, composta de funcionários antigos de vários departamentos e de novos funcionários, que era levada a conhecer o mundo da Vale. Essa integração era muito saudável e criava um clima de amizade.

Outro ponto que mostra essa retomada é o Banco de Oportunidades, que coloca à disposição do funcionário a chance de mudar de área, ou de se afastar do departamento a que pertence, por razões pessoais, profissionais, organizacionais, em busca de melhoria profissional e humana. É possível dizer que esse programa traz em si um pouco do espírito do antigo livro, no qual constavam nomes de candidatos para cargos vagos.

Em seguida será apresentado um quadro que reúne os valores considerando-se os tempos passado, presente e passado/presente.

Tabela 4.

	Valores
Passado (antes da privatização)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crenças e valores bem definidos</li><li>• Informalidade</li><li>• Integração</li><li>• Compromisso (amor à organização)</li><li>• Paternalismo</li><li>• Relacionamento interpessoal satisfatório</li><li>• Transparência</li><li>• Comunicação satisfatória</li><li>• Vestir a camisa</li></ul>
Presente (atualidade)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenção de resultados</li><li>• Aprendizagem contínua</li><li>• Compromisso estritamente profissional</li><li>• Eficácia</li><li>• Individualismo</li></ul>
Passado/presente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamento</li><li>• Corporativismo</li><li>• Qualidade de serviços e produção</li><li>• Eficiência</li><li>• Melhoria da qualidade de vida do funcionário</li><li>• Vestir a camisa</li><li>• Vencer desafios</li><li>• Valorizar a prata da casa</li></ul>

Fonte própria

A intenção da pesquisadora na realização deste quadro resumo foi possibilitar a compreensão da empresa no momento atual. O conjunto de valores que aparecem nas categorias presente e passado/presente possibilitam à organização condições para repensar sua postura atual, a reler o seu passado, a fim de propor um trabalho agregador de pessoas que contribuam para dar continuidade a esse sentido de valores, projetando-os para um futuro em articulação.

#### 4. REFLEXÕES FINAIS

A alta administração de uma organização tem sua maneira própria de atuar e os funcionários sentem isso em seu cotidiano, conforme as ações se manifestam ao longo do tempo. Muitas vezes os valores existem no papel, fazem parte de importantes documentos da organização, mas não se manifestam em práticas organizacionais por meio das quais os funcionários possam reconhecer o exercício dos discursos.

Para que os valores organizacionais sejam considerados próprios é necessário que sejam compartilhados entre os funcionários e a organização e, para tal, devem ser fruto de um trabalho conjunto entre todos os funcionários da organização por iniciativa da alta administração. E mais, como diz Gaudencio (1999), é necessário que haja alinhamento desse processo com os objetivos organizacionais.

Se os funcionários não compartilharem os valores que a alta administração está demonstrando por meio de suas ações, é provável que esses valores nunca venham a representar verdadeiramente a organização.

As pessoas, normalmente, possuem valores intrínsecos que foram acumulados em suas vivências profissionais e pessoais ao longo da vida. Contudo, alguns desses valores podem ser modificados e novos valores podem surgir. Valores são dinâmicos, podem resistir ou não ao tempo, mas, certamente, devem ser considerados pela organização como parte importante a ser tratada no planejamento estratégico da empresa.

No caso das organizações privatizadas, geralmente as pessoas se sentem modificadas em seus valores devido a razões diversas: o porquê da mudança; a maneira como a organização se colocou perante as mudanças; o modo como a organização se comportou com as pessoas; o que a mudança afetou no rumo da organização. E há, ainda, uma outra razão que muda a situação dentro da organização: o quadro de funcionários após a privatização é composto tanto por pessoas que já estavam na empresa antes da privatização, isto é, que vivenciaram acontecimentos de uma determinada época, quanto por pessoas que ingressaram depois da privatização e sem a mesma vivência. O momento de ingresso dos novos funcionários é completamente diferente do que existia antes da privatização. Por isso, é necessário que se faça um trabalho de reconhecimento

mútuo entre os antigos funcionários e os novos. Não trabalhar essa questão cria um espaço prejudicial ao bom andamento do convívio organizacional.

De acordo com Deal e Kennedy, citados por Freitas (1991), mudanças constantes geram uma grande incerteza a respeito dos valores e, por isso, é necessário enfatizá-los e fortificá-los de alguma forma. No caso da Vale não poderia ser diferente após a privatização.

