

1199800642



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO



CARLOS AUGUSTO AMARAL MOREIRA

PROGRAMAS DE TRAINEE E PROCESSOS PLANEJADOS DE MUDANÇA
CULTURAL - EM BUSCA DE CONEXÕES

Dissertação apresentada ao curso de
Pós-Graduação da FGV /EAESP
Área de Concentração : Organizações ,
Recursos Humanos e Planejamento
como requisito para a obtenção do título
de mestre em Administração.

Orientador : Prof. Carlos Osmar Bertero

SÃO PAULO

1997



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca

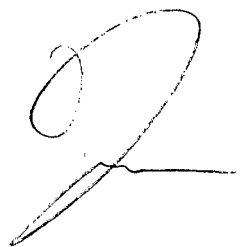


642/98



1199800642

5



07-4

658.3

07838 p

Dir.

642/98

1-2



MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. Programas de Trainee e Processos Planejados de Mudança Cultural - em Busca de Conexões. São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 152p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração : Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo : Esta dissertação busca conexões entre programas de trainee e processos planejados de mudança cultural. Na primeira parte do trabalho, as conexões são estabelecidas do ponto de vista teórico, sendo os programas de trainee vistos como processos de socialização organizacional e como ritos de passagem. A segunda parte do trabalho relata uma investigação de campo realizada na Rhodia. A terceira e última parte apresenta o diálogo teoria-prática, discutindo até que ponto as conexões previstas na teoria foram encontradas no caso estudado.

Palavras-Chave : Programas de Trainee - Ritos de Passagem - Cultura Organizacional - Mudança Cultural - Socialização Organizacional.

**PROGRAMAS DE TRAINEE E PROCESSOS PLANEJADOS DE MUDANÇA
CULTURAL - EM BUSCA DE CONEXÕES**

Banca Examinadora

Prof. Orientador Carlos Osmar Bertero

Prof. Fernando C. Prestes Motta

Prof. Peter Kevin Spink

Para Ana Lúcia.

Para meus pais.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	01
PARTE I	06
 EMBASAMENTO TEÓRICO	
1- CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	07
1.1. Cultura : Diversidade de Definições e Pontos de Concordância.....	07
1.2. Cultura Organizacional : Gênese e suas Diversas Correntes Teóricas Correspondentes às Diversas Concepções de Cultura.....	11
1.3. O Referencial Teórico de Edgar Schein.....	15
1.4. Subculturas e Contra-Cultura.....	19
1.5. Elementos da Cultura Organizacional.....	20
2- PROGRAMAS DE TRAINEE	22
2.1. Detalhando os Programas de Trainee.....	23
2.2. Programas de Trainee nas Empresas Brasileiras.....	26
2.3. Programas de Trainee Descritos na Literatura.....	28
3- SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E PROGRAMAS DE TRAINEE	31
3.1. Definições.....	31
3.2. O Processo de Socialização Organizacional.....	36
3.3. Falhas no Processo de Socialização : Causas e Consequências.....	44
3.4. Processo de Socialização como Escolha Organizacional.....	47
3.5. Programas de Trainee como Processo de Socialização Organizacional.....	51
4- RITOS DE PASSAGEM E PROGRAMAS DE TRAINEE.....	52
4.1. Ritos de Passagem - Introdução.....	52
4.2. As Fases dos Ritos de Passagem.....	54
4.3. Aprofundando a Fase Liminar dos Ritos de Passagem.....	55
4.4. A Passagem , a Não-Passagem e a Passagem de Volta.....	57
4.5. Ritos de Passagem nas Sociedades Primitivas e nas Organizações Contemporâneas.....	60
4.6. Programas de Trainee Enquanto Ritos de Passagem.....	63
5- MUDANÇA CULTURAL.....	66
5.1. O que é Mudança Cultural.....	66
5.2. Por que iniciar um Processo de Mudança Cultural?.....	68
5.3. As Dificuldades.....	71
5.4. É Possível Administrar um Processo de Mudança Cultural?	74
5.5. Elementos da Estratégia de Mudança Cultural.....	77

6- PROGRAMAS DE TRAINEE E PROCESSOS PLANEJADOS DE MUDANÇA CULTURAL : BUSCANDO AS CONEXÕES.....	83
6.1. Evidências de que Programas de Trainee Poderiam ser Usados como Parte da Estratégia de Mudança Cultural.....	83
6.2. Socialização e Ritos de Passagem em Tempos de Mudança.....	85
6.3. Conclusão da Parte Teórica : Emergência de dois Pontos de Reflexão.....	89
 PARTE II	90
UM CASO PRÁTICO PARA ILUMINAR O MODELO TEÓRICO : MUDANÇA CULTURAL E PROGRAMAS DE TRAINEE NA RHODIA	
1- ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA DO TRABALHO.....	91
2- A RHODIA	94
3- O PRHOEX.....	96
④ EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS PROGRAMAS DE TRAINEE DA RHODIA.....	107
4.1. Características Gerais.....	107
4.2. A Evolução Temporal dos Programas de Trainee.....	108
 PARTE III.....	121
O CASO PRÁTICO SOBRE O PANO DE FUNDO TEÓRICO : DIÁLOGOS INCONCLUÍDOS	
1- SOBRE OS DIÁLOGOS - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS ADICIONAIS.....	122
2-DIALOGANDO.....	124
2.1. Sobre a Introdução e as Estratégias do Processo Planejado de Mudanças Culturais na Rhodia.....	124
2.2. Sobre a Primeira Hipótese do Modelo.....	127
2.3. Sobre a segunda Hipótese do Modelo.....	132
2.4. Considerações Finais.....	139
3- DIÁLOGO ABERTO E SUGESTÕES DE CONTINUIDADE.....	143
 BIBLIOGRAFIA.....	146

AGRADECIMENTOS

São tantas as pessoas que, de um modo ou outro, colaboraram com esta dissertação, que citá-las todas torna-se tarefa impossível de ser realizada. Isto não impede que eu seja profundamente grato às mínimas colaborações que recebi e sem as quais este trabalho não teria chegado ao seu final.

Gostaria, contudo, de explicitar aqui um pouco da minha gratidão :

- ao mestre Carlos Osmar Bertero , por todas as orientações que jogaram luz nas encruzilhadas do trabalho;
- ao mestre Fernando C. Prestes Motta , pela generosidade no partilhar de seu conhecimento , pelas sugestões e pelo exame desta dissertação;
- ao mestre Peter K. Spink , pela participação na banca examinadora e principalmente por ter influenciado - mesmo sem sabê-lo - minha opção pelo mestrado na EAESP/FGV;
- aos professores , colegas e funcionários da EAESP/FGV e da Universidade Católica de Louvain , com os quais tive oportunidade de compartilhar tantos momentos importantes;
- ao pessoal da Rhodia, que gentilmente contribuiu com nossa pesquisa de campo;
- a Bete , Cleusa e Lorena , três intelectuais de fato, que me ajudaram a pensar alguns pontos desta dissertação;
- a minha família pelo constante apoio e, em especial, ao meu irmão Paulo , pelos incontáveis auxílios em informática;
- a outro Paulo , o Paulo Tardin , pela amizade e igualmente pelo auxílio com a informática;
- ao amigo Marivaldo Parma , pelo trabalho de revisão do texto (os erros eventualmente restantes são de minha inteira responsabilidade);
- à família Dûchateau , pela carinhosa acolhida;
- a Ana Lúcia , por tudo.

“ Não parece haver opção para o ser humano. ‘Decifra-me ou devoro-te’ é o que diz a esfinge daquele mito. É assim que desvendamos grupos , organizações , instituições , sociedades; é assim que descobrimos os outros e nos descobrimos ; é assim que nos deslumbramos com a riqueza do mundo e , ao entender os mecanismos internos que regem a vida individual , organizacional , social e universal , podemos estabelecer com ela uma relação mais saudável e produtiva para todos.”

Fernando C. Prestes Motta

INTRODUÇÃO

"Um dia é preciso deixar de sonhar e partir"

Amir Klink, em "Paratii - entre dois Pólos"

Uma metáfora interessante para o escrever de uma dissertação poderia ser a de fazer uma jornada , caminhar por uma trilha , ou algo que o valha.

A princípio é preciso uma motivação , um objetivo. Certamente que a dissertação é requisito para a obtenção do título de mestre , mas esta parece-me uma motivação insuficiente. Parece ser preciso um desejo maior , uma necessidade de partir em busca de aventura , um desejo de desvendar, de trazer algo novo. De certa forma um desejo de herói.

A dissertação pede um tema , como uma jornada pede uma direção. Por que escolhe-se um tema e não outros tantos? Talvez por um palpite de alguém , talvez pela facilidade ou dificuldade que ele represente. Imagino, contudo, que um tema, na maioria das vezes , seja escolhido porque ele encontre reflexo em um movimento interior. Imagino que ele conduza a um olhar simultâneo ao exterior e ao interior da pessoa. Que seja uma porta para o decifrar do mundo de fora e do mundo de dentro.

Do tema surgem sonhos , planos , idéias , esboços. Porém em algum momento é preciso deixar de sonhar e partir. Para a pesquisa , para o novo , para a aventura.

Uma jornada é sempre nova para aquele que ainda não a fez, ainda que outros já a tenham feito anteriormente. Os primeiros passos em geral seguem pegadas , seguem mapas , seguem indicações. Mais adiante pode e deve surgir a oportunidade para o pioneirismo , para o desbravar , para uma contribuição única e original. Dizer sim a esta oportunidade poderá levar a novos mapas que eventualmente nortearão aventuras futuras de outros aventureiros.

Esta dissertação tem como tema a procura de conexões entre mudanças culturais planejadas e programas de trainees. Ela surge da busca de um aprofundamento de

uma experiência vivida. Os dois assuntos pareciam se cruzar intimamente , tanto em termos teóricos quanto práticos.

Pesquisar os assuntos citados pareceu-me de grande relevância. A cultura organizacional vem se firmando como importante instrumento de análise das organizações e se tornando campo fértil de inspiração de trabalhos. Muitas contribuições vem sendo feitas e muitas outras ainda restam a se fazer.

Dentro deste campo a mudança cultural desperta particular polêmica , deixando a impressão de que há muito a avançar na compreensão a respeito , sobretudo quando se vai às organizações , sejam as intenções de cunho analítico , sejam de cunho intervencionista.

Os programas de trainee são , ao contrário , assunto pouco estudado do ponto de vista acadêmico apesar de sua prática ser adotada por muitas e importantes empresas brasileiras.

A busca de conexões entre os assuntos visa trazer uma contribuição adicional tanto a um quanto a outro , mas o objetivo maior desta dissertação é o avanço no decifrar das organizações. Para tanto, buscou-se a construção de um modelo teórico seguido da aplicação e aprofundamento deste modelo a partir da realização de uma pesquisa de campo. O diálogo entre a teoria e a prática foi o meio escolhido para o oferecer da melhor contribuição possível.

No desenvolvimento teórico foi particularmente prazeroso seguir linhas de pesquisa de duas dissertações recentes da escola : a de Thomas Wood Jr. com orientação do Prof. Carlos Osmar Bertero sobre Mudança Organizacional e a de Ricardo Rocha Brito Bresler , com orientação do Prof. Fernando C. Prestes Motta sobre Programas de Trainee. A presente dissertação bebe da fonte das duas anteriores na busca de uma nova contribuição.

Em nossa pesquisa de campo voltamos a nos valer do trabalho de Wood , numa exploração continuada do caso Rhodia.

Tal continuidade de pesquisas parece-me fortemente importante na construção do conhecimento.

Esta dissertação está estruturada em três partes, de acordo com o que já foi exposto acima.

A primeira parte traz o embasamento teórico do trabalho. No primeiro capítulo são apresentados aspectos gerais sobre cultura e cultura organizacional e apresentada a conceituação de cultura organizacional adotada , a de Edgar Schein. O segundo capítulo fala sobre os programas de trainee e sua utilização nas empresas brasileiras , com o relato dos poucos casos encontrados na literatura. Na busca de um aprofundamento sobre os programas de trainee , é feito uso das teorias de socialização organizacional e ritos de passagem , nos capítulos três e quatro , respectivamente. O quinto capítulo aborda a mudança cultural em diversos aspectos : o que é , por que as empresas procuram induzi-las de forma planejada , as dificuldades em mudar , a possibilidade de administração das mudanças e as estratégias utilizadas pelas empresas quando buscam as mudanças. O sexto e último capítulo da primeira parte cruza as teorias anteriores em busca de conexões entre os processos planejados de mudança cultural e os programas de trainee , culminando num modelo teórico de duas hipóteses.

A segunda parte do trabalho dedica-se à apresentação da pesquisa de campo. O primeiro capítulo desta parte coloca a postura metodológica adotada. O capítulo dois conta um pouco da história e do momento atual da empresa estudada , a Rhodia S.A.. O capítulo três fala sobre o processo de mudança organizacional introduzido na Rhodia em 1986 , o PRHOEX , abordando com maior interesse a fase em que o processo pode ser visto como contemplando uma mudança cultural planejada , após 1990. O capítulo que fecha esta parte traz a evolução dos programas de trainee na Rhodia.

A parte final desta dissertação traz diálogos teoria-prática em três capítulos. O primeiro faz algumas considerações iniciais sobre os diálogos. O segundo traz os diálogos em si , onde dados do caso são confrontados com a teoria. Faz-se antes uma iluminação recíproca entre caso e modelo teórico do que uma busca pura e simples de comprovação ou não deste através daquele. O terceiro capítulo sintetiza os diálogos , os assume como inconcluídos e dá sugestões para sua continuidade em outros trabalhos.

Esta dissertação traz o relato de três anos de jornada. Nesse período fui levado a diferentes pessoas , textos e lugares. Fui levado sobretudo a um incessante olhar para dentro e para fora , posto que o decifrar das organizações acaba passando pelo desvendar a si mesmo. Tratou-se de jornada inquieta , algo sofrida , plena de dúvidas, de momentos de trevas e de descaminhos. Ao final desta introdução, deixo duas frases que expressam o sentimento que preponderou : o desejo de prosseguir sempre para poder retornar com alguma luz.

"A plenitude irracional da vida ensinou-me a nunca descartar nada , mesmo quando vão contra todas as nossas teorias (que mesmo na melhor das hipóteses têm vida tão curta) ou quando não admitem explicação imediata. Naturalmente isto é inquietante não sabemos , com certeza , se a indicação da bússola está correta ou não , porém a segurança , a certeza e a paz não conduzem a descobertas"

C. G. Jung

" Viver , errar , sucumbir , triunfar , criar vida da vida! Um anjo selvagem lhe aparecera, o anjo da juventude e da beleza mortal , um mensageiro das belas cortes da vida , para abrir diante dele num momento de êxtase os portões de todos os caminhos do erro e da glória. Mais e mais e mais e mais!"

James Joyce

PARTE I - EMBASAMENTO TEÓRICO

1 - CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. CULTURA : DIVERSIDADE DE DEFINIÇÕES E PONTOS DE CONCORDÂNCIA

A Antropologia , ou o estudo do homem pelo homem , parece originar-se a partir de uma curiosidade básica e intrínseca da espécie e de um certo fascínio pelo diferente.¹ Se é verdade que o projeto de se constituir um saber científico sobre o homem só se iniciou no final do século XIII , é igualmente verdadeiro que o homem nunca deixou de interrogar-se sobre si mesmo ², sendo que estudos sobre a formação da antropologia vão se remeter a contribuições efetivas vindas das civilizações egípcia , assíria , fenícia , hindu , entre outras.³ Entre suas interrogações , parece que o homem vem tentando resolver o dilema de conciliar a observação da unidade biológica da espécie e a diferença cultural dos diferentes povos.⁴

A antropologia cultural , um dos campos da antropologia geral , procura se debruçar justamente sobre o estudo das culturas e das diferenças culturais . A princípio as explicações se deram baseadas em graus de evolução , sendo usados termos valorativos , como culturas mais e menos avançadas.⁵ Também teorias deterministas foram desenvolvidas afirmando que a cultura seria ora produto da genética da raça , ora produto do ambiente natural.⁶ Posteriormente procurou-se explicações mais complexas , que buscaram compreender as diferentes realidades culturais dentro do

¹ Vide BERTERO, C.O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder* . In FLEURY, M.T.L. , FISCHER, R.M. (org.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo : Atlas ,1992 , p.35.

² Vide LAPLANTINE,F. *Aprender Antropologia* . 9ª reimpressão. São Paulo : Brasiliense ,1996 , p.13.

³ Vide MELLO,L.G. *Antropologia Cultural - Iniciação , Teoria e Temas*. Petrópolis : Vozes ,1982 , p.182.

⁴ Vide LARAIA,R.B. *Cultura - um Conceito Antropológico*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar , 1993.

⁵ Estas explicações correspondem à corrente evolucionista . Vide , por exemplo, SANTOS J.L. *O que é Cultura*. 14ª ed. São Paulo : Brasiliense , 1994 , p.13-15.