Trabalhar valores é um processo que tem que começar com o comprometimento da alta administração de querer pesquisar que valores possuem as pessoas de sua organização. E mais ainda, quais desses valores possuem significado para a organização e vice-versa.

Para que os funcionários de uma empresa conheçam a alta administração, é necessário que esse conhecimento não se reduza a uma mera intenção, isto é, não se traduza somente em iniciativas informativas em relação ao que foi elaborado, ou formulado em documentos. Isso não seria suficiente para que as pessoas desenvolvessem essa autocompreensão e a compreensão do outro e da empresa, a ponto de estimular o desenvolvimento da sintonia dos valores.

Pelo que foi percebido durante a pesquisa e os contatos com os entrevistados, a alta administração da Vale ainda não conseguiu fazer com que os funcionários percebam que a empresa está se voltando para a questão dos valores, por alguma razão que poderá ser investigada no futuro.

No caso da Vale, os valores podem não ser os mesmos no tempo e entre as pessoas, mas existe um valor velado “valorização do funcionário” que começa a ser explicitado na preocupação da Vale em realizar programas como o “Vale Viver”. Com esse programa, percebe-se que a empresa está desenvolvendo uma estratégia sistemática de divulgação e esclarecimentos das políticas de Recursos Humanos aos seus funcionários. Num momento de mudança, o que acontece normalmente é que fica difícil para os funcionários perceber as ações da empresa com clareza, até porque tudo é novo. Ainda não existe a confiança nas intenções da nova Diretoria e não foi possível avaliar, até o momento, a prática das ações. Elas ainda estão no discurso, caminhando para a ação. Mas o importante é avaliar a escolha da Vale quando resolve colocar todas as necessidades da empresa num programa amplo e consistente. Ela deixa transparecer



claramente a necessidade que está sentindo de estar mais próxima de seus funcionários e de proporcionar a eles mais confiança.

Ficou claro que os valores “vestir a camisa”, “valorizar a prata da casa” e “vencer desafios” permeiam ainda hoje a cultura da Vale. Mas ficou claro, também, que o valor “vestir a camisa” não é mais vivenciado na realidade atual, aparecendo como uma possibilidade de ser retomado. Por outro lado, o valor “vencer desafios” está presente na área operacional e o valor “valorizar a prata da casa” de certa forma está presente quando surgem programas como o Banco de Oportunidades, reavivado pelo Programa Vale Viver.

Foi constatado que alguns dos funcionários de nível gerencial estão muito preocupados com *a falta de identidade da Vale*. Essa falta de identidade pode ser traduzida pelo não-delineamento dos valores após a privatização. Os funcionários não conhecem ainda como é o modo de pensar e de agir da alta administração e isso gera um clima de incerteza e insegurança.

É necessário que seja feito um trabalho que envolva os funcionários e a alta administração em um esforço conjunto de descoberta de significado da própria organização. Como parte do processo de resgate de confiança junto aos seus funcionários e como procura de identidade após as mudanças, a Vale precisa trabalhar os seus valores próprios, que podem ser tanto individuais quanto coletivos, conforme anteriormente discutido neste estudo, a partir de Max Scheler (1948). O autor enfatiza que valores próprios podem ser próprios de cada um como membro de uma organização ou valores da própria individualidade. Diante dessa lógica, a Vale precisa realizar um trabalho no sentido de que os valores coletivos e individuais dos membros dessa organização se manifestem em práticas, reafirmando assim as conclusões de Donzelli e Fraga, isto é, *valores só existem na prática* (2002).

De um trabalho organizacional sob essa orientação poderão surgir com os novos valores essenciais da Vale uma nova organização, cujo passado ainda é vivo, para contribuir com o presente e com o futuro, pelo fato de não estar cristalizado. Contando com ações nesse sentido a organização poderá recuperar a sua identidade, renovando-se perante e com os seus funcionários.

Pode-se dizer que já existe uma tentativa que se traduz no Programa Vale Viver, ainda distante de uma construção compartilhada com os funcionários em geral, pois a sua tática é informativa, isto é, por meio de publicações que, embora esclarecedoras sobre as políticas da empresa, podem não estar recebendo a devida atenção das pessoas.