⁶ Vide LARAIA,R.B. *Cultura - um Conceito Antropológico* , op. cit. , p.17-24.

contexto histórico de cada sociedade , das relações sociais presentes em cada uma delas e das relações entre elas.⁷

Fez-se referência aqui ao termo cultura sem que este tivesse sido formalmente definido anteriormente . De fato , apresentar uma única definição sobre cultura tem sido algo que alguns autores tem procurado evitar, diante da enorme diversidade de definições propostas . Neste sentido faz-se referência a um estudo de 1952⁸ que coletou , à época , quase trezentas definições diferentes sobre cultura . Não se sabe quantas outras foram criadas desde então , mas é certo que tais definições se agrupam em algumas correntes teóricas de menor número . Acredita-se que a diversidade de conceitos e correntes tenha a ver com o caráter holístico típico das ciências sociais , “que escapam dos parâmetros da lógica formal e do racionalismo estrito , características marcantes da ciência e da filosofia ocidentais , sobretudo após o renascimento”.⁹

Neste trabalho não contribuir-se-á para o aumento dos números das definições de cultura , nem tampouco privilegiar-se-á alguma delas. Alternativamente , serão apresentados a princípio alguns pontos consensuais sobre o que seja cultura encontrados na bibliografia consultada e , posteriormente , as diferenças entre as correntes teóricas dentro da antropologia cultural.

Tavares coloca alguns itens que seriam grandemente aceitos pelos antropólogos culturais em relação ao seu objeto de estudo¹⁰ :

- “a cultura é parte da biologia do homem ;
- a biologia da espécie humana é produto da cultura ;
- a cultura não é transmitida geneticamente , mas através da aprendizagem ;

⁷ Vide SANTOS J.L. *O que é Cultura* , op.cit. , p.20.

⁸ Vide KROEBER,A.L. , KLUKHOLN,C. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* , citado em MORGAN,G. *Imagens da Organização* . São Paulo : Atlas , 1996 , p. 365.

⁹ Vide TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional : Uma Abordagem Antropológica da Mudança*. Rio de Janeiro : Qualitymark ,1993, p. 45.

¹⁰ Ibidem p.50-51.

- a capacidade de aprender , desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente;
- a cultura é mecanismo adaptativo por excelência da espécie humana , responsável por sua sobrevivência , desenvolvimento e evolução ;
- a cultura é socialmente produzida : embora os indivíduos sejam portadores da cultura, tal comportamento só é possível num processo conjunto , coletivo ;
- a interação com o meio ambiente , na espécie humana , é feita através do aparato cultural .”

Na mesma linha , Bresler ¹¹ aponta vários aspectos que a maioria das definições possuem em comum:

- “um conjunto de valores compartilhado;
- uma mitologia que indica as “verdades” de um grupo e o que não é questionado pelos membros deste ;
- hábitos comuns , que dizem respeito à interpretação de experiências , significados, forma de comunicação (oral , escrita e corporal) e imaginário social compartilhados ;
- artefatos , técnica e tecnologia específicos , não só quanto ao uso , mas também quanto ao significado destes.”

Além dos pontos apresentados anteriormente , outro aspecto de grande aceitação é o [caráter dinâmico da cultura] Sejam resultantes de criação , de importação ou , mais freqüentemente , de uma combinação das duas , mudanças culturais são abundantemente registradas pela história.¹²

As importações dão-se através do contato com culturas diferentes e podem ser transmitidas ou emprestadas. Nos dois casos é de se esperar que ocorra algum grau

¹¹ Vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem*. São Paulo: FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo , 1993. (Dissertação , Mestrado, Organizações , Recursos Humanos e Planejamento), p. 45.

¹² Vide SANTOS J.L. *O que é Cultura* , op.cit. , p. 7.

de reinterpretação , seja dos elementos importados , seja dos elementos antigos , para preservar uma coerência mínima entre ambos.¹³

Quando se fala em criação cultural , parece estar implícita a idéia de que a coesão cultural não é total , ou seja , de que , no mínimo , ocorrem idiossincrasias individuais. Posturas desviantes dos padrões estabelecidos são fontes potenciais de mudanças culturais , na medida em que fornecem alternativas que podem vir a ser adotadas . Em sociedades complexas , as idiossincrasias tendem a existir também em termos de grupos , dando origem a conflitos. É interessante notar que a própria cultura é motivo de conflito de interesses , uma vez que grupos podem lutar pela sua definição , pelo seu controle e pelos privilégios advindo destes.¹⁴

Ao grupo que está em posição de poder , interessa normalmente pouco a mudança cultural , visto que a cultura é elemento legitimador e mantenedor do status quo.. Assim , deve-se compreender a cultura por um lado contendo o gérmen da mudança e por outro em seu aspecto conservador. Compreendê-la deste modo pode ajudar a explicar o fato de que as mudanças , ao mesmo tempo que não deixam de ocorrer , raramente afetem uma grande proporção dos elementos culturais vigentes.¹⁵

¹³ Vide MACCHIAVELLO, G. E. T. *Compreensão da Cultura Organizacional - dois Estudos de Caso* . São Paulo : FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo , 1992. (Dissertação , Mestrado , Organizações , Recursos Humanos e Planejamento), p. 25 - 27.

¹⁴ Vide SANTOS J.L. *O que é Cultura* , op.cit. , p.43. Este ponto não está aqui senão sugerido , merecendo maior aprofundamento . Para tanto , vide ANSART, P. *Ideologias , Conflitos e Poder* , Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1978 e GEERTZ , C. *A Interpretação das Culturas* , Rio de Janeiro : Guanabara Koogan , 1989.

¹⁵ Vide MACCHIAVELLO, G. E. T. *Compreensão da Cultura Organizacional - dois Estudos de Caso* , op.cit. , p. 25-27.

1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL : GÊNESE E SUAS DIVERSAS CORRENTES TEÓRICAS CORRESPONDENTES ÀS DIVERSAS CONCEPÇÕES DE CULTURA

A cultura organizacional surge da base teórica da conceituação antropológica de cultura como uma espécie de busca de uma explicação residual dos fenômenos organizacionais. Esta abordagem das organizações teve seus estudos pioneiros nas décadas de 50 e 60 , tornou-se um discurso forte dos anos 80¹⁶ e muito ainda vem sendo escrito e debatido pelas diversas correntes teóricas que a compõe.

Muitas são as razões para o interesse pela cultura organizacional . No início , as preocupações maiores derivaram do processo de internacionalização das empresas americanas e dos contrastes culturais por elas enfrentados , sendo que se via a cultura como variável mais ligada ao país do que à organização.¹⁷ No começo da década de 80 ocorreu um grande aumento no interesse pela abordagem antropológica , motivado pelo declínio da produtividade americana e o ganho de competitividade dos japoneses , o que teria levantado a questão das diferenças culturais dos dois países e de suas empresas.¹⁸ Começa-se a ver a cultura como uma variável interna da organização e como fator crítico de sucesso , recomendando-se às empresas o desenvolvimento de culturas fortes.¹⁹

Parece que a desilusão em relação a outras ferramentas gerenciais tenha ajudado o sucesso do uso do arcabouço antropológico como instrumento de gestão.²⁰ A idéia

¹⁶ Vide FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*. São Paulo : Makron , 1991, p. xvii-xix.

¹⁷ Vide CHANLAT, J. F. , *L'Analyse Sociologique des Organizations : un Regard sur la Production Anglo-Saxone Contemporaine (1970-1988)*. *Sociologie du Travail* 3/89 , p. 386.

¹⁸ Vide análise em FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit., p.xix-xxi.

¹⁹ Vide KOTTER , J. P. , HESKETT , J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo: Makron Books , 1994 , principalmente o capítulo 2.

²⁰ Vide WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. *Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma* . *RAE* , São Paulo , v.34, nº5, set-out 1994 , p. 65.

que os trabalhos pioneiros na linha da Corporate Culture venderam é que determinadas estratégias poderiam estar emperrando por razões culturais , sendo preciso trabalhá-las.

O interesse da cultura como fator de sucesso organizacional persiste , ainda que atualmente se advogue mais por uma cultura adaptável do que por uma cultura forte²¹ e que se tenha percebido ao longo dos anos que a complexidade em torno das questões culturais é maior do que se imaginava anteriormente.²² O fracasso de intervenções culturais simplistas dos “engenheiros culturais” parece ter deixado algumas lições.

Paralelamente ao interesse gerencialista - caro aos anglo saxões , mas também presente na literatura francófona²³ - tem se desenvolvido progressivamente o interesse da utilização da cultura organizacional como instrumento de compreensão , análise e crítica.²⁴ Tais trabalhos tem , por exemplo , focado a cultura como instrumento de controle a serviço das organizações e visto suas conexões com questões de poder.

O uso não-simplista das variáveis antropológicas para a construção do conhecimento na área organizacional parece auspicioso , não correndo o risco de modismo que se abate sobre a vertente que apresenta intervenções culturais como panacéia aos problemas organizacionais.²⁵ De fato , atualmente tem se defendido uma abordagem antropológica da organização em sentido lato , “pluridimensional na intenção e

²¹ Vide KOTTER , J. P. , HESKETT , J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresaria* , op. cit.

²² Vide BERTERO, C. O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder* . In FLEURY, M. T. L., FISCHER, R.M. (org.). *Cultura e Poder nas Organizações* ,op. cit. e FLEURY, M. T. L. *Cultura da Qualidade e Mudança Orgaizacional*. *RAE* , São Paulo , 33(2) , mar/abr 1993.

²³ Vide CHANLAT, J. F. *L'Analyse Sociologique des Organisations : un Regard sur la Production Anglo-Saxone Contemporaine (1970-1988)*, op. cit. e CHANLAT, J. F. *L'Analyse des Organisations : un Regard sur la Production Française Contemporaine (1960-1990)* , comunicação apresentada no Congresso Mundial de Sociologia , Madri , 09 a 13 de Julho de 1990 , mimeo.

²⁴ Vide , por exemplo , BERTERO, C. O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder* . In FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.). *Cultura e Poder nas Organizações* ,op. cit. ; FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. ; MOTTA, F. C. P. *Cultura Nacional e Cultura Organizacional*, *Revista da ESPM* , São Paulo , nº2, ago/1995 e MORGAN, G. *Imagens da Organização* , São Paulo : Atlas , 1996 , capítulo 5.

²⁵ Vide BERTERO , C.O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder* . In FLEURY, M.T.L. , FISCHER, R.M. (org.). *Cultura e Poder nas Organizações* ,op. cit.

unitária na compreensão do ser humano²⁶, que auxilie a compreender a complexidade humana que emerge nas organizações.²⁷

Colocada a questão do interesse pela cultura organizacional, resta apresentar as principais correntes teóricas dentro deste campo. Para isso, lançar-se-á mão do trabalho de Linda Smircich²⁸, que, se não é o mais atual nem detalhado em termos dos enfoques²⁹, parece ser o que melhor os liga com os diversos conceitos de cultura na antropologia, além de explicitar em cada caso o conceito de organização implícito. Segundo a autora, seriam cinco as áreas básicas de pesquisa cultural:

a) ADMINISTRAÇÃO COMPARATIVA

- conceitos de cultura na antropologia : cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem (ex: funcionalismo de Malinovski) ;

- conceitos de organização na teoria das organizações : organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas (ex: teoria clássica) ;

- enfoque da questão cultural : foco no contexto cultural mais amplo e em sua influência sobre os membros da organização, os quais fazem uma espécie de transposição deste contexto amplo para o universo organizacional e organizam suas atividades com base no que para ele foi transposto.

²⁶ Vide CHANLAT, J. F. *L'Analyse des Organizations : un Regard sur la Production Française Contemporaine (1960-1990)*, op. cit.

²⁷ Vide CHANLAT, J. F. *L'Analyse des Organizations : un Regard sur la Production Française Contemporaine (1960-1990)*, op. cit ; CHANLAT, J. F. *Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações*, In CHANLAT, J. F.(org.) *O Indivíduo nas Organizações : Dimensões Esquecidas*, vol.1, 2ªed. São Paulo, Atlas, 1993 e também HOFSTEDE, G. *The Usefulness of the Organizational Culture Concept*, citado em FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação, Tipologias e Impacto*, op.cit., p.XXII.

²⁸ Vide SMIRCICH, L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, vol.28, nº3, set 1983.

²⁹ Neste aspecto, pode-se recorrer a ALVESSON, M., BERG, P. O. *Corporate Culture and Organizational Symbolism - an Overview*. Berlim/New York : Walter de Gruyter, 1992.

b) CULTURA CORPORATIVA

- conceitos de cultura na antropologia : cultura funciona como mecanismo adaptativo regulador ; ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais(ex: funcionalismo estrutural de Radcliffe Brown) ;

- conceito de organização na teoria das organizações : organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente (teoria contingencial) ;

- ênfoque da questão cultural : a cultura é vista como variável interna ; as organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços , e , como subprodutos , também produzem artefatos culturais distintos como rituais , lendas e cerimônias.

c) COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

- conceitos de cultura na antropologia : cultura é um sistema de cognições compartilhadas ; a mente humana gera cultura pelo significado de um número finito de regras (ex: etnoscência de Goodenough) ;

- conceito de organização na teoria das organizações : organizações são sistemas de conhecimentos ; a organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham (ex: teoria da cognição organizacional);

- ênfoque da questão cultural : a cultura é vista como um master contract , que inclui a auto-imagem da organização , bem como as regras constitutivas e reguladoras que organizam as crenças e ações à luz desta auto-imagem.

d) SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL

- conceitos de cultura na antropologia : cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados ; a ação simbólica necessita ser interpretada , lida e decifrada (ex: antropologia simbólica de Geertz) ;

- conceito de organização na teoria das organizações : organizações são modelos de discurso simbólico ; a organização é mantida através de formas

simbólicas tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades (ex: teoria do simbolismo organizacional) ;

- ênfase da questão cultural : procura-se investigar o modelo do discurso simbólico , no qual é necessário interpretar , ler ou decifrar a organização ; o foco principal está em saber de que modo a experiência se torna significativa.

e) PROCESSOS INCONSCIENTES E ORGANIZAÇÃO

- conceitos de cultura na antropologia : cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente (ex: estruturalismo de Levi-Strauss) ;

- conceito de organização na teoria das organizações : formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes (ex: teoria da transformação organizacional) ;

- ênfase da questão cultural : recai sobre as expressões dos processos psicológicos inconscientes e são analisadas como referência ao jogo (interplay) entre processos fora da consciência e suas manifestações conscientes.

1.3. O REFERENCIAL TEÓRICO DE EDGAR SCHEIN

Diante da variedade de abordagens em cultura organizacional se faz necessário no desenvolvimento de um trabalho neste campo que se deixe claro qual é a conceituação de cultura utilizada. No presente caso , tomar-se-á por base o referencial de Edgar Schein.³⁰

Para Schein , cultura organizacional é : “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou , descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para ser considerados válidos e ensinados a novos membros como a maneira correta de

³⁰ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey Bass , 1985 e SCHEIN, E.H. What is culture , in FROST, P. J. et al. *Reframing Organizational Culture*, London : Sage , 1991.

perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas”³¹. Os problemas de adaptação externa estariam ligados ao estabelecimento da missão, estratégias e objetivos empresariais, bem como ao meio de se atingir estes objetivos, as medidas de verificação e as correções para o caso em que tais objetivos não sejam atingidos. Já os problemas de integração interna diriam respeito ao estabelecimento de linguagem e categorias conceituais comuns, ao delineamento das fronteiras do grupo e conseqüentes critérios de inclusão e exclusão, a questões de poder, status, intimidade, amizade, recompensas e punições, e ao desafio de como lidar com o inexplicável e o incontrolável.

Ainda segundo Schein, haveria diversos níveis de cultura que precisariam ser distinguidos para se evitar confusões conceituais: _____

- nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos (cartas, mapas);

- nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes;

- nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais tomado como certo (taken for granted), vai passando para o nível do inconsciente.

Para o autor, os pressupostos básicos seriam a essência da cultura formando em seu conjunto um paradigma cultural, enquanto valores e artefatos seriam manifestações desta essência. Os pressupostos se refeririam ao modo de relacionamento da organização com o seu ambiente, à natureza da realidade e da verdade, à natureza da natureza humana, à natureza da atividade humana e à natureza das relações humanas.

³¹ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, op.cit., p. 09.

Eles seriam partilhados pelos membros do grupo na medida em que este tenha uma história e experiências significativas comuns e seriam decifráveis de maneira privilegiada pelo estudo dos processos de socialização.³²

A escolha pela adoção dos conceitos de Edgar Schein se deve à riqueza de sua definição e à amplitude e aceitação de seu trabalho. Freitas, que em seu trabalho apresentou um amplo levantamento da bibliografia sobre cultura organizacional conclui que o conceito de Schein é dos mais ricos: "Percebemos em Schein a preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ainda que admita importância desses elementos, ele privilegia a força dos pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem"³³.

É interessante que, ao retomarmos as vertentes de pesquisa no campo da cultura apresentada acima, veremos que o trabalho de Schein parece beber de várias delas. Mesmo nos parecendo que seu trabalho remeta principalmente à abordagem corporativa³⁴, sua conceituação mostra ser ampla o bastante para estabelecer pontos de diálogo com as outras vertentes.³⁵

CIT. DACIT.
NEF.

Ainda em relação à relevância de Schein, Bertero diz que "o trabalho mais amplo e ambicioso em termos de análise cultural é o de Edgar Schein".³⁶ Na mesma linha, Freitas coloca que "...um dos autores que vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitual e metodologicamente é Edgar Schein".³⁷ Além destas

³² Sobre este ponto vide SCHEIN, E.H. What is culture, in FROST, P. J. et al. *Reframing Organizational Culture*, op. cit.

³³ Vide FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação, Tipologias e Impacto*, op.cit., p. 7.

³⁴ Vide ALVESSON, M., BERG, P. O. *Corporate culture and organizational Symbolism - an Overview*, op. cit.

³⁵ Machiavello fez a análise das relações do referencial de Schein com as 5 abordagens de Smircich e procurou mostrar como ele se relaciona com todas elas. Pareceu-lhe, porém, que Schein se encaixaria predominante na abordagem estruturalista. Vide MACCHIAVELLO, G. E. T. *Compreensão da Cultura Organizacional - dois Estudos de Caso*, op. cit.

³⁶ Vide BERTERO, C.O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder*. In FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. (org.). *Cultura e Poder nas Organizações*, op. cit., p. 37.

³⁷ Vide FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação, Tipologias e Impacto*, op.cit., p. 20.

posições , também é marcante que diversos textos consultados na elaboração da presente dissertação cite Schein seja como embasamento de seus trabalhos³⁸ , seja incluído em revisões da literatura³⁹ , seja como parâmetro para crítica e estabelecimento de visões contrárias.⁴⁰

Um último e não menos importante motivo que nos levou à adoção do referencial de Schein é o fato de que ele também foi usado no processo de mudança cultural descrito neste trabalho.⁴¹ Isto aponta na direção de que se trata de um conceito cultural suficientemente sério para ser usado tanto na análise organizacional quanto numa tentativa complexa de intervenção e mudança , ou seja , é um instrumento usado tanto pelos analistas quanto pelos práticos.

Tomar Schein como referência em termos de conceituação de cultura organizacional não implica em que se tomará apenas seu trabalho na construção de nosso embasamento teórico , que se pretende ser transdisciplinar⁴² , flertando , por exemplo, com a sociologia e com a psicanálise . Implica tampouco que se concorde com tudo o que ele apresenta em seus trabalhos. Como exemplo disto , tomaremos postura metodológica diversa da postura clínica que ele advoga , como explicitar-se-á em momento oportuno. Contudo , no que se refere a sua definição de cultura

³⁸ Vide , por exemplo , KOTTER , J. P. , HESKETT , J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit ; NADLER , D. A. et al. *Arquitetura Organizacional*, Rio de Janeiro : Campus , 1994 e CURADO , I. B. EAESP/FGV : Um Passeio pelo Labirinto , *RAE* , São Paulo , 34 (3) , p.8-24, mai/jun 1994 .

³⁹ Vide , por exemplo , ALVESSON, M. , BERG, P. O. *Corporate Culture and Organizational Symbolism - an Overview* , op. cit. ; FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. e CHANLAT, J. F. , *L'analyse sociologique des organizations : un regard sur la production anglo-saxone contemporaine (1970-1988)* ,op. cit.

⁴⁰ Vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. e a discussão em TRICE, H. M. Comments and Discussion , in FROST, P. J. et al. *Reframing Organizational Culture* , op. cit.

⁴¹ Não foi o único , mas se tratando de cultura foi provavelmente o mais importante. Vide neste sentido WOOD Jr. , T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte ?* São Paulo : FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo , 1992. (Dissertação , Mestrado , Organizações , Recursos Humanos e Planejamento).

⁴² Vide CURADO , I. B. EAESP/FGV : Um Passeio pelo Labirinto , op. cit.

organizacional , pouco temos a ressaltar , e é a ela que estaremos nos remetendo no decorrer deste trabalho.

1.4. SUBCULTURAS E CONTRA-CULTURA

A discussão sobre a existência de uma única cultura na organização ou , alternativamente , a existência de múltiplas culturas ainda gera certa polêmica ⁴³, mais muitos são os trabalhos que adotam a segunda hipótese⁴⁴ e mesmo advogam a favor dela⁴⁵. Estes por vezes argumentam dizendo inclusive que a cultura única seria antes uma construção teórica não observável , sendo que todas as organizações possuiriam subculturas, associadas a agrupamentos étnicos , funcionais , departamentais e de localizações geográficas diferentes . Organizações grandes e geograficamente dispersas poderiam ter centenas de subculturas diferentes.⁴⁶

Schein em geral se refere a uma cultura única , mas ele afirma a possibilidade de existência de subculturas em uma organização.⁴⁷ Tomar-se-á aqui uma posição similar a sua , ou seja , admitir-se-á que tanto uma única cultura quanto múltiplas culturas são possibilidades em uma dada organização.

Em se admitindo que em uma mesma organização co-existam diferentes culturas , pode-se admitir também que um determinado grupo na organização possua uma cultura que colide com a cultura preponderante da organização ou com a cultura do

⁴³ Vide FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. , p. 76.

⁴⁴ Vide, por exemplo, KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit. ; MOTTA, F. C. P. *Cultura Nacional e Cultura Organizacional* , op. cit. e van MAANEN, J. , BARLEY, S. R. *Cultural Organization : Fragments of Theory* , in FROST, P. J. et al. *Organizational Culture*, London : Sage , 1985.

⁴⁵ Vide , por exemplo, GREGORY , K. L. *Native-View Paradigms : Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations* , *Administrative Science Quarterly* , 28 (1983)e RODRIGUES , S. B. *Corporate Culture and Identity* , in : XVII ENANPAD , 1983 , Salvador , *Anais* , vol. 10 (RH).

⁴⁶ Vide KOTTER , J. P. , HESKETT , J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit., p. 6.

⁴⁷ Vide SCHEIN,E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op.cit. , p. 7-8.

grupo que lá está em posição de poder.⁴⁸ Neste caso fala-se em contracultura , mas aí estamos entrando em terreno ainda mais polêmico e menos estudado.⁴⁹

1.5. ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como encerramento deste capítulo , apresentar-se-á definições para os elementos da cultura freqüentemente estudados e a que eventualmente se fará referência no decorrer deste trabalho ⁵⁰:

- “ambiente físico” : aquelas coisas que rodeiam as pessoas fisicamente e lhes fornecem estimulação sensorial imediata para executar atividades culturalmente expressivas.
- artefatos : objetos materiais fabricados por pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas.
- cerimônia : um sistema de vários ritos conectados com uma ocasião ou evento particular.
- conto popular : narrativa completamente fictícia.
- estória : narrativa baseada em eventos verdadeiros - freqüentemente faz um mistura do verdadeiro com a ficção.
- gestos : movimentos de partes do corpo usadas para expressar significados.
- lenda : transmissão de uma narrativa de algum evento maravilhoso que é baseada numa estória , mas tem incorporado alguns detalhes fictícios .

⁴⁸ Como no caso de internos de um presídio : vide MOTTA, F. C. P. *Cultura Nacional e Cultura Organizacional* , op. cit , p. 20.

⁴⁹ Vide FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. , p. 77.

⁵⁰ As definições seguintes são tomadas de FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. , que adaptou de TRICE , H. M. , BEYER , J. M. *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonies* , *Academy of Management Review* , vol. 9 , nº 4 , 1984.

- linguagem : uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.
- mito : uma narrativa dramática de eventos imaginados , usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.
- rito : relativamente elaborado , dramático ; conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento , executado através de interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência.
- ritual : conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com ansiedades , mas que freqüentemente produz consequências intencionais de importância prática.
- saga : uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes - geralmente em termos históricos.
- símbolo : qualquer objeto , ato , evento , qualidade ou relação que serve de veículo de um significado , geralmente representando uma outra coisa.”

Como complementação a estas definições , acrescentamos que concordamos aqui com posturas já adotadas de se considerar que os ritos se refiram a ocorrências extraordinárias no tempo , enquanto que rituais designam atividades rotineiras e habituais.⁵¹

⁵¹ Vide discussão em BRESLER , R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. , p. 56-60.

2- PROGRAMAS DE TRAINEE

Não há uma definição formal para "Programas de Trainee" na literatura pesquisada, embora o termo seja de uso habitual na imprensa de massa e mesmo em textos mais acadêmicos.¹ Bresler, que estudou o assunto em profundidade², coloca que Programas de Trainee ou Programas de Integração se referem a um conjunto de práticas que visam introduzir um novo funcionário na organização, podendo ser mais elaborados e durar mais tempo (estes mais comumente chamados Programas de Trainees) ou mais simples, consistindo em uma breve apresentação formal da organização, de suas regras e dos direitos e deveres do funcionário.³

A análise da prática das empresas brasileiras⁴ nos mostra que os programas de trainee procuram selecionar jovens recém-formados ou em início de carreira e fazê-los passar por um programa de treinamento "sob medida", conforme as características e necessidades da própria empresa, para que assumam, ao final do programa ou em um futuro próximo, cargos gerenciais ou de destaque. Tal prática contribuiria para a sobrevivência e perpetuação das organizações.⁵

Durante o tempo compreendido entre a entrada na organização e o final do programa de treinamento, o novato é chamado e muitas vezes registrado em carteira como Trainee.

¹ Vide KYRMSE, R. E. Desempenho potencial e Carreira : Algumas Considerações, *Treinamento & Desenvolvimento*, mar 1996 ; BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - Um Estudo sobre a Passagem*, op. cit. ; BENATTI, L. Confira 1143 vagas de Estágio e Trainee, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 25 ago. 1996 e TORRES, M. Empresas Procuram Talento na Faculdade, *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 23 ago. 1992.

² Vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - Um Estudo sobre a Passagem*, op. cit.

³ Ibidem, p. 67.

⁴ Vide, por exemplo, TORRES, M. Empresas Procuram Talento na Faculdade, op. cit. e BENATTI, L. Confira 1143 vagas de Estágio e Trainee, op. cit.

⁵ Vide WOOD Jr., T. com SALINAS, A. O Calvário dos Novinhos. *Carta Capital*, São Paulo, 14/05/97, p. 76.

Não há na legislação trabalhista brasileira nada que distinga o trainee de um outro funcionário qualquer, como acontece no caso do estagiário. O trainee tem vínculo empregatício e os mesmos direitos trabalhistas estendidos aos demais trabalhadores, como férias, 13º salário, fundo de garantia. O termo parece então ser usado simplesmente para designar um funcionário em treinamento, um funcionário que de alguma forma ainda não está pronto, um funcionário que está vivendo seu momento de passagem de fora para dentro da organização.

Para efeito deste trabalho e em consonância com o trabalho de Bresler, Programas de Trainee serão entendidos como o processo estruturado pela empresa que se inicia desde a fase de recrutamento dos candidatos, passando pela seleção, englobando todo o período em que o selecionado é registrado até o momento em que ele termina o seu programa de treinamento (que além de cursos envolve outras atividades, como veremos) conforme definido pela empresa.

2.1. DETALHANDO OS PROGRAMAS DE TRAINEE

- recrutamento e seleção

O recrutamento de trainees é feito muitas vezes nas próprias universidades e faculdades escolhidas pelas empresas como sendo as mais habilitadas a fornecer o estudante que cumpre o perfil desejado. Costumeiramente representantes das empresas vão até essas instituições de ensino selecionadas para fazer palestras institucionais, apresentar aos alunos dados sobre o programa de trainees e sobre as perspectivas de futuro profissional que têm a lhes oferecer. Em seguida fazem o recrutamento *in loco*, através de fichas a serem preenchidas pelos estudantes. Tal prática tem sido usual, mas certamente não é a única. O recrutamento via anúncios em jornais e revistas, através de agências e atualmente através do convite a envio de currículos via internet também são utilizados pelas empresas.

Na cidade de São Paulo ocorre desde 1989 uma feira de recrutamento , a FERUN . Esta reúne stands de diversas empresas interessadas em recrutar estagiários e trainees . Nesta feira o candidato preenche uma ficha única que depois é processada e distribuída a todas as empresas participantes do evento . A presença de visitantes na feira é muito significativa : em 1993 foram 28 mil⁶. A Price Waterhouse , uma das freqüentes participantes do evento chega a ter até 7.000 candidatos em seu programa de trainees⁷.

O processo de recrutamento dá início a um período de “namoro” entre empresa e candidato , onde uma parte tentará de alguma forma seduzir a outra . A empresa faz ofertas de carreira , salários , benefícios e sucesso profissional , mexendo com o imaginário dos candidatos . Estes procuram se mostrar atraentes , dinâmicos e atualizados , visando um início de desenvolvimento profissional. Tal período compreende também todo o processo de seleção . Como o número de candidatos para uma vaga de trainee é muito grande (mais de 50 por vaga no caso da Price) , é claro que o esforço de sedução deve ser bem maior por parte dos estudantes . É claro também que o espaço para os jogos de sedução é limitado e controlado pela empresa, que estrutura os processos de recrutamento e seleção .

Diante de concorrência tão intensa , os processos de seleção tendem a ser bastante complexos . São utilizadas análises de fichas e *currícula* , testes psicológicos e de raciocínio lógico , redações sobre determinado tema , entrevistas com profissionais de recursos humanos e com executivos e dinâmicas de grupo , entre outras técnicas. Normalmente as empresas escolhem um mix destas técnicas , sendo que cada uma delas costuma representar uma fase do processo de seleção . Assim , ao final do processo , candidato selecionado terá passado por uma série de fases eliminatórias e experimentado uma boa dose de tensão . Com estas sucessivas fases a empresa terá exposto os candidatos a diversas situações e terá a possibilidade de escolher aqueles que mais se enquadram com o perfil desejado .

⁶ Vide *Folha de São Paulo* , edição empregos de 07/09/94.

⁷ Vide GONÇALVES, M. S. Empresas Garimpam Potencial. *Folha de São Paulo*, São Paulo , 07 ago. 1994.

Em se tratando de profissionais recém formados , o perfil é estruturado mais em termos de potencial e valores do que de experiência . A formação em escolas de elite , o conhecimento de idiomas , viagens ao exterior , facilidade de expressão e relacionamento interpessoal , conhecimento das tendências de mudanças nas organizações e no contexto político-econômico mundial , vontade de aprender e abertura para mudanças têm sido considerados como critérios de seleção dos trainees.⁸ Além destes critérios gerais , cada empresa procurará os candidatos que possuam valores compatíveis com o que se acredita ser o mais adequado ao momento vivido na organização .

- do primeiro dia de trabalho ao final do programa

O período que se estende entre o primeiro dia efetivo de trabalho e o término do programa de trainees conforme determinado por cada empresa será marcado por um conjunto de atividades : apresentações corporativas , visitas a instalações , atividades de integração , eventos sociais como almoços e reuniões , estágios rotativos por diferentes áreas da empresa , treinamento técnico e valorativo . Com isto a empresa espera ir moldando o trainee - um jovem que recebeu uma formação genérica em uma área do conhecimento , como administração , engenharia, economia e outras - às especificidades da empresa. Assim , será necessário talvez ensinar um pouco mais sobre determinados aspectos tecnológicos aos administradores (e provavelmente também aos engenheiros) , um pouco de finanças aos psicólogos , algo de recursos humanos aos economistas e assim por diante . A todos serão passados a missão , os valores básicos , as políticas e estratégias da empresa .

Neste breve detalhamento procurou-se colocar as principais características dos programas de trainee , de maneira um tanto descritiva . Nos capítulos seguintes

⁸ Ibidem.

procurar-se-á um maior aprofundamento teórico do assunto , olhando os programas de trainee como processo de socialização organizacional e como ritos de passagem .

2.2. PROGRAMAS DE TRAINEE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Os programas de trainees têm sido defendidos como sendo uma necessidade das empresas , posto que garantidores da contínua ocupação dos postos chaves da organização por pessoas talentosas e bem formadas , sendo inclusive vistos como investimento e não como custo.⁹ Atualmente , muitas são as empresas que possuem tais programas , que variam em relação ao conteúdo e ao tempo de duração . Tem se alertado , entretanto , que o grau de seriedade também constitui variável dos programas¹⁰ , sendo que algumas empresas usariam o termo programa de trainees mais como chamariz dos jovens universitários , sem possuir de fato um programa que represente um investimento na carreira dos contratados . Pouco se encontra escrito a respeito do conteúdo de tais programas ,sendo este um dos intuitos desta dissertação, mas se pode citar aqui o nome de algumas empresas que adotam programas de trainee¹¹, com o número de vagas oferecidas para os programas a serem iniciados em 96 .

nome da empresa	vagas em 95
Arthur Andersen	139
Price Waterhouse	100
Pizza Hut	70
Coopers & Lybrand	50
Banco Itaú	50

⁹ Vide KYRMSE, R. E. Desempenho Potencial e Carreira : Algumas Considerações , op. cit.