Com este programa, a empresa demonstra que está tentando transformar a cultura, formulando princípios básicos da política de Recursos Humanos. O Programa Vale Viver pode ser apontado como o início de conversações entre a alta administração e o corpo gerencial visando a uma maior aproximação dos funcionários com a organização.

Nesse ponto vale dizer que, cada vez mais, os valores são importantes para a organização. Porque são os valores que embasam as percepções, as escolhas e as ações no mundo. Não é possível deixá-los de lado em nenhuma agenda.

A fenomenologia conta com o seguinte fundamento: "é possível intuir o futuro a partir da realidade concreta do presente". Por essa razão, uma sugestão visando ao engajamento de novos funcionários seria promover, sistematicamente, a aproximação entre aqueles cuja vivência institucional é consistente e os funcionários que ainda não tiveram tempo suficiente ou outras condições organizacionais para desenvolver essa vivência. Esse trabalho incluiria o conhecimento da história, dos sucessos e das dificuldades, dos símbolos, dos valores, dos propósitos e dos princípios da organização. Porém, a postura dos envolvidos na coordenação desse processo não poderia resumir-se à informação, mas necessariamente à troca de vivências, percepções, esperanças, expectativas e, mesmo, sugestões. Tudo isso em busca do compartilhamento que torne possível a cada funcionário, encontrar seus valores fundamentais na formulação dos valores organizacionais.

Valores podem ser apreendidos, explicitados e formalizados pela organização (institucionalizados em tese), porém, somente contribuirão para a implementação e a permanência do sucesso organizacional, bem como para a satisfação das pessoas, se forem vividos, praticados.

**Como a Vale se mostra em termos de valores na atualidade embora não formalmente**

As ações propostas pelo programa Vale Viver revelam que a Empresa está retomando as questões sociais e isso mostra a preocupação da alta administração com os funcionários. É possível que esse programa traga em seu bojo alguns valores tradicionais da Vale por estar sendo realizado por pessoas que fizeram parte do passado da organização. Esse é um aspecto importante pelo fato de revelar, ainda, que pessoas conhecedoras e atuantes no passado continuam atuantes após as grandes e recentes mudanças ocorridas.

O que está faltando à Vale é uma retomada pelo humano com o propósito institucional de articular os valores que se mostram informalmente, a partir de cada sujeito da pesquisa, com uma proposta formal da organização. Essa retomada possibilitaria uma reflexão da Empresa para que ela assumisse uma orientação geral a partir de princípios e valores comuns, aqueles que todos os envolvidos considerem fundamentais, como pessoas e como profissionais da Vale.

"A experiência humana do valor não se dissocia do conhecimento da verdade. O querer intencional é consequência do vivido do valor" (CAPALBO, 1990, p. 58). Porém, explica a autora, não se trata de "verdade lógica ou epistemológica, mas de verdade axiológica". Capalbo ainda justifica que "os atos de deliberar e de decidir, {...} que inclinam para o valor, não pertencem à esfera do conhecimento, mas da verdade" (1990, p. 58).

Considerando-se a vivência desses funcionários antigos e engajados na implementação do programa Vale Viver, a decisão dos mesmos de participar, não somente denota a sintonia com o programa, a presença do passado/presente, mas reforça as possibilidades de que esse tempo denso, em termos de valor, ele seja reconhecido nas ações de tais funcionários.

Nesse ponto, será fundamental que os novos empregados que vierem a ser favorecidos com o programa, os que viverem os benefícios decorrentes das ações que ele prevê, o reconheçam como um valor, para que a base de confiança das pessoas, no sentido de que não se trata de uma mera estratégia de discurso da nova administração, seja alargada para abranger sua população organizacional como um todo.

Isso não quer dizer que o programa Vale Viver seja a única saída para a retomada da confiança, da elevação da auto-estima e de uma articulação entre empregados e nova

administração a partir de uma base comum de valores, mas esse programa apareceu na pesquisa como a possibilidade mais visível, no momento, para essa reconquista do *ethos* da VALE nessa nova etapa de sua vida e da vida dos que com ela compartilham o mundo da vida organizacional.

A citação de Merleau-Ponty selecionada por Donzelli e Fraga (apud., 2002) sobre compreensão da história, é oportuna nessa reflexão final sobre o caso da Vale do Rio Doce e de suas pessoas em período de transição: "A história só tem significado, se ela tiver a lógica da coexistência humana!" e é isso que os empregados antigos e novos precisam conquistar com a alta administração.