¹⁰ Vide PEREZ , L. Maioria não tem Programas Sérios . *Folha de São Paulo* . São Paulo , 03 set. 1995.

¹¹ Vide FORMAÇÃO é o mais importante do currículo. *Folha de São Paulo*, São Paulo , 03 set. 1995.

Ultragás	40
Subway	40
Elma Chips	40
Souza Cruz	28
Citibank	24
Basf	20
Credicard	20
Banco de Boston	20
Banco Real	20
Unibanco	20
Johnson & Johnson	10
Singer	9
Tam	6

Quanto ao tempo de duração dos programas , a variabilidade encontrada foi de 5 meses a dois anos . Também é variável as áreas de formação de estudantes admitidos no recrutamento . A título de exemplo , a Subway aceita somente estudantes de administração e economia ; a Coopers & Lybrand acrescenta a estas direito , ciências contábeis e informática ; o programa da Souza Cruz convida estudantes de administração , economia , comunicação social , ciências sociais , psicologia , química , direito , engenharia e farmácia e bioquímica ; já algumas empresas como a Pizza Hut , o Banco de Boston e o Credicard praticamente não fazem restrições à área de formação .

2.3. PROGRAMAS DE TRAINEES DESCRITOS NA LITERATURA

Em seu estudo sobre os programas de trainees , Bresler fez um levantamento da bibliografia disponível e constatou a escassez de trabalhos de campo a este respeito . Entre os casos fora do Brasil , há alguns estudos feitos em empresas japonesas citados repetidamente por outros trabalhos¹². No que se refere a casos brasileiros , Bresler apresenta apenas um caso¹³ além do seu próprio estudo . Procurar-se-á não fazer mais uma repetição (desnecessária) dos casos japoneses , citando-se aqui sucintamente como exemplo de programas de trainee os dois casos brasileiros .

- a GPF auditores¹⁴

O programa de trainee da GPF auditores tem duração de 12 meses , sendo 1 mês de treinamento intensivo e os meses restantes de trabalho supervisionado . Há na organização a visão de que o treinamento de 1 mês valeria mais para a organização do que os anos de faculdade e de que o verdadeiro aprendizado se daria com a prática do dia-a-dia , visões estas consonantes com a estrutura do programa . Segundo um diretor da GPF , a estrutura do programa praticado por eles não seria muito diferente das demais empresas de assessoria , variando mais no que se refere às especificidades culturais de cada empresa .

Durante o programa de treinamento , os trainees são submetidos a cargas intensas de trabalho , o que provoca a desistência de alguns , no que parece uma extensão do processo de seleção onde só os mais fortes sobrevivem . Os trainees da GPF (chamados de pica-pau) deixam de ser assim considerados quando , depois de um

¹² Vide BRESLER , R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - Um Estudo sobre a Passagem*, op. cit. , p. 80-91.

¹³ Vide CALDAS , M. P. A Passagem do Pica-pau , Trabalho apresentado ao Seminário Especial sobre Direções Metodológicas em Análise organizacional : O Uso de Metáforas , Curso de Doutorado em Administração , EAESP/FGV , mimeo , 1992 , citado em BRESLER , R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - Um Estudo sobre a Passagem* , op. cit.

¹⁴ GPF Auditores é nome fictício.

ano , dão lugar a uma nova turma de trainees , sendo o final deste período costumeiramente celebrado com uma rodada de chope paga por eles .

A Orco Banco¹⁵

A Orco Banco tem sua matriz nos Estados Unidos e é um dos maiores bancos mundiais . Instalou sede em nosso país há muitos anos e foi uma das empresas pioneiras no que se refere a programas de trainees praticados no Brasil . Altamente estruturado , programa da Orco assume caráter estratégico para o banco e é considerado como investimento de longo prazo , uma vez que visa formar os candidatos a executivos dentro do padrão cultural da organização . De fato , as pessoas que ocupam altos cargos na organização foram também elas trainees no passado.¹⁶

O programa de trainees da Orco dura normalmente 18 meses , sendo que seis semanas se referem a um treinamento intensivo , o “Penetrando a Orco” . Tal treinamento , todo ministrado em inglês , é um dos vários módulos de treinamento do programa e ocorre no sexto mês à partir da entrada do trainee na organização . Além de treinamentos , o programa prevê ainda o trabalho supervisionado por um tutor que deve ser um executivo senior , preferencialmente ex-trainee. Este é responsável pelo encaminhamento do trainee às diversas áreas do banco e por sua avaliação , que ocorre formalmente a cada semestre do programa .

O “Penetrando a Orco” é descrito por Bresler como sendo o momento de maior dramatização do treinamento . Durante as seis semanas de duração , os trainees têm a oportunidade de ter contato pessoal com o presidente e com altos diretores do banco . São também apresentados às lendas , estórias , mitos e heróis da organização . Tais atividades seriam usadas com nítida consciência para a transmissão de valores , para a aculturação . Também com este fim , todo o fim de tarde ocorre a atividade chamada “Brincadeira Ética” , na qual o trainee deve se posicionar em relação a uma pergunta ética projetada numa tela . Ao trainee são

¹⁵ Orco Banco é nome fictício . A descrição completa da entrevista com o funcionário da empresa que deu origem à síntese que se segue está em BRESLER , R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - Um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. , p. 100-112.

¹⁶ Embora Bresler lembre que nem todos chegam lá.

apresentadas alternativas que ele deve escolher através de um dispositivo eletrônico . Sempre existe uma resposta considerada a mais correta pelo banco , que assim vai transmitindo seus valores e aculturando o trainee .

Bresler ressalta a preponderância do aspecto valorativo sobre o técnico no programa de formação . Segundo ele , a organização parece sabedora da importância da manipulação de símbolos organizacionais , o que fariam através da escolha dos temas e atividades a serem apresentadas aos trainees , bem como através da escolha dos diferentes “professores” do programa . A escolha de professores , todos bem sucedidos no banco mas de características diversas , sinaliza aos trainees uma certa possibilidade de liberdade que, na verdade, aponta para uma certa forma de prisão : a liberdade fica condicionada à adesão aos valores básicos da organização.

3- SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E PROGRAMAS DE TRAINEE

3.1. DEFINIÇÕES

socialização

Foram encontradas na literatura pesquisada diversas definições para o termo socialização. Essas definições parecem ser antes complementares que contraditórias, cada uma delas ressaltando mais fortemente um ou outro aspecto ligado ao processo de socialização .

Berger e Luckmann definem socialização como a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela.¹ Para os autores , durante a socialização o indivíduo apreende e interioriza a realidade social objetivada passando a , dialeticamente , produtor desta mesma realidade.² A definição de Rocher³ vai na mesma linha , destacando ainda a importância dos agentes significativos : “ O processo pelo qual a pessoa humana aprende e interioriza [...] os elementos sócio culturais de seu meio , os integra a sua personalidade sob influência de agentes sociais significativos e assim se adapta ao ambiente social onde ela deve viver”. Outros autores⁴ ressaltam o aspecto redutor de possibilidades da socialização , definindo-a como um processo a partir do qual um indivíduo com amplas possibilidades desenvolve padrões de comportamento restrito , adequando-se às normas de seu grupo . O particular mundo social é transmitido como o mundo *tout*

¹ BERGER, P. L. , LUCKMANN , T. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis : Vozes , 1985.

² Vide também SCHUTZ, A. *Collected Papers*. The Hague : Martinus Nijhoff , tradução mimeo.

³ ROCHER , G. L'Action Sociale , citado por EMERY , Y. Recrutement et Intégration des Nouveaux Collaborateurs : les Rites d'initiation. *Problèmes Économiques* , nº 2182 , jul/90 , p. 29.

⁴ Vide MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS , J. F. F. G. e WOOD Jr., T.) Controle Social nas Organizações. *RAE* , São Paulo , 33(5) , set/out 1993.

*court*⁵, convenções de um grupo específico são mostradas como "naturais", o que contém uma certa violência simbólica⁶. Ligando socialização e cultura foi encontrada ainda uma definição que coloca de maneira (exageradamente) simplificada que socialização seria transmissão de cultura.⁷

socialização primária e secundária

// Socialização primária se refere à primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância e através da qual se torna membro da sociedade.⁸ Quem se encarrega da socialização primária são os chamados outros significativos, como a família e os primeiros professores. Estes são impostos à criança e apresentam a ela suas concepções idiossincráticas como realidade objetiva. O aprendizado na socialização primária não é puramente cognoscitivo, mas carregado de ligação afetiva com os outros significativos. É através da identificação com eles que a criança interiorizará seus papéis e atitudes, tornando-os seus. Por meio da identificação com os outros significativos, a criança identificará a si mesma. A identificação pelos outros e auto-identificação vão formando a personalidade do indivíduo, numa dialética entre a identidade objetivamente atribuída e a identidade subjetivamente apropriada.⁹ É interessante lembrar que a criança nunca é totalmente passiva no processo de socialização, cabendo porém aos adultos o estabelecimento das regras do jogo.¹⁰ //

A socialização nunca é total e nem está totalmente acabada. A socialização secundária seria, neste sentido, qualquer processo posterior de introdução de um

⁵ Vide BERGER, P. L., LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*, op. cit. e GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*, op. cit.

⁶ Van den HOVE, D. *Psychosociologie des Organizations* (Syllabus de Cours). Louvain-la Neuve, 1995.

⁷ Vide HEBDEN, J. E. Adopting an Organization's Culture: The Socialization of Graduate Trainees. *Organizational Dynamics*, 15, 4(1987), p.56.

⁸ Vide BERGER, P. L., LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*, op. cit., p.175.

⁹ Vide BERGER, P. L., LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*, op. cit., p.175-177 e também RODRIGUES, S. B. *Corporate Culture and Identity*, op. cit., p. 347.

¹⁰ Vide BERGER, P. L., LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*, op. cit., p.180.

indivíduo em outros setores do mundo objetivo de sua sociedade.¹¹ Em sociedades complexas , com grande distribuição do conhecimento e em constante mudança , a socialização secundária se faz muito importante . Há uma enorme quantidade de submundos com os quais os indivíduos podem entrar em contato , havendo sempre algum grau de demanda de novas interiorizações . Essas características das sociedades modernas fazem com que as organizações possuam pessoal especialmente dedicado a tarefas de socialização e que existam mesmo instituições especialmente voltadas à socialização (ou ressocialização) após a infância , como universidades , prisões e hospitais psiquiátricos.¹²

A socialização secundária se dá sobre a base da socialização primária e será tão melhor sucedida quanto estiver consonante com ela , em processo que se chama transversalidade¹³. Se uma organização se propuser a inculcar valores semelhantes aos já recebidos por seus trabalhadores na família , igreja ou escola , encontrará neles o campo preparado para o plantio.¹⁴

O conhecimento interiorizado na socialização secundária é muito mais facilmente posto em parênteses , o contexto institucional mais facilmente percebido e o indivíduo tem a possibilidade de escolha dos outros significativos(e os escolhidos muitas vezes não serão os agentes oficiais de socialização da organização) , com os quais terá menos ligação afetiva . Tais características parecem motivar a preocupação das organizações que trabalham com adultos com relação a seus processos particulares de socialização.

2. socialização organizacional

¹¹ Ibidem , p.175 , 184 .

¹² Vide BRIM Jr., O. G. , WHEELER, S. *Socialization after Childhood : two Essays*. New York : John Willey & Sons , 1966.

¹³ Vide van den HOVE, D. *Psychosociologie des Organizations* , op. cit.

¹⁴ Vide , por exemplo , SEGNINI, L. R. P. *A Liturgia do Poder : Trabalho e Disciplina*. São Paulo : Educ , 1988.

Subconjunto da socialização secundária , a socialização organizacional é definida por John van Maanen¹⁵ como a maneira pela qual indivíduos se tornam membros e continuam como membros de uma organização - tanto do ponto de vista do indivíduo quanto dos outros na organização . Em artigo mais recente¹⁶, o mesmo autor põe o foco sobretudo nas ações da organização , referindo-se à socialização organizacional como a maneira pela qual as experiências de aprendizagem das pessoas que assumem novos cargos , status ou papéis são estruturadas por outras nas organizações.

A organização pode promover a socialização de indivíduos através dos processos de seleção , dos treinamentos , dos mecanismos de controle . Mais adiante detalharemos o processo de socialização organizacional. Por ora lembramos que a socialização organizacional nunca está completa , estendendo - se por toda a carreira do indivíduo.

socialização antecipada e ativa

Entende-se como socialização antecipada o conjunto de situações de adaptação que ocorrem antes do primeiro dia de trabalho . Estas podem ocorrer por conta do próprio candidato , que pode ter acesso a informações da empresa através da imprensa ou de contatos com pessoas da organização , ou por conta da empresa , através das comunicações formais e informais realizadas por ela durante os processos de recrutamento e seleção . As empresas se utilizam da socialização antecipada de maneira bem diversa : algumas não dão atenção a esta possibilidade , deixando para “informar e formar” o novato a partir de seu primeiro dia na organização ; outras usam da socialização antecipada como um momento de sedução dos candidatos , mostrando somente a face positiva da organização , o que pode ter como consequência o fato de que o candidato fique com uma imagem irreal sobre o que o esperará em seu primeiro dia de trabalho ; por fim , algumas empresas optam por mostrar ao candidato uma imagem realista de si próprias , tanto mais possível quanto

¹⁵ Vide van MAANEN, J. *Experiencing Organization : Notes on the Meaning of Careers and Socialization.* In : van MAANEN, J. (org.) *Organizational Careers: Some New Perspectives.* Chichester : Wiley , 1977 , p.15.

¹⁶ Vide van MAANEN, J. *Processando as Pessoas - Estratégias de Socialização Organizacional.* In : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op.cit. , p.45.

mais a empresa conheça sobre si própria.¹⁷ Assim se percebe que , quer a empresa esteja atenta a ela ou não , a socialização antecipada tem importância significativa . De fato , alguns estudos que mostram não ter havido grandes mudanças de atitude com o processo de socialização ocorrido após a entrada do indivíduo na empresa podem indicar uma mudança significativa ocorrida durante a pré-entrada.¹⁸

A socialização ativa seria , ao contrário da antecipada , aquela que ocorre após a entrada efetiva do indivíduo na organização , ou seja , do primeiro dia de trabalho em diante .

socialização formal e informal

A socialização formal ou planejada refere-se aos processos estruturados pela empresa com o objetivo explícito de levar o novato ao aprendizado de seu mundo social. Ela contém, de certa forma, o discurso oficial¹⁹ que será transmitido por agentes oficiais de socialização . Quanto mais formal o processo , mais ele ocorre fora do contexto de progressão do trabalho , mais o papel do novato será enfatizado e explicitado , e mais o novato será diferenciado de outros membros da organização . Na socialização informal , o aprendizado do novato dar-se-á através das redes sociais e das tarefas relacionadas a sua posição. Terá ele , neste caso, a possibilidade de selecionar seus agentes de socialização.²⁰

¹⁷ Vide EMERY , Y. Recrutement et Intégration des Nouveaux Collaborateurs : les Rites d'initiation , op. cit.

¹⁸ Vide BRIM Jr. , O. G. , WHEELER , S. *Socialization after Childhood : two Essays* , op. cit.

¹⁹ Vide TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional : uma Abordagem Antropológica da Mudança* , op. cit. , p.63.

²⁰ Vide van MAANEN, J. Processando as Pessoas - Estratégias de Socialização Organizacional. In : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p.48.

3.2. O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nesta seção procurar-se-á apresentar o processo de socialização organizacional de maneira mais detalhada . Alguns dos conceitos apresentados na seção anterior serão retomados e ampliados com o objetivo de mostrar as características das diferentes fases²¹ pelas quais passa um indivíduo ao ingressar em uma organização .

fase 1 - a pré - entrada

A socialização organizacional inicia-se com a socialização prévia , conforme já foi dito. Durante o processo de recrutamento e seleção , a organização procurará selecionar candidatos que possuam características as mais compatíveis com sua cultura , de modo a minimizar a socialização ativa . Ainda durante o processo de recrutamento e seleção a organização procura apresentar uma imagem de si própria aos candidatos , o que já sinaliza a estes a necessidade de alguma mudança pessoal para passar a fazer parte da organização.²² De fato já argumentamos que é provável que alguma transformação já ocorra nesta fase.

O indivíduo , por sua vez , forma uma imagem da organização influenciado por sua experiência no processo de recrutamento e seleção e por outras informações que lhe sejam disponíveis . Além disso , cria uma expectativa a respeito dela , expectativa que muitas vezes pode estar inflacionada pelo fato de que, durante o período compreendido entre o final da seleção e o real ingresso na organização em questão , outras oportunidades de emprego podem ter sido recusadas.²³

²¹ A divisão adotada neste trabalho está alicerçada em WANNOS, J. P. , REICHERS, A. E. , MALIK, S. D. *Organizational Socialization and Group Development : Toward an Integrative Perspective* , *Academy of Management Review* , vol 9. , nº 4 ,1984 e MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS ,I. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações* , op. cit. , sem corresponder integralmente a nenhum dos dois trabalhos.

²² Vide EMERY , Y. *Recrutement et Intégration des Nouveaux Collaborateurs : les Rites d'initiation* , op. cit. , p.30

²³ Ibidem.

fase 2 - entrada

Uma vez definida a contratação , o novato entra na organização com a imagem e expectativas criadas previamente e com seu conjunto de valores e pressupostos adquiridos em sua socialização primária e em socializações secundárias anteriores .

Por melhor que seja a adequação conseguida entre os valores do indivíduo e os da organização , por mais acuradas as informações a respeito da organização conseguida por ele , por maiores as preocupações da organização com a socialização antecipada e por maiores as transformações ocorridas na pré-entrada , o indivíduo sempre estará penetrando em terra estranha em algum grau.²⁴ A organização representará para ele um novo mundo a ser descoberto , a ser decifrado . Tal situação é similar à do imigrante . Vai ser preciso descobrir os valores e costumes do grupo onde ele está entrando . Os sinais familiares que orientam as pequenas atitudes quotidianas são perdidos.²⁵ O “pensar como de costume” não funciona mais, uma vez que a organização possui padrão cultural próprio , formado no decorrer de uma história da qual o novato não participou.²⁶

Muitos problemas vão se apresentar ao ingressante. Desde alguns simples e concretos , como descobrir onde fica o almoxarifado e com quem falar para conseguir um capacete de segurança a outros mais complexos situados no campo do simbólico, como aprender a maneira de cumprimentar os colegas pela manhã , o grau de intimidade a manter com o superior ou a postura esperada dele em uma reunião de seu grupo de trabalho . É interessante notar que, mesmo que o indivíduo tivesse todas as informações possíveis sobre a organização em questão , ainda assim ele teria problemas , pois o conhecimento teórico do padrão cultural não resolveria questões relativas à interação com os “habitantes do novo mundo.”²⁷

²⁴ Vide van MAANEN, J. Processando as Pessoas - Estratégias de Socialização Organizacional. In : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p.46.

²⁵ Vide OBERG, K. O Choque Cultural e o Problema do Ajustamento a Novos Ambientes , mimeo.

²⁶ Vide SCHUTZ, A. *Collected Papers* , op. cit.

²⁷ Ibidem.

Não sabendo como se comportar em várias circunstâncias , o novato não só se sentirá como estranho ao grupo como também terá provavelmente a oportunidade de perceber que os membros do grupo de fato o tratam como estranho.²⁸ Tal situação é bastante desconcertante , vindo acompanhada de um grau maior ou menor de ansiedade e mesmo de alguma crise de identidade . Visando reduzir o desconforto e garantir a sua permanência no grupo , o novato procurará, a todo instante, estruturar , decifrar , tornar significativa a sua experiência.²⁹ Vai procurar descobrir o mais rapidamente possível o que os outros esperam dele em cada situação , bem como fará o possível para ser considerado membro do grupo , isto é , procurará deixar de ser um estranho.³⁰ Esta tarefa não será das mais fáceis , demandando tempo e esforço . O seu ambiente de descoberta pode ser quieto e sem regras ou ser cheio de informações contraditórias . Não é incomum a situação em que diferentes membros de uma organização esperam do novato comportamentos contraditórios³¹ , o que agravará a complexidade de sua situação . Escolher para que platéia representar é mais uma questão a qual o novato deverá responder.³²

Pode-se notar que a fase de entrada é caracterizada por apresentar dificuldades ao ingressante . Além da ansiedade e da crise de identidade resultantes dos aspectos considerados acima , outra sensação possível de ser experimentada é alguma decepção em relação às expectativas anteriormente criadas , os choques de

²⁸ Ibidem.

²⁹ Vide van MAANEN, J. Processando as Pessoas - Estratégias de Socialização Organizacional. In : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p.47.

³⁰ Idem , Experiencing Organization : Notes on the Meaning of Careers and Socialization. In : van MAANEN, J. (org.) *Organizational Careers: Some New Perspectives* ,op. cit. , p.15,17.

³¹ Vide , por exemplo , situação descrita em PASCALE,R. The Paradox of 'Corporate Culture' : Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review* , vol. XXVII , 2 , Winter 1985 , p.36.

³² Vide van MAANEN, J. Experiencing Organization : Notes on the Meaning of Careers and Socialization. In : van MAANEN, J. (org.) *Organizational Careers: Some New Perspectives* ,op. cit. , p. 18,20.

realidade³³. Em seu estudo sobre socialização de recém graduados , Hebden mostra a ocorrência destes choques nos grupos pesquisados.³⁴

Até o momento tem-se discutido a fase de entrada com foco no ingressante . Não se deve contudo esquecer que a organização tem parte ativa neste processo , estruturando-o , formal ou informalmente . Notar-se-á que a ação da organização trará, propositadamente ou não , novas dificuldades aos novatos.

Como já foi dito , ao buscar um novo ingressante , a empresa procurará a pessoa mais adequada possível , não só à vaga em questão , mas principalmente à cultura vigente . Mesmo com o recrutamento viabilizando grandes possibilidades de escolha e lançando mão de complexos processos de seleção , a organização raramente encontrará uma pessoa totalmente adequada . Desta forma, é prática usual alguma forma de socialização formal , realizada normalmente através dos chamados treinamentos ou atividades de integração . Com duração de alguns dias a vários meses , esses treinamentos geralmente transmitem tanto informações técnicas quanto dados sobre a história da empresa , seu ramo de atividades , seu organograma , suas políticas de recursos humanos e certamente informações a respeito de sua cultura.

Tais treinamentos tem por objetivo , como o próprio nome diz , integrar o funcionário , tornando mais rápida a sua adaptação e possibilitando que ele desempenhe suas funções a contento da maneira mais rápida possível . Além disso (e sobretudo) , cumprindo a sua função socializante , os programas visam conformar as pessoas aos moldes da organização .

Num primeiro momento o treinamento de integração parece extremamente positivo para o novato , uma vez que tende a lhe fornecer pistas para a interpretação de suas experiências , além de facilitar sua passagem de estranho a membro da organização .

³³ Sobre os choques de realidade, vide EMERY , Y. Recrutement et Intégration des Nouveaux Collaborateurs : les Rites d'initiation , op. cit. e WANNOUS, J. P. , REICHERS, A. E. , MALIK, S. D. Organizational Socialization and Group Development : Toward an Integrative Perspective ,op. cit.

³⁴ Vide HEBDEN, J. E. Adopting an Organisation's Culture : The Socialization of Graduate Trainees , op. cit.

Uma análise mais cuidadosa se faz , porém , necessária , pois pode nos levar a outros caminhos .

Muitas organizações não estabelecem sua socialização formal de modo a fornecer aos novatos pistas de interpretação ou a adicionar ao conjunto de práticas , valores e pressupostos daqueles alguns elementos novos de modo a integrá-los melhor , a torná-los mais próximos de um modelo desejado . O que ocorre muitas vezes é uma ação por parte da empresa que intenciona quebrar todo o quadro de referências trazido pelos novatos em suas socializações prévias , visando uma socialização substitutiva. Esse processo de anulamento da história pessoal do indivíduo com o intuito de reescrevê-la conforme ao código da empresa é chamado de desterritorialização.³⁵

Pagès³⁶ mostra que a organização pode agir de diversas maneiras na busca da desterritorialização do indivíduo :

- “- dá preferência á contratação de jovens , que têm o sistema de referências ainda mal estabelecido;
- impõe aos indivíduos problemas de adaptação ;
- impõe aos indivíduos mudanças sucessivas , cortando cada vez mais suas referências;
- usa uma linguagem própria , cheia de tecnicismos .”

Além destas práticas, a organização poderá se utilizar de situações rudes e humilhantes as mais diversas³⁷ com o intuito de colocar em xeque os comportamentos e pressupostos trazidos pelo novato , tornando-o mais aberto à socialização . Através destas experiências duras , a organização estaria buscando estabelecer uma espécie de “tabula rasa” no que se refere aos seus entrantes.³⁸

³⁵ Sobre a desterritorialização , vide PAGÉS et al. *L'Emprise des Organisations* , 4ª ed. , Paris , PUF, 1992 e SEGNINI, L. R. P. *A Liturgia do Poder : Trabalho e Disciplina* , op. cit.

³⁶ Vide PAGÉS et al. *L'Emprise des Organisations* , op. cit. , p.130-136.

³⁷ Vide , por exemplo , os casos clássicos do engenheiro da GE na Venezuela ,citado em DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of the Corporate Life* , Reading,Mass. : Adison Wesley , 1991 , p.65 ou do programa de integração de um banco no Japão , citado em TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional...* , op. cit. , p.85-86.

³⁸ Vide EMERY , Y. *Recrutement et Intégration des Nouveaux Collaborateurs : les Rites d'initiation* , op. cit., p.31.

Deve-se lembrar que, concomitantemente à socialização formal , normalmente estará ocorrendo alguma forma de socialização informal , a menos que o indivíduo esteja em completo isolamento em relação aos seus colegas de trabalho que não são agentes oficiais de socialização . Em ocorrendo , a socialização informal poderá ser mais ou menos importante do que a formal , dependendo da maneira como é estruturada a socialização formal e da extensão e importância do contato do novato com os diversos grupos informais dentro da organização . De fato , diante da enorme quantidade de novas situações que se apresentam ao novato e que requerem sua interpretação e participação , é pouco provável que o discurso oficial dê conta da socialização do indivíduo , sendo fundamental neste processo a interação com os insiders³⁹.

O discurso oficial propõe aos novatos uma interpretação de suas experiências, mas a socialização informal pode trazer alternativas através de outros interpretadores . Estas alternativas serão tanto maiores quanto mais forem as subculturas na organização . Subculturas diferentes propõem diferentes mediações (que poderão ser mais ou menos contraditórias entre si e em relação à socialização formal) , e assim o novato vai sendo socializado em diferentes grupos de referência ⁴⁰. A possibilidade de interação com diferentes grupos pode ser fundamental para que o novato tenha uma interpretação mais completa de suas experiências . Entretanto , no caso da ocorrência de mais divergências que complementaridade entre as mediações propostas , seu desafio de decifrar poderá tornar-se maior. Com efeito , alguma defasagem entre a socialização formal e a informal tende a ocorrer pelo fato de que os agentes oficiais de socialização tendem a mostrar a organização de uma maneira idealizada ou simplesmente porque eles estão em uma posição tal que mostram ao novato uma organização não necessariamente idealizada , mas distante da que este encontrará ao executar seu trabalho.⁴¹ A socialização formal terá importância significativa para o novato por se constituir, muitas vezes, em sua primeira aprendizagem e por vir

³⁹ Vide EMERY , Y. *Recrutement et Intégration des Nouveaux Collaborateurs : les Rites d'initiation* , op. cit., p.32 e WANNOS, J. P. , REICHERS, A. E. , MALIK, S. D. *Organizational Socialization and Group Development : Toward an Integrative Perspective* , op. cit. , p.674.

⁴⁰ Vide MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS ,I. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações* , op. cit. , p.72

⁴¹ Vide BRIM Jr. , O. G. , WHEELER , S. *Socialization after Childhood : two Essays* ,op. cit. , p.85

acompanhada do aspecto sedutor já comentado ; contudo , a socialização informal pode ser mais contundente .No caso da ocorrência da defasagem entre as duas, a decepção com o primeiro aprendizado pode ser grande.⁴²

Tanto a socialização formal quanto a informal podem trazer outras dificuldades para os novatos nesta fase de entrada além das já citadas. Um alto grau de formalidade tende a trazer uma certa estigmatização que chega, muitas vezes, a ser explicitada através de vestimentas ou denominações especiais; uma completa informalidade pode deixar o novato carente no que se refere à descoberta de determinados signos associados ao seu papel organizacional em diferentes circunstâncias.⁴³

fase 3 - confronto e negociação

Na medida em que permanece na organização e vai sendo socializado , vai ficando progressivamente mais claro ao indivíduo os diversos pressupostos organizacionais , bem como o que é esperado dele nas diversas situações do cotidiano . Assim , nesta fase posterior à fase de entrada , suas predisposições vão se chocar com os desejos da organização.⁴⁴

Vencida uma primeira etapa de socialização formal caracterizada pela ocorrência dos programas de integração , a organização continua a agir sobre o indivíduo através de reforços positivos (como promoções , elogios , prêmios) , ausência de reforço e reforços negativos (punições , más avaliações).⁴⁵ É certo que a organização age formalmente na emissão destes reforços através de avaliações de desempenho e de outros mecanismos de controle , mas reforços informais também ocorrerão .

⁴² Vide van MAANEN, J. Processando as Pessoas - Estratégias de Socialização Organizacional. In : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p.48 e TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional...* , op. cit. , p.63.

⁴³ Vide van MAANEN, J. Processando as Pessoas - Estratégias de Socialização Organizacional. In : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit., p.49.

⁴⁴ Vide MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS ,I. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações* , op. cit. , p.70.

⁴⁵ Ibidem.

Mesmo havendo abertura do indivíduo à assimilação da cultura organizacional para efeito de redução de ansiedades ou mesmo para a obtenção de maior sucesso na carreira e, mesmo que a organização tenha uma forte ação socializante, não se deve acreditar que não haja alguma negociação de significados.⁴⁶

O indivíduo adulto, já socializado, vai ter uma tendência a preservar os seus valores (papel exercido pelo superego)⁴⁷ e a discernir em relação ao que vai sendo colocado a ele pela organização. Ao passo que a organização vai procurar - formal ou informalmente - influenciá-lo, ele também procurará, por sua vez, influenciar a organização, buscando trilhar um caminho de individuação.⁴⁸

A negociação em questão é certamente um tanto desbalanceada. A organização possui, por preexistir à entrada do indivíduo e por manipular diversos mecanismos de inculcação, um poder extra de influência e uma maior inércia à mudança⁴⁹. Quem tende a se modificar é, portanto, o indivíduo. Todavia, em sua ação de questionar o "natural" da organização - talvez até de maneira inconsciente, pela sua maneira não socializada de ser - o indivíduo tem a possibilidade de desalojar alguma coisa ou alguém, de provocar alguma mudança de pressupostos, de gerar alguma transformação na organização.

fase 4 - aquisição e mudança

Essa última fase é caracterizada pela ocorrência de um acômodo entre indivíduo e organização. A negociação retrocede e o indivíduo terá, então, adquirido pressupostos mais conformes à organização, em detrimento daqueles que possuía

⁴⁶ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, op. cit., p.73; MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS, J. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações*, op. cit., p.70; van MAANEN, J. *Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization*, in: van MAANEN, J. (org.) *Organizational Careers: Some New Perspectives*, op. cit., p.23 e BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo...*, op. cit., p.75, 78, 139.

⁴⁷ Vide PAGÉS et al. *L'Emprise des Organisations*, op. cit.

⁴⁸ Vide WOOD Jr., T., CURADO, I. B., CAMPOS, H. M. *Vencendo a Crise: Mudança ...*, op. cit., p.79.

⁴⁹ Vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo...*, op. cit., p.75.

antes de sua entrada. Provavelmente terá estabelecido novos relacionamentos e mesmo desenvolvido uma nova auto-imagem , resolvendo sua crise de identidade e reduzindo sua ansiedade . O indivíduo se compromete com a organização e esta dá sinais claros de aceitação a ele . O estranho deixou de existir .

Como já foi dito , a socialização é um processo nunca totalmente acabado . Mesmo deixando de ser estranho ao grupo , o indivíduo vai posteriormente ter que cruzar fronteiras na organização , em situações como promoções e transferências . Neste caso, novamente indivíduo e organização se enfrentarão com questões relacionadas ao processo de socialização .

É preciso dizer ainda que o processo descrito acima contempla uma socialização bem sucedida , o que nem sempre ocorre . Na seção seguinte será examinada a possibilidade de socializações falhas .