### **Sugestão de pesquisa institucional:**

1. Investigar até que ponto as pessoas estão atentas e receptivas às informações sobre as políticas de RH, incluindo benefícios, remuneração e programas complementares, a fim de perceberem o valor que essa iniciativa da empresa manifesta quanto à relevância das pessoas/profissionais que emprega.
2. A empresa conferir se os recém-contratados acabam mais bem informados do que os empregados já na empresa, o que contribuiria para um clima desfavorável inferindo mudanças de tratamento que não seriam verdadeiras.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ALBERONI, F. **Valores: o bem, o mal, a natureza, a cultura, a vida**. Tradução Y. A. Figueiredo. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANGUERA, M. T. **Metodologia de la observacion en las Ciencias Humanas**. Madrid: Cátedra, 1989.

ARANHA, M. L. A.; MARTINS, M. H. P. **Temas de Filosofia**. 2ª ed., São Paulo: Editora Moderna, 1998.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

BELASCO, J. A. **Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa**. Tradução de Outras Palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRAGA, A. C. G. **Uma análise do processo de privatização brasileiro, com ênfase no setor siderúrgico**. Dissertação de mestrado. EBAPE/FGV, 1996.

BROWN, M. T. **Ética nos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAPALBO, C. Fenomenologia e Educação. In: **Forum Educ.**, Rio de Janeiro, 14 (3): 41-61, jun/ago, 1990.

\_\_\_\_\_. **Fenomenologia e Ciências Humanas: Uma nova dimensão em antropologia, história e psicanálise**. Rio de Janeiro: J. Ozon Editor, 1970 ???.

CASSON, M. **The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance**. Oxford: Claredon Press, 1994.

CLAROLE, S. and Renesch John Editores. **Learning Organizations: developing cultures for tomorrow workplace**. Portland, Oregon: Productivity Press, 1995.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COSTA, S. G. da; ALMEIDA, R. L. de ; FILHO, J. F. Privatização, liberalismo e o modelo de desenvolvimento brasileiro. In: FIORAVANTE, M. **A Última década : ensaios da FGV sobre o desenvolvimento brasileiro nos anos 90**. Moacyr Fioravante e

Lauro Vieira de Faria, organizadores; Antonio Salazar...[et al.]. Rio de Janeiro: FGV, 1993.

CVRD. **A Mineração no Brasil e a Companhia Vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro, 1992.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual - 1999**. Rio de Janeiro: CVRD, 1999.

\_\_\_\_\_. **Relatório Institucional**. Rio de Janeiro: Coordenadoria de Relações Institucionais, CVRD, 2000.

\_\_\_\_\_. **Filme Institucional**, CVRD, Rio de Janeiro, 2001, VHS/NTSC, 5 min.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.cvr.com.br>. Acesso em: 23/06/1999.

DARTIGUES, A. **O que é a Fenomenologia**. Tradução de Maria José J. G. de Almeida. São Paulo: Editora Moraes, 1973.

\_\_\_\_\_. **O que é a Fenomenologia**. Tradução de Maria José J. G. de Almeida. 3a ed. São Paulo: Editora Moraes, 1992.

DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. Collecting and interpreting qualitative materials. Thousand Oaks, Cal.: Sage, 1998.

DINIZ, E. **Crise, Reforma do Estado e Governabilidade: Brasil, 1985-95**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DONAHUE, J. **Privatização - fins públicos, meios privados**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

DONZELLI, T. Filosofia. Aula de Gestão pela Formação Humana II, **Mestrado em Administração Pública**, EBAP/FGV. Rio de Janeiro, 2º semestre, 1999.

DONZELLI, T. A. e FRAGA, V. F. Encontrar a Ética nas Organizações é Encontrar o Humano. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2002. (No prelo)

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalho em consultoria. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Revisão técnica: Daniel Augusto Moreira. São Paulo: Pioneira, 1999.

ECO, H. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1988.

FARIA, L. V. de. **A última década: ensaios da FGV sobre o desenvolvimento brasileiro dos anos 90**. Rio de Janeiro: FGV, 1993.

FIORI, J. L. **Para uma economia política do Estado brasileiro**. São Paulo: IESP/FUNDAP. Texto para discussão 11, 1993.