3.3. FALHAS NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO : CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

Berger e Luckmann , referindo-se à sociedade ampla , definem socialização bem e mal sucedidas nos seguintes termos : “Entendemos por socialização bem sucedida o estabelecimento de um elevado grau de simetria entre a realidade objetiva e a subjetiva (o mesmo quanto à identidade , naturalmente) . Inversamente , a socialização mal sucedida deve ser compreendida em termos da de assimetria entre a realidade objetiva e subjetiva.”⁵⁰ Os autores argumentam que a socialização totalmente bem sucedida é impossível e que a socialização totalmente mal sucedida é extremamente rara, se limitando esta última a casos patológicos.⁵¹ As melhores possibilidades de socialização bem sucedida se dariam em sociedades com mínimas divisão do trabalho e distribuição do conhecimento. Nestas não haveria problema de identidade : “todo mundo sabe quem é todo mundo e quem a própria pessoa é.” Existindo divisão de conhecimento mais complexa em uma sociedade , a socialização imperfeita tende a aparecer como resultado da heterogeneidade do pessoal

⁵⁰ Vide BERGER, P. L. , LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade* , op. cit. , p.216.

⁵¹ Ibidem , p.216.

socializador , que podem mediatizar diferentes realidades objetivas para os indivíduos. Os autores mostram três possibilidades disto ocorrer:

primeira possibilidade - diferentes agentes significativos mediatizam realidades comuns, mas a partir de perspectivas consideravelmente diversas.

Os autores ressaltam que todo outro significativo tem , até certo ponto , uma perspectiva diferente sobre a realidade comum por possuir uma biografia particular, não sendo a isto que eles se referem; eles têm em vista as diferenças entre outros significativos que estão ligadas aos seus tipos sociais .

segunda possibilidade - mediação de mundos agudamente discordantes durante a socialização primária.

Tais casos teriam possibilidade de acontecer em sociedades com mais complexa distribuição do conhecimento , onde aparecem mundos discordantes que podem ser mediatizados pelos outros significativos na socialização primária . Neste caso o indivíduo tem diante de si a questão da escolha de identidades aprendidas por ele como possibilidades biográficas . Esta situação possivelmente virá acompanhada de conflito interno e sentimentos de culpa associada à traição do seu eu não escolhido.

Os autores ressaltam que a possibilidade do individualismo (definida como a escolha entre realidades e identidades discrepantes) está ligada à possibilidade de socialização incompleta.

terceira possibilidade - discordâncias entre socialização primária e secundária.

Na socialização secundária apareceriam realidades e identidades opostas como opções subjetivas , opções estas limitadas pelo contexto sócio-estrutural do indivíduo. É lembrado que na socialização secundária , a interiorização não é obrigatoriamente acompanhada pela identificação. Assim , o indivíduo pode interiorizar uma nova realidade sem fazer dela a sua realidade , simplesmente utilizando-a com finalidades específicas.

Num outro texto consultado⁵², é argumentado que, em casos de mudança cultural, os padrões comportamentais não cobrem todas as situações possíveis, abrindo margens para socializações inadequadas. Através da análise de caso⁵³ ocorrido em uma tribo indígena, mostra-se que um indivíduo que não aprende o necessário sobre o sistema cultural de seu grupo para operar dentro do mesmo encontrará sérios problemas: ao personagem mal socializado do caso em questão coube o exílio.

As socializações organizacionais certamente também estão sujeitas a falhas. Se retomarmos as possibilidades de socializações mal sucedidas de Berger e Luckmann, percebemos que a primeira e a terceira delas são bastante aplicáveis aos ambientes organizacionais. Em relação à primeira, já foi mostrado que agentes de socialização organizacional diferentes podem mediatizar para o novato pressupostos divergentes, o que dificulta o processo de socialização.⁵⁴ Tal possibilidade se torna mais presente em ambientes em que a presença de subculturas é importante, bem como em momentos de mudança cultural, conforme aprofundaremos mais adiante. A questão da discrepância entre a socialização primária e da socialização secundária também já foi tratada anteriormente e é igualmente importante, a ponto das empresas muitas vezes tentarem evitá-la lançando mão dos processos de desterritorialização que podem ser bem ou mal sucedidos.

Sendo imperfeita a socialização organizacional, algumas conseqüências são possíveis. Se o novato não aprende os pressupostos centrais da cultura, ele provavelmente se sentirá alienado, desconfortável e improdutivo, podendo inclusive deixar a organização (mesmo contra a vontade desta). Se aprende pressupostos de uma contracultura, o novato poderá tomar atitudes como sabotagem e diminuição de ritmo de trabalho. Pode ocorrer ainda que o novato aprenda os pressupostos centrais da organização mas não os interiorize, tolerando-os com algum objetivo específico

⁵² LARAIA, R. B. *Cultura: um Conceito Antropológico*, op.cit.

⁵³ Vide análise de Beals sobre caso de Murphy, citado em LARAIA, R. B. *Cultura: um Conceito Antropológico*, op.cit., p.86-88.

⁵⁴ Vide, ainda, a este respeito SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, op.cit., p.43.

(como terminar um programa de treinamentos) até que decidam deixar a organização.⁵⁵

Paradoxalmente, alguma dose de socialização imperfeita pode não ser negativo para as organizações. Schein defende que as organizações deveriam praticar uma socialização ótima limitada ao aprendizado de pressupostos absolutamente centrais da cultura, de modo a evitar tanto os problemas acima descritos quanto outros gerados por uma supersocialização, que inibiria a criatividade dos indivíduos bem como a capacidade inovadora da organização.⁵⁶

3.4. PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO COMO ESCOLHA ORGANIZACIONAL

Notamos, a esta altura, que a socialização parece ser um aspecto de particular interesse no que se refere à análise e ao gerenciamento das organizações. De fato os processos socializantes estão ligados a questões como produtividade⁵⁷, nível de rotatividade⁵⁸, interação indivíduo-organização⁵⁹ (em aspectos como comprometimento, apatia, alienação) e a um maior ou menor nível de sofrimento do indivíduo.

John van Maanen⁶⁰ lembra que socializações diferentes produzirão resultados diferentes e por isso é preciso que a organização reflita sobre como está estruturando

⁵⁵ Para os dois primeiros casos, vide SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, op.cit., p.42; para o último, vide HEBDEN, J. E. *Adopting an Organization's Culture: The Socialization of Graduate Trainees*, op.cit., p.70-71.

⁵⁶ Vide SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, op.cit., p. 42,206.

⁵⁷ Vide MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS, J. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações*, op. cit., p.73.

⁵⁸ Vide MOBLEY, W. H. *Turnover - Causas, Consequência e Controle*. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

⁵⁹ Vide MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS, J. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações*, op. cit., p.73.

⁶⁰ A argumentação que se segue está contida em van MAANEN, J. *Processando as Pessoas - Estratégias de Socialização Organizacional*. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações*, op. cit.

(ou deixando de estruturar) seus processos de socialização. O autor advoga ainda que a maneira de processar as pessoas é assunto de escolha organizacional e que a qualquer momento é possível mudar os processos de socialização, visando beneficiar tanto indivíduos quanto organização. Van Maanen sugere, em seu trabalho, sete dimensões nas quais as estratégias de socialização podem estar situadas, apresentando, para cada dimensão, uma estratégia em paralelo a sua oposta. Uma estratégia global conterá combinações das sete estratégias ligadas a cada dimensão. A seguir, far-se-á uma breve síntese destes sete pares de estratégias de aspectos a eles ligados.

a) estratégias formais e informais

Já se comentou a respeito das características e conseqüências destas estratégias no decorrer deste trabalho .

b) estratégias individuais e coletivas

A estratégia coletiva é caracterizada por submeter um grupo de novatos a experiências idênticas , produzindo resultados relativamente similares. Há uma tendência ao aparecimento de uma consciência coletiva , que pode resultar em uma base potencial para resistência ao processo de socialização proposto pelos agentes organizacionais. Na socialização coletiva , até certo ponto os novatos se socializam uns aos outros .O autor alerta, entretanto, que em ambientes de alta competitividade os laços do grupo em socialização podem se romper.

As socializações coletivas estariam sendo preferidas por serem mais cômodas , eficientes e por produzirem resultados mais previsíveis.

c) estratégias seqüenciais e não seqüenciais

As estratégias seqüenciais são caracterizadas pela ocorrência de processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis . Neste caso é de grande importância a questão da coerência entre os diversos agentes socializadores envolvidos para a obtenção dos resultados esperados .

Duas situações interessantes a serem consideradas quando se trata da socialização seqüencial são , por um lado , a pressão que o novato pode sentir para ocupar um estágio posterior antes que esteja preparado , e, por outro lado, um senso permanente de derrota que pode acompanhar uma pessoa que não se move com rapidez . A combinação destas pode ocasionar a perpétua busca do inatingível , aprisionando o indivíduo em ciclos prazer-angústia⁶¹.

d) estratégias fixas e variáveis

Nas estratégias fixas o novato tem o conhecimento exato dos tempos de transição envolvidos no processo de socialização , como acontece tipicamente nas escolas ou no caso dos períodos de experiência das empresas .

É curioso notar que processos tipicamente variáveis podem se tornar fixos , na medida em que um indivíduo tenha acesso a um grande número de pessoas que tenham passado por processos similares antes dela e , através da observação de tais casos , antecipe o que acontecerá em seu caso particular . Inversamente , processos fixos podem se tornar variáveis , em casos em que o tempo de transição é claro, mas o indivíduo não pode ou não deseja complementar a jornada , como no caso dos alunos que levam tempos bem superiores ao previsto para se graduarem.

Por trás dos processos fixos estão concepções rígidas a respeito do que seja “normal” e “desviante” , sendo que algumas organizações chegam até a estabelecer categorias especiais aos membros que incorrem em certos tipos de fracassos de papel , sinalizando que o indivíduo deixou sua carreira normal.

É interessante ainda destacar que, no caso da socialização variável, o manejo do tempo pode ser uma importante recurso a ser usado no controle das pessoas.

e) estratégias de socialização por competição e concurso

Na estratégia de socialização por competição há a separação de conjuntos selecionados de novatos em diferentes programas de socialização ou rotinas baseadas em diferenças presumidas , como habilidade , ambição ou antecedentes , o que não ocorre na socialização por concurso . Alguma variação da estratégia de

⁶¹ Vide PAGES et al. *L'Emprise des Organisations* , op. cit.

competição do processo competitivo haveria em, virtualmente, todas as organizações, com as conseqüentes desqualificações para sempre daquelas pessoas consideradas não aptas a alcançarem o nível seguinte.

f) estratégias de socialização em série e isoladas

Na socialização em série, os membros da organização preparam os novatos sobre como assumir papéis similares na organização, sendo, segundo o autor, uma boa garantia de não-mudança. Se o novato não tem antecedentes disponíveis para seguir, o processo é dito isolado e maior é a chance do exercício da criatividade e da originalidade.

Se o moral da empresa está baixo e há uma tendência à estagnação, os processos seriais não são adequados. De fato algumas empresas chegam a provocar “limpezas” nos seus quadros para fugir dos efeitos negativos que as socializações seriais poderiam trazer em algumas circunstâncias.

g) estratégias de socialização por investidura e despojamento

A estratégia de despojamento é aquela em que a organização procura despojar certas características dos novatos através de situações humilhantes e testes rigorosos, ou seja, corresponde ao processo de desterritorialização já abordado. Na estratégia por investidura, ao contrário, a organização não quer destruir a identidade dos novatos, mas confirmá-la, tirando proveito das características da pessoa. A organização sugere aos novatos que eles são tão valiosos quanto se julgam e procura tornar a sua entrada tão suave e confortável quanto possível.

Como exemplo de combinação de estratégias com objetivos específicos, van Maanen mostra que, caso se procure um elevado grau de similaridade nas idéias e ações de novatos e seus agentes, uma combinação de estratégias formal, em série e por despojamento poderia ser utilizada. Se a diversidade for desejada, estratégias informal, isolada e de investidura seriam preferíveis.

3.5. PROGRAMAS DE TRAINEE COMO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Da comparação da descrição dos programas de trainee feita no capítulo anterior e do conteúdo deste capítulo parece estar claro que os programas de trainee são processos iniciais de socialização organizacional⁶² de funcionários contratados para assumir cargos importantes nas empresas. Tais programas determinam processos de socialização significativamente formais (as atividades do programa conferem um maior ou menor grau de formalidade) , coletivos (notamos que as empresas contratam, via de regra, grupos de trainees) e normalmente seqüenciais , variando mais amplamente em relação às outras dimensões .

Isto posto , é de se esperar que o trainee comece a ser socializado durante as fases de recrutamento e seleção , que passe pelas dificuldades relativas à fase de entrada (sentindo em algum grau a ansiedade e a crise de identidades do “estranho”) , que procure se integrar à organização para reduzir suas dificuldades , que negocie significados procurando influenciá-la e individualizar-se e que finalmente atinja um estado de certa tranqüilidade ao perceber que está integrado ao grupo , ao menos até que outra transição volte a desacomodá-lo .

As possibilidades de falhas na socialização também estão presentes . O peso formal das atividades do programa podem se chocar fortemente com o lado informal da socialização , caso este tenha peso e seja divergente. O aspecto coletivo da socialização facilita o surgimento de uma consciência coletiva alternativa à da filosofia do programa⁶³. Há ainda o problema das incongruências entre os próprios agentes oficiais de socialização , sempre possível nos programas seriados.

⁶² Esta visão de programas de trainee como processos de socialização organizacional também é encontrada em HEBDEN, J. E. *Adopting an Organisation's Culture : The Socialization of Graduate Trainees*, op.cit. , p.70 ; TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional...* , op. cit. , p.85-86 e BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo...* , op. cit. , p.75-78.

⁶³ Vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo...* , op. cit. , p. 76.

4- RITOS DE PASSAGEM E PROGRAMAS DE TRAINEE

A análise comparativa entre programas de trainee e ritos de passagem conforme vistos classicamente pela antropologia foi tema de estudo de Bresler¹. Neste capítulo serão retomados alguns pontos de seu trabalho, bem como acrescentados outros relativos ao mesmo tema que parecem relevantes para esta dissertação.

4.1. RITOS DE PASSAGEM - INTRODUÇÃO

Arnold van Gennep, que em 1907 escreveu uma obra² que até hoje é referência sobre ritos de passagem, argumenta que a vida individual em qualquer tipo de sociedade consiste em passar³ - de uma idade a outra, de uma ocupação a outra, de um estado a outro, de um lugar a outro, de uma posição social a outra - e mostra que tais passagens são freqüentemente acompanhadas por atos especiais: os ritos de passagem. Neste sentido, ele apresentou em sua obra um grande número de exemplos de variados ritos conforme as passagens de um indivíduo: ritos de passagem material (de um lugar físico a outro), de gravidez e parto, de nascimento e infância, de iniciação, de noivado e casamento, de funerais. Uma definição mais formal para ritos de passagem que mantém a linha de van Gennep nos é apresentada por Tavares. Segundo esta autora, tais ritos seriam "dramatizações que acompanham o ciclo de vida dos indivíduos, marcando para ele e para seu grupo social imediato as diversas passagens de um estado social/psicológico para outro."⁴

¹ Vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem*, op. cit.

² van GENNEP, A. *Os Ritos de Passagem*. Petrópolis: Vozes, 1977.

³ Ibidem, p.26

⁴ Vide TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional ...*, op. cit., p.81-82.

Destas considerações emerge uma primeira função do rito de passagem , a de ajudar o indivíduo a transpor a linha que separa uma posição e a outra , a fazer a ponte⁵ entre o antigo e o novo, novo este que sempre é, em algum grau, desconhecido , incerto e temido ⁶. Para se chegar ao novo se faz necessário morrer para o antigo , deixar uma posição com a qual já se está acostumado e que, freqüentemente, não se quer abandonar. Estas transições são por vezes bastante complexas , uma vez que podem envolver mudanças a nível da identidade do indivíduo. O rito procura então auxiliar a pessoa a aceitar e vivenciar esta morte , ao mesmo tempo em que a faz renascer , já em outro estado.⁷

Além deste aspecto pessoal , é de grande importância a função dos ritos de passagem para o grupo de convívio do passante . Quando se celebra , por exemplo , um rito de iniciação de adolescentes , ocorre uma afirmação dos valores do grupo. Está também em questão a sobrevivência deste, uma vez que os adolescentes recém preparados e integrados ao mundo adulto são de alguma forma uma garantia de perpetuação, na medida em que trabalhem para a continuidade do grupo , gerem novas crianças, as iniciem de maneira semelhante e assim sucessivamente .

Esta garantia de sobrevivência não é todavia uma garantia de imutabilidade. De fato van Gennep alerta que “para os grupos , assim como para os indivíduos , viver é continuamente desagregar-se e reconstruir-se , mudar de estado e de forma , morrer e renascer.”⁸ Cada vez que um indivíduo faz uma passagem dentro do grupo (ou para fora dele) ele traz um novidade também para o grupo , que terá que se acomodar com a presença (ou ausência) daquela nova pessoa , ainda que esta novidade não signifique uma transformação radical. Se , por exemplo , numa tribo , cinco adolescentes são passados à condição de guerreiros , aumenta o poder de proteção e guerra do grupo . Se um chefe deixa o mundo dos vivos , o grupo vai ter que se rearranjar em termos de liderança, ainda que se compreenda que o chefe está

⁵ Sobre o tema de ritos de passagem como ponte ,vide , por exemplo , AUGRAS,M. *Passagem : Morte e Renascimento* , in : PITTA, D. P. R. (org) *O Imaginário e a Simbologia da Passagem* , Recife : Massangana , 1984 , p.32 e BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. , p.42.

⁶ Vide TURNER,V. W. *O Processo Ritual : Estrutura e Anti-Estrutura*. Petrópolis : Vozes , 1974, p.30.

⁷ Ibidem , p.55

⁸ Vide van GENNEP,A. *Os Ritos de Passagem* , op. cit. , p.157.

presente, de algum modo, entre eles . Enfim , o rito de passagem é portador do novo: “o indivíduo e o grupo ficam modificados após a celebração de um rito de passagem.”⁹

4.2. AS FASES DOS RITOS DE PASSAGEM

Van Gennep propõe em seu estudo dos ritos de passagem uma decomposição deste em três fases , que por vezes constituem espécies de sub-ritos , a saber : separação (ou preliminar) , margem (ou liminar) e agregação (ou pós-liminar).

A fase de separação é caracterizada pelo “comportamento simbólico que significa o afastamento de um indivíduo ou de um grupo quer de um ponto fixo anterior da estrutura social , quer de um conjunto de condições culturais (um estado) ou ambos.”¹⁰ O afastamento é normalmente demarcado territorialmente : o iniciante (ou a mulher grávida , ou algum outro tipo de indivíduo que vai “passar”) é conduzido para a floresta , para uma outra casa ou um outro lugar especial em que estará isolado do seu grupo de convívio anterior.¹¹ Tal separação é marcada muitas vezes por atos violentos ou simulações de raptos , com o intuito de mostrar ao indivíduo que ele está, a partir daquele momento , sendo separado definitivamente do seu passado.¹²

Uma vez separado , o indivíduo entra em fase de margem , na qual vivenciará situações de degradação - muitas vezes violentas - e ensino (dos mistérios e segredos do grupo) que visam provocar nele as transformações que caracterizam sua passagem . O indivíduo vai progressivamente deixando de ser o que era e vai

⁹ Vide TAVARES,M. G. P. *Cultura Organizacional ...* , op. cit. , p.82.

¹⁰ Vide TURNER,V. W. *O Processo Ritual : Estrutura e Anti-Estrutura* ,op. cit. , p.116.

¹¹ Os exemplos de separações para lugares especiais são abundantes em van GENNEP,A. *Os Ritos de Passagem* , op. cit.

¹² Vide van GENNEP,A. *Os Ritos de Passagem* , op. cit. , p. 76 ; BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. , p.30 e CAMPBELL, J. com MOYERS,B. *O Poder do Mito* , São Paulo : Palas-Atena , 1990 , p.85.

adquirindo novas características , sendo o período de duração desta fase marcado pela ambigüidade de seu estado “de meio” , onde ele não é mais o velho e ainda não é o novo.

Terminado seu período liminar , o transitante é reagregado ao grupo já transformado , dando-se a consumação da passagem . O grupo o reconhecerá como novo indivíduo e o festejará como tal , o que o ajudará a fixar de vez sua nova identidade.

4.3. APROFUNDANDO A FASE LIMINAR DOS RITOS DE PASSAGEM

Segundo van Gennep , a importância de cada fase varia conforme o grupo estudado e o conjunto cerimonial em questão . A fase de separação tenderia a ser mais desenvolvida em funerais , a de agregação em casamentos e a liminar em gravidez e iniciações¹³ . As três fases atuam na transformação da pessoa e são importantes , mas a fase liminar possui características peculiares que devem ser ressaltadas , sendo tais características extremamente significativas para este trabalho. Para o aprofundamento do estudo da fase liminar , será tomada obra de Victor Turner ¹⁴, que lançou luzes interessantes sobre o clássico de van Gennep , especialmente sobre essa fase dos ritos de passagem.

Para Turner , a liminaridade de pessoas ou grupos em passagem seria caracterizada , entre outros por :

- ambigüidade (conforme comentado) ;
- comparação freqüente à morte , ao estar no útero , à invisibilidade, à escuridão , à bissexualidade , às regiões selvagens , a um eclipse ;
- entidades liminares representadas como nada possuindo ;

¹³ Vide van GENNEP,A. *Os Ritos de Passagem* , op. cit. , p.31.

¹⁴ TURNER,V. W. *O Processo Ritual : Estrutura e Anti-Estrutura* ,op. cit.

- ocorrência de humilhações ;
- indistinção entre os liminares - redução à uniformidade (ou mais precisamente à ausência de forma , à tabula rasa) para serem moldados de novo ;
- comportamento passivo , humilde e de obediência dos liminares em relação aos instrutores - mesmo as punições devem ser aceitas sem queixas ;
- comportamentos de camaradagem e igualitarismo entre os liminares.

A liminaridade apontaria para uma espécie de anti-estrutura social , que se oporia à estrutura e ao mesmo tempo a complementar.¹⁵ Estas oposições seriam verificadas também em termos de relacionamento : “ é como se houvesse [...] dois ‘modelos’ principais de correlacionamento humano , justapostos e alternantes. O primeiro é o da sociedade tomada como um sistema estruturado , diferenciado e freqüentemente hierárquico de posições político-jurídico-econômicas , com muitos tipos de avaliação , separando os homens de acordo com as noções de ‘mais’ e ‘menos’. O segundo , que surge de maneira evidente no período liminar , é o da sociedade considerada como um ‘comitatus’ não estruturado , ou rudimentarmente estruturado e relativamente indiferenciado , uma comunidade , ou mesmo uma comunhão de indivíduos iguais [ele se utiliza preferencialmente do termo em latim ‘communitas’ em substituição aos anteriores para designar este segundo tipo de correlacionamento] que se submetem em conjunto à autoridade geral dos anciões rituais.”¹⁶

Nas sociedades primitivas , a “communitas” se evidenciaria na liminaridade da passagem revitalizando o passante que retorna à estrutura. Entretanto , ela também se faria presente nas sociedades contemporâneas , inclusive em espécies de “communitas” permanentes , como certas religiões¹⁷. De fato , para o autor, a “communitas” irromperia na liminaridade (nos interstícios) , na marginalidade (nas

¹⁵ Ibidem , p.130,131,154-155.

¹⁶ Ibidem , p.119.

¹⁷ Que , entretanto , mostram-se propensas a reingressar na estrutura . Vide TURNER,V. W. *O Processo Ritual : Estrutura e Anti-Estrutura* , op. cit. , p.202 e também o capítulo 4 para aprofundamento da questão .

bordas) e na inferioridade (abaixo) da estrutura , sendo indispensável a esta por servir potencialmente como elemento de mediação, como oportunidade de questionamento dos axiomas e valores da cultura.

Um aspecto interessante observado por Turner se refere a associações de um certo poder mágico ou de perigo e mau agouro feitas com as figuras liminares , que poderiam ser contaminadoras para pessoas não ritualmente incorporadas ao contexto liminar. Ele interpreta tais associações argumentando que “ na perspectiva daqueles aos quais cabe a manutenção da “estrutura” , todas as manifestações continuadas da “communitas” devem aparecer como perigosas e anárquicas , e precisam ser rodeadas por prescrições , proibições e condições.”¹⁸ Sendo fronteiriços , os liminares (Turner inclui aí profetas e artistas) poderiam se libertar das convenções da estrutura e permitir que através deles se vislumbre “por momentos o extraordinário potencial evolutivo do gênero humano ainda não exteriorizado e fixado na estrutura.” ¹⁹ Despossuídos de tudo , os liminares tornam-se , de certo modo , fortes , por serem alternativas - muitas vezes incômodas - ao estruturado.

4.4 A PASSAGEM , A NÃO PASSAGEM E A PASSAGEM DE VOLTA

Depois do estudo das fases dos ritos de passagem , é interessante que se faça uma reflexão sobre a eficácia do rito , ou , em outras palavras , é interessante refletir sobre até que ponto a passagem , a transformação , de fato ocorre. Refletiremos também nesta seção a questão da separação que o rito provoca entre os que passaram e os que não.

¹⁸ Ibidem , p.133.

¹⁹ Ibidem , p.155 e 156.

As três fases do rito atuam de modo a provocar a passagem , como já foi dito . A primeira fase atua separando o indivíduo do seu meio e indicando claramente a ele que alguma mudança deverá acontecer. As simulações de rapto típicas desta fase já visam provocar nele o abandono do seu estado antigo . A segunda fase começa normalmente com as experiências de humilhação e mesmo de enfraquecimento do indivíduo , visando fazê-lo morrer completamente para o seu estado anterior , sendo que ocorrem, por vezes, ações que buscam o enfraquecimento físico do indivíduo . Depois das atividades de esfacelamento do estado anterior seguem-se as atividades que objetivam a conformação do indivíduo ao novo estado , através das instruções as mais diversas. Observamos que esta fase tem suma importância na transformação do indivíduo , sendo provavelmente durante o período liminar que o grosso da transformação do indivíduo ocorre. No entanto , já dissemos acima que a transformação só se efetiva com a agregação . Esta última não tem só a função de festejar a reintegração do novo indivíduo no grupo : tem talvez fundamentalmente a função de legitimar a passagem do indivíduo .

A questão da legitimação da passagem é de importância fundamental. Um ritual será válido e uma passagem será efetiva se o grupo acreditar na transformação da pessoa usando critérios próprios de verificação desta transformação.²⁰ O rito transforma de fato a pessoa porque o grupo , uma vez reconhecendo a passagem , muda seu comportamento em relação ao que passou , ocasionando uma mudança na imagem que a pessoa faz de si própria e nos comportamentos que ela entende que deva ter para fazer juz e se adequar à investidura.²¹ Se o grupo não mudar seu comportamento em relação ao indivíduo em passagem , é bem possível que a transformação operada nele durante a fase liminar se esvaeça. Parece ficar claro, a partir das considerações acima (se é que já não estava anteriormente) , o papel socializador dos ritos de passagem.²²

²⁰ Vide BOURDIEU, P. Les Rites comme Actes d'Institution. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* , 43 (1982) , p.63.

²¹ Ibidem , p.59.

²² Vide , nesta linha , BERGER, P.L. , LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade* , op.cit. , p.187.

É interessante notar que, se um grupo põe pessoas em ritos de passagem, ele, a princípio, não tem interesse em que a passagem não ocorra, sendo estas situações que se procura evitar. Assim as etapas dos ritos são cuidadosamente seguidas, conforme uma tradição bem sucedida. Quanto ao indivíduo, ele pode relutar quando do momento da separação, mas uma vez posto em liminaridade, também não tem interesse em não completar a passagem.²³ Apesar das dificuldades e dos sacrifícios a serem enfrentados, é desejável ir em frente para gozar posteriormente do novo estado, sendo muitas vezes desejada a transformação (ou pelo menos costuma ser desejável desejá-la)²⁴. Enfim, o rito existe para ajudar na passagem e para consumá-la. Uma vez cruzada a ponte, é importante que aquele que cruzou não queira fazer o caminho de volta. Não é bom para o grupo que um menino transformado em guerreiro e com atribuições de guerreiro queira voltar a ser menino. Não é bom que um chefe investido queira deixar de sê-lo. Não é bom que um padre deixe o sacerdócio e assim por diante. Esta é também uma das funções das experiências violentas da fase de margem: uma vez vencidos tantos sacrifícios e provações é compreensível que aquele que passou fique desencorajado mesmo a pensar em trilhar um caminho de volta.²⁵

Tendo sido a passagem consumada, cria-se e legitima-se uma distinção social entre aquele que passou e os que não passaram. Fundamentadas ou não em diferenças objetivas (como o sexo do indivíduo), tais distinções geram exclusões. É interessante notar que a distinção mais importante se dá não entre os que já passaram e os que ainda não passaram, mas entre os passaram e os que jamais passarão. Vemos aí uma nova função do rito de passagem: ao passo que inclui e socializa determinados indivíduos também traz consigo critérios de exclusão dos demais.²⁶

²³ Exclui-se aqui os casos de *communitas* permanente abordados em TURNER, V. W. *O Processo Ritual: Estrutura e Anti-Estrutura*, op. cit.

²⁴ Vide AUGRAS, M. *Passagem: Morte e Renascimento*, in: PITTA, D. P. R. (org) *O Imaginário e a Simbologia da Passagem*, op. cit.

²⁵ Vide BOURDIEU, P. *Les Rites comme Actes d'Institution*, op.cit. e ainda BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem*, op. cit., p.73, que diz que a satisfação narcísica da passagem também tende a desencorajar a volta.

²⁶ Vide BOURDIEU, P. *Les Rites comme Actes d'Institution*, op.cit., p.63; BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem*, op. cit., p.77 e SABELLI, F. *Le Rite d'Institution, Resistance et Domination, Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 43 (1982), p.65.

4.5 RITOS DE PASSAGEM EM SOCIEDADES PRIMITIVAS E NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Descrições de ritos de passagem em sociedades primitivas , de suas fases e dos diversos aspectos descritos acima podem ser encontrados com fartura na literatura antropológica.²⁷ A questão que cabe abordar agora é a da possível existência de espécies de ritos de passagem com características similares nas organizações contemporâneas .

A resposta a esta questão tem sido afirmativa . Os ritos em geral tem sido, de fato, um recorrente objeto de estudo dentro do campo da cultura organizacional²⁸ , destacando-se aí os trabalhos de Trice e Beyer , que vêem nos ritos - por englobarem e explicitarem outros elementos - uma categoria privilegiada para desvendar culturas organizacionais.²⁹ Estes autores possuem uma conhecida tipologia dos ritos nas organizações , estabelecida em comparação aos ritos de sociedades tribais. Um dos tipos de ritos identificados é justamente o rito de passagem³⁰ .

²⁷ Vide , por exemplo , van GENNEP,A. *Os Ritos de Passagem* , op. cit. e TURNER,V. W. *O Processo Ritual : Estrutura e Anti-Estrutura* ,op. cit. , com inúmeros exemplos . Vide também CAMPBELL, J. com MOYERS,B. *O Poder do Mito* ,op.cit , p.85 e LARAIA,R.B. *Cultura , um Conceito Antropológico*, op. cit , p. 84.

²⁸ Vide ALVESSON, M. , BERG, P. O. *Corporate Culture and Organizational ...* , op. cit. e BOLMAN, L.G. , DEAL, T. E. *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations* , London : Jossey Bass , 1986.

²⁹ Vide TRICE, H.M. e BEYER, J. M. *Studying Organizational Culture ...* , op. cit.

³⁰ Muitos outros autores falam sobre os ritos de passagem contemporâneos e citam exemplos em seus trabalhos. Vide , por exemplo , EMERY, Y. *Recrutement et Integration des Nouveaux ...*,op.cit. ; TAVARES,M. G. P. *Cultura Organizacional ...* , op. cit. ; BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. ; BOURDIEU, P. *Les Rites comme Actes d'Institution* , op.cit. ; AUGRAS,M. *Passagem : Morte e Renascimento* , in : PITTA, D. P. R. (org) *O Imaginário e a Simbologia da Passagem* , op. cit. (os dois últimos não falam de especificamente de empresas) ; vide também citações de Trice e Beyer em ALVESSON, M. , BERG, P. O. *Corporate Culture and Organizational ...* ,op. cit. ; FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional - Formação , Tipologias e Impacto* , op.cit.e FLEURY, M. T. L. *O Desvendar a Cultura de uma Organização* , in FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* ,op. cit.

Bastante enfática é a colocação de Eugène Enriquez de que uma organização não pode viver sem ritos de passagem, citada em MOTTA, F. C. P. *Cultura Nacional e Cultura Organizacional* , op. cit. Pessoalmente procurei dar uma pequena contribuição neste campo descrevendo o rito de passagem de uma paróquia católica, em MOREIRA, C. A. A. *Um Olhar sobre a Evolução dos Cursos de Crisma em*

Como exemplo de ritos de passagem em sociedades modernas esses autores citam a introdução e treinamento básico de recrutas no exército americano , onde se poderia notar as três fases de van Gennep . A fase de separação se referiria ao alistamento , encaminhamento à base , recebimento de uniformes , corte de cabelo e primeiras experiências de humilhação³¹. A fase de margem se caracterizaria pelo treinamento básico - valorativo , técnico e físico - e suas freqüentes avaliações. A fase de agregação corresponderia à designação a uma unidade específica , acompanhada por paradas , discursos e premiação dos recrutas com desempenho excepcional , culminando com a entrega das insígnias. O conjunto das fases poderia , segundo Trice e Beyer , mudar a identidade dos indivíduos.

Trice e Beyer

Dizer que há similaridade entre os ritos de passagem das sociedades primitivas e das sociedades modernas não quer dizer que eles cumpram exatamente as mesmas funções nem que eles produzam os mesmos resultados , ainda que se concorde que seja possível observar características e funções básicas dos primeiros nos segundos .