FRAGA, V. F. **Gestão pela Formação Humana: em tecnologia avançada**. v: 2. Tese (Doutorado em Educação), FE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1994.

\_\_\_\_\_. Cultura da autocrítica: possível lugar de conversa e encontros produtivos. In: **Revista de Administração Pública**, v. 33, nº 6, p. 145-69, nov./dez., 1999a.

\_\_\_\_\_. Gestão pela Formação Humana II. Texto de apoio, **Mestrado em Administração Pública**, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 1999b.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GAUDENCIO, P. **Mudar e Vencer - Como as mudanças podem beneficiar pessoas e empresas**. São Paulo: Gente, 1999.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HANKE, S. H. **Privatizar para crescer**. Tradução Mario R. da Cruz. Rio de Janeiro: Nórdica, 1987.

HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK, **Mudança**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HESSEN, J. **Filosofia dos Valores**. Coimbra: Armênio Amado, 1974.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações – O Homem Rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KIDDER, R. **Shared values for a troubled world**. San Francisco: Jossey Bass, 1994.

KLUCKHOHN, F.; STRODTBECK, F. L. **Variations in Value Orientations**. Evanston, Ill.: Row Petron& Company, 1961.

KOTTER, J. **Liderando Mudança**. Tradução Follow-up Traduções e Assessoria de Informática..Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUSTOSA, F.; PECCI, A. **Desestatização como estratégia de Reforma do Estado: análise preliminar da privatização no Brasil da nova república**. Trabalho a ser publicado na série cadernos da EBAP/FGV, 1999.

MACEDO, U. **Introdução à Teoria dos Valores**. Curitiba: Editora dos Professores, 1971.

MARTINS, J. S. **Preparação à Filosofia**. Porto Alegre: Globo, 1969.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. Tradução Carlos Alberto R. de Moura. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MOURA, P. C. **Construindo o Futuro**: o impacto global do novo paradigma. Rio de Janeiro: Mauad Consultora, 1994.

NEVARES, S. E. P. **O Impacto da Privatização na Gestão de Recursos Humanos – o caso CSN**. Dissertação de mestrado. EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 1997.

PROJETO VALE MEMÓRIA - Cobertura do Evento no Rio de Janeiro, CVRD, 2001, VHS/NTSC, 30min.

\_\_\_\_\_. **Lançamento**. CVRD, Rio de Janeiro, 2001.

RESCHER, N. **Introduction to value theory**. Englewood-Cliffs, NY: Prentice Hall, 1968.

REZENDE, A. M. **Concepção Fenomenológica da Educação**. São Paulo: Cortez, 1990.

RODRIGUES, P. R. A. A Cultura empresarial brasileira e a Companhia Vale do Rio Doce. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33 nº 6, p. 23-32, nov/dez, 2001.

ROKEACH, M. **Crenças, Atitudes e Valores** - Uma teoria de organização e mudança. Tradução Angela Maria Magnan Barbosa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 25ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SALAMA, A. O impacto da privatização sobre a cultura organizacional: uma experiência brasileira – a USIMINAS. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, nº 3, p.73-83, jul/set, 1993.

SARAVIA, E. Aspectos gerais do comportamento das empresas públicas brasileiras e sua ação internacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 11, nº 1, p.65-143, jan./mar., 1977.

\_\_\_\_\_. **O sistema empresarial público no Brasil**: Gênese e tendências atuais. Convênio IPEA-CEPAL. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. **Privatización en América Latina: Participación del Sector Privado en los Servicios Públicos de Agua, Gas y Electricidad**. Programa de Actividades Setoriais. Documento de Trabajo. OIT, 1996.

SAURIN, V. **Privatização e avaliação de empresas estatais privatizáveis**. Dissertação de mestrado. EAESP, São Paulo, 1993.



SAVAS, E. S. **Privatização: a solução para um governo melhor**. Tradução Carlos Araújo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1987.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHELER, M. . **Da reviravolta dos valores: ensaios e artigos**. Tradução Marco Antônio dos Santos Casa Nova. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. Ética. Trad, Hilário Rodriguez Sans. Tomo I. Buenos Aires: **Revista de Occidente**, Argentina, 1948.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T. **Gerenciando a mudança organizacional** – Liderando sua equipe durante a transição: um guia prático para gerentes. Tradução Eduardo Fortuna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SILVA, P. B. C. Pesquisa em educação com base na fenomenologia. In: **Seminário sobre Pesquisa Fenomenológica nas Ciências Humanas e Sociais**, Rio de Janeiro: AMPESS e CBISS, 1990, p.109-131.

SIQUEIRA, M. M. de. Cultura e organizações públicas. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v. 120, nº 2, mai-ago, 1996.

TAVARES, Maria das G. P. **Cultura Organizacional – Uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1991.

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, nº 2, p. 32-29, abr./jun., 1991.

TUDO MUDA I - A Forma do que virá. CVRD. Rio de Janeiro. V. Arts., Dez/94, VHS/NTSC, 29 minutos

TUDO MUDA II - A Forma do que virá. CVRD Rio de Janeiro. V. Arts., Dez/94, VHS/NTSC, 20 minutos

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEIL, Pierre. **A Nova Ética**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

A questão dos VALORES na história da VALE vivida por cada um

Caro leitor

Este questionário dá continuidade a uma pesquisa acadêmica que conta com a colaboração de pessoas em diversos setores da Sede da Empresa. À medida que a colaboração aumenta, a nossa responsabilidade para com os colaboradores e a Empresas aumenta em razão direta, em termos de favorecer a melhoria do autoconhecimento organizacional para todos os senhores, nesse período de mudanças.

Fica nosso agradecimento pelas atenções recebidas e nossa solicitação por sua valiosa contribuição, respondendo as questões abaixo.

I. Reflita sobre os VALORES listados abaixo e marque os que os que você considera estarem ou não presentes em sua vivência na VALE, de acordo com os itens a seguir.

VALORES	Passado	Presente	Passado / Presente	Não Ocorre
1. Obtenção de resultado				
2. Treinamento gerencial				
3. Compromisso com a instituição				
3.1. [Vestir a camisa]				
4. Valorizar a prata da casa				
4.1. Expectativa de valorização				
4.2. A prata da casa é valorizada				
5. Comunicação e relacionamento				
5.1. Não satisfatório				
5.2. Bom				
6. Vencer desafios				
6.1- Centro Corporativo				
6.2- Área operacional				
7. Cooperação Intersetorial				
7.1. Insatisfatória				
7.2. Boa				
8. Cooperação Interpessoal				
8.1. Insatisfatória				
8.2. Boa				
9. Administração pela Qualidade Total				

II. Sinta-se à vontade para incluir valores à lista.

VALORES	Passado	Presente	Passado e presente	DEVERIA OCORRER
1				
2				
3				

III. Quanto tempo de trabalho na Empresa você tem? \_\_\_\_\_

IV. Não é preciso assinar.

Muito obrigado e oportunamente, a dissertação de mestrado estará disponível para consulta.

RIO DE JANEIRO,    /    /    .

O pesquisador.

## **ANEXO B**

### **Entrevista**

- 1) Há quanto tempo Você trabalha na Vale?
- 2) Qual a sua formação profissional? E qual o seu cargo?
- 3) Como Você se sente em relação ao seu trabalho e à organização?
- 4) Como Você percebe a Vale como organização?
- 5) Como Você vê a relação da Vale com seus funcionários?
- 6) Num trabalho intitulado “Ideologia Central da Cia Vale do Rio Doce – Propósito e Valores essenciais”, preparado pela organização, tem um trecho que diz que a “CVRD é um exemplo de empresa com valores fortes, que têm tido o poder de uniformizar o seu comportamento ao longo do tempo. Diz ainda que a “cultura Vale” é tão marcante que é reconhecida fora dos limites da empresa”. O que ela ouve dizer dos outros lugares da Vale, fora da Sede é que a cultura gerencial é dura e paternalista. Na sede ela considera que há bastante flexibilidade. Ela sente que os diretores desconhecem um pouco o que é feito pela área de RH.
- 7) Já que estamos falando de cultura organizacional e sabemos que a cultura é algo muito particular de cada organização, eu gostaria de saber se Você conhece os valores organizacionais declarados pela Vale em vários documentos?
- 8) Você saberia me dizer como ocorreu o processo de construção desses valores? Você já estava na Vale quando isto aconteceu? Existiu ampla participação dos funcionários no processo?
- 9) A cultura organizacional de uma empresa é constituída de vários elementos tais como mitos, rituais, heróis. Eu gostaria de saber se Você conseguiria detectar, dada a sua vivência na organização, alguns desses elementos culturais da Vale.