Em termos de funções , notamos que as organizações contemporâneas também impõe passagens aos indivíduos , sendo que os ritos modernos ainda cumpririam sua função básica de ajuda aos indivíduos transitando de um estado a outro , socializando e reduzindo ansiedades. Situações típicas de passagem , onde poderiam ser buscados ritos de passagem nas empresas seriam as referentes a introdução - onde a passagem tende a ser bem marcante e o rito serve para introduzir o novato na cultura , treinamento, promoção e demissão.³²

Trice e Beyer colocam que estas seriam apenas conseqüência manifestas do rito , sendo importante observar suas conseqüências latentes , que segundo eles estariam ligadas à estabilidade do grupo , na medida em que faz com que as pessoas

uma Paróquia Católica - um Estudo em Cultura Organizacional , trabalho apresentado ao curso Cultura Organizacional , EAESP/FGV , São Paulo , 1994, mimeo.

³¹ Parece-nos que as experiências de humilhação ficariam melhor colocadas na fase de margem.

³² Vide DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - the Rites and Rituals of the Corporate Life* , op. cit. , p. 78 ; BOLMAN, L.G. , DEAL, T. E. *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations* , op. cit. , p.159 e TRICE, H.M. e BEYER, J. M. *Studying Organizational Culture ...* , op. cit.

ocupando papéis em vacância sejam tão parecidas quanto possível com as que antigamente os ocupavam e sejam tratadas de maneira igualmente semelhante. Notamos assim uma função do rito de preservação da cultura do grupo. Através do rito a cultura está não só sendo preservada , mas também sendo afirmada . Ora , estas funções grupais também existem nas sociedades primitivas , sendo também verdadeira a afirmativa de que a organização , assim como as tribos , têm que se reacomodar quando das passagens individuais que ocorrem em seu interior .

Talvez uma nuance importante seja a percepção de que existem nas organizações ritos de passagem de humilhação (brimants) e de sedução (associados às estratégias de socialização por despojamento e investidura , respectivamente) , enquanto nas sociedades primitivas os ritos são normalmente de humilhação. É natural compreender esta diferença , pois nas organizações modernas o rito tem uma função socializadora secundária , que pode procurar negar ou confirmar a primária em termos da identidade do indivíduo. Neste segundo sentido ,os ritos de sedução visam introduzir o indivíduo na organização minimizando a transformação de identidade . Neste caso, a passagem se refere mais a uma condição de “de fora “ para uma condição de “de dentro” , ou seja , é uma passagem antes territorial , de um submundo a outro da sociedade , exterior ao indivíduo do que uma “passagem interior”. Como vimos , a sociedade primitiva , por suas características de baixa distribuição do conhecimento , é um “mundo único” que dispensa socializações secundárias. Nestas sociedades , se o indivíduo é posto em passagem é para ser de fato transformado , adquirindo nova identidade.

É importante ressaltar que os ritos de passagem embasados na sedução não perdem, contudo, a sua função de controle , que caracteriza os ritos embasados na humilhação tanto nas sociedades modernas quanto nas tribais. De fato os ritos de sedução procuram , mostrando ao iniciante que sua valorosa identidade encontrou lugar privilegiado de expressão , torná-los orgulhosos , agradecidos e de certa forma moralmente devedores de servir a empresa.³³

³³ Sobre ritos de sedução e de humilhação , vide EMERY, Y. Recrutement et Integration des Nouveaux..., op. cit.

Outra diferença importante , resultante igualmente das diferenças entre sociedades primitivas e atuais³⁴, seria quanto à profundidade da transformação que se opera na identidade daquele que passa pelo rito (tomando-se aqui , é claro , os casos em que as organizações atuais buscam transformações de identidade em suas passagens). É de se esperar que numa sociedade não fragmentada, transformações mais importantes ocorram , sendo as passagens mais delineadas. Nas passagens organizacionais das sociedades atuais , as transformações são certamente menos importantes , por mais estruturados e desterritorializantes que sejam os ritos , visto que a socialização primária tenderá a “defender” o indivíduo de socializações secundárias “invasoras”.

4.6. PROGRAMAS DE TRAINEES ENQUANTO RITOS DE PASSAGEM

Bresler teve como objetivo principal de seu trabalho justamente a verificação da possibilidade de que os programas de integração pudessem ser considerados como ritos de passagem. Referindo-se a programas de integração estruturados de empresas com culturas bem desenvolvidas , como são em sua maioria os programas de trainee , o autor concluiu que em termos de estrutura a comparação é possível .

A primeira fase é caracterizada pela seleção e conseqüente separação do indivíduo de uma massa anônima , a “massa dos de fora” .

A fase de margem seria caracterizada pela parte de integração e treinamento do programa , carregada em cores de ambigüidade : “(nesta fase o trainee) ainda não se define como funcionário , sendo preparado para uma vida organizacional.”³⁵ As provações podem estar presentes , em termos da obrigação da execução de tarefas

³⁴ Para um aprofundamento da questão , vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. , que comenta autores clássicos , como Claude Lévi-Strauss e Mircea Eliade.

³⁵ Vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. , p.145.

inúteis ou impossíveis.³⁶ Acrescentamos ainda em relação a esta fase que , como os programas são geralmente coletivos , esta fase abre a possibilidade do aparecimento de “communitas”.

A integração dar-se-ia através de cerimônias em que os trainees são considerados, enfim, como funcionários ou , mais informalmente , através das chopadas ao final do programa.

A ressalva feita por ele vai no sentido da transformação que realmente ocorre com as pessoas que passam pelos ritos atuais se comparados aos primitivos , conforme já chamamos a atenção : “Se formos rigorosos com a questão da mudança da identidade , o Programa de Integração não é comparável aos Ritos de Passagem em termos Antropológicos. Por outro lado, colocando esta questão em segundo plano podemos ver semelhanças que permitem a comparação dos dois , onde efetivamente o Programa de Integração “marca” o ingresso de um indivíduo em um novo mundo.”³⁷ Fazendo um contraponto a esta ressalva, o fato de que os trainees são geralmente jovens recém-formados e em situação de primeiro emprego propicia, possivelmente, que a mudança de identidade se faça presente , pois está em questão também a passagem para o mundo adulto.

Concordamos, enfim, com a conclusão de Bresler de que programas de trainee possam ser considerados como ritos de passagem e acreditamos que o seu trabalho seja suficiente em termos da apresentação de evidências para que não nos detenhamos a apresentar outras. Entretanto , o autor ressalta o aspecto mantenedor da cultura organizacional dos programas de trainee.³⁸ Este trabalho , de maneira antes complementar que antagônica , procurará entender o que acontece com tais programas nos momentos em que a empresa se lança a uma tentativa de mudança

³⁶ Vide WOOD Jr, T. com SALINAS, A. O Calvário dos Noviços ,op. cit. , p.76 e HEBDEN, J. E. Adopting an Organizational Culture ... , op. cit. , p.68.

³⁷ Vide BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. , p.147.

³⁸ Ibidem , p.6.

cultural , o que será visto nos capítulos seguintes , aproveitando das argumentações expostas até o momento e acrescentando novas considerações.

entender a mudança cultural como se referindo essencialmente a mudanças nos pressupostos básicos inconscientes e não a mudanças nos valores ou artefatos (incluídas nestes os aspectos mais ligados ao fazer e as manifestações mais visíveis da cultura). Tomando a mudança cultural desta maneira , já se pode fazer uma idéia das dificuldades em operacionalizá-la e mensurá-la , uma vez que pressupostos inconscientes são de difícil acesso.

Para Schein , uma grande mudança cultural pode ocorrer através da transformação de alguns pressupostos periféricos sem que o paradigma cultural da organização seja drasticamente afetado. Os pressupostos centrais da cultura poderiam ser inclusive alavancadores das mudanças.³ Notamos que outros autores concordam com esta posição.⁴

Um outro aspecto interessante a abordar sobre a natureza da mudança cultural, conforme concepção adotada, é o fato de que ela está ocorrendo perpétua e continuamente através da interação das pessoas e dos grupos na organização , na medida em que estes vão procurando reduzir as ansiedades geradas pelos problemas de adaptação externa e integração interna.⁵ Este aspecto vai na direção dos “consensos culturais” apresentados no capítulo anterior , além de ser partilhado por vários autores em cultura organizacional.⁶ Neste caso , estamos tratando da evolução natural da cultura.

Interessa-nos todavia refletir também sobre a mudança planejada da cultura , ou seja, sobre os casos em que algum grupo em posição de poder de decisão na organização proponha que a cultura organizacional deve deixar um estado atual “A” e atingir um estado desejado “B”. É sobre este tipo de mudança que recai o grosso da polêmica , tanto a nível dos resultados que tais processos trazem quanto a nível ético. Schein reconhece em seu trabalho a prática de tais processos planejados de mudança , mas mantém uma posição conservadora a respeito do assunto : “Perceba que eu não

³ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 266.

⁴ Vide KOTTER, J. P. , HESKETT, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit e KANTER, R. M. *The Change Masters* , New York , Touchstone Book , 1984.

⁵ Vide SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 147,183,186.

⁶ Além de Schein , vide também BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* , op. cit. , p. 07 e WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS, H. M. , *Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma* , op. cit. , p.67.

disse 'gerencie a cultura' , pois não é claro que isto seja possível nem mesmo desejável.”⁷

Começamos o aprofundamento da questão pelo exame dos motivos que levam uma organização a uma mudança deste tipo.

5.2 POR QUE INICIAR UM PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL?

Muitos são os motivos particulares que podem levar uma empresa à adoção de uma mudança planejada em sua cultura . Contudo , estes talvez possam ser reunidos em três grupos básicos :

- questões de sobrevivência ligada à inadequação da organização ao seu ambiente

Este parece ser o principal motivo que leva as empresas à busca de mudanças culturais. É coerente com a definição de cultura adotada pois , se a cultura é mecanismo de adaptação externa , uma mudança no meio ambiente pode deixar uma cultura anacrônica⁸ , sendo requeridos novos pressupostos para a adequação ao novo ambiente que se apresenta.

De fato, as mudanças ambientais são motivo de grande preocupação entre os temas atuais da literatura organizacional.⁹ Trabalhos têm sido escritos exclusivamente a este respeito¹⁰ e grande parte dos livros e artigos de preocupação gerencialista começa com a apresentação das tendências de mudança para depois apresentar

⁷ Vide SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. xii

⁸ Vide TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional : Uma Abordagem Antropológica da Mudança*, op.cit , p. 39 ; WOOD Jr., T. , CURADO,I. B. , CAMPOS, H. M. , *Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma* , op. cit. , p. 66 e DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites ...*, op. cit.,p.159.

⁹ Vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte ?* op. cit. , p.24.

¹⁰ NAISBITT, J. , ABURDENE, P. *Megatrends 2000* , São Paulo : Amara Key , 1990 e ROSETTI, J. P. et al. *Transição 2000* , São Paulo : Makron Books , 1993.

5- REFLETINDO SOBRE A MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As questões em torno da possibilidade real e bem sucedida do uso dos conceitos de cultura organizacional para a melhoria do desempenho das empresas através de processos planejados de mudança são muitas e bastante controversas. Neste capítulo procurar-se-á trazer a tona questões como : por que procurar transformar a cultura de uma organização , quais as dificuldades encontradas, a possibilidade ou não de administração dos processos de mudança e as estratégias recomendadas pelos consultores para o sucesso em tais processos. O objetivo aqui visado é o ganho de uma maior visão das diversas posturas a respeito das questões acima , sem a pretensão de se chegar a respostas definitivas.

5.1. O QUE É MUDANÇA CULTURAL

Em seu trabalho sobre os principais temas dentro da cultura organizacional , Freitas coloca que "o que se entende por mudança cultural é a definição de um novo rumo , uma nova maneira de se fazer as coisas , alicerçada em novos valores , símbolos e rituais."¹ Esta colocação aponta para a estreita ligação entre mudança cultural e mudança organizacional em sentido lato² , além de revelar que o interesse na mudança cultural normalmente está ligado a um desejo de mudança no fazer . Entretanto , uma definição mais precisa do que seja mudança cultural deve fazer referência ao conceito de cultura adotado.

Retomando a conceituação cultural de Schein , vemos que a cultura se compõe de artefatos , valores e pressupostos , sendo que a essência da cultura residiria nestes últimos. Deste modo , para manter a coerência com a definição adotada , deve-se

¹ FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. , p. 115.

² A mudança cultural seria uma das formas de mudança organizacional , mas não a única. É provavelmente a mais difícil de se obter e a menos visível. Vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional: Ciência ou Arte ?* , op. cit.

alguma saída para as empresas se adaptarem e aproveitar as oportunidades que o ambiente mutante traz.¹¹ São ressaltados os aspectos de descontinuidade , generalidade e velocidade das mudanças atuais.¹²

Diante de uma mutação ambiental , seria de se esperar que a organização desenvolvesse naturalmente novos pressupostos para resolver seus problemas de adaptação externa . Todavia, o que se argumenta é que dada a velocidade das mudanças e o caráter relativamente inercial das culturas - posto que estas são elementos estabilizadores¹³ - faz-se necessária a indução forçada das mudanças , como verdadeira condição *si ne qua non* da sobrevivência.

Schein parece concordar com esta visão dizendo que na fase de maturidade , estagnação e declínio de uma organização a mudança cultural é necessária e inevitável.¹⁴

Na mesma linha , Kotter e Heskett , que partem da mesma definição cultural de Schein , mostram um interessante roteiro do surgimento de culturas não adaptadas.¹⁵ Inicialmente , segundo este roteiro , alguma combinação de espírito empreendedor e sorte cria e implementa uma estratégia bem-sucedida que permite a uma empresa uma posição dominante em algum mercado. A firma goza de algum sucesso e os seus gerentes passam a acreditar que são os melhores e que suas tradições idiossincráticas são muito superiores , o que gera uma postura de arrogância. Surge a necessidade da contratação de pessoas para lidar com a o crescimento da empresa e a conseqüente demanda de controle , o que a empresa resolve com a contratação de novos gerentes sem características de liderança. Estes gerentes não-líderes muitas vezes tornam-se executivos e reforçam a arrogância da cultura. A gerência termina

¹¹ Vide entre outros , NADLER, D. A. et al. *Arquitetura Organizacional* , op. cit. ; HAMMER, M. , CHAMPY, J. *Reengenharia* , Rio de Janeiro : Campus , 1994 ; HARMAN,W. , HORMANN, J. *O Trabalho Criativo* , São Paulo : Cultrix e SROUR, R. H. *Formas de Gestão : O Desafio da Mudança* , RAE , São Paulo , 34(4) , jul/ago 1994.

¹² Vide HANDY, C. *Tempo de Mudanças* , Saraiva , 1996 ; LAND, G. , JARMAN, B. *Ponto de Ruptura e Transformação* , São Paulo : Cultrix.

¹³ Vide , DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites ...*, op. cit., p. 159.

¹⁴ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 272.

¹⁵ Vide KOTTER, J. P. , HESKETT, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* ,op. cit., p. 74.

por desprezar clientes, acionistas e os demais empregados , sufocando iniciativas e inovações. Por isto a evolução natural em direção à adaptação às mudanças ambientais acaba não ocorrendo.

- mudança cultural para a adoção de uma nova estratégia

Temos aqui uma espécie de variação sobre o mesmo tema descrito acima , no sentido de que o que também se está buscando é uma melhor relação com o ambiente externo , através da adoção de uma nova estratégia que não encontra nos pressupostos vigentes embasamento propício.¹⁶ A razão de se colocar este tópico em separado é que, em alguns casos, a escolha da nova estratégia pode não estar relacionada nem com mudanças no ambiente nem com situações onde a empresa está em risco de não sobreviver . Pode ser simplesmente o caso em que se deseja adotar uma determinada estratégia para aproveitar uma nova oportunidade de mercado , para melhorar a performance , para melhorar a relação com clientes e fornecedores e outras semelhantes.

- questões de agregação interna

Este grupo de motivos compreende as situações em que o conjunto dos pressupostos não mais atende a resolução dos problemas de agregação interna , ou seja , os problemas relacionados à estrutura de poder , a recompensas e punições , aos critérios de inclusão e exclusão , entre outros.

Uma situação típica é aquela em que o grupo dominante vê a necessidade de modificar a cultura para que ela continue cumprindo seu papel de instrumentalizadora do poder.¹⁷ Outra situação é aquela em que ocorre a entrada de um grande número

¹⁶ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 33 ; KOTTER, J. P. , HESKETT, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit. ; SMIRCICH, L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis* , op. cit. , p. 346 ; ALVESSON, M. , BERG, P. O. *Corporate culture and organizational Symbolism- an Overview* , op. cit. p. 149 e PETTIGREW , A. , WHIPP , R. *Managing change for Competitive Success* , Oxford : Blakweell Publishers , 1991.

¹⁷ Vide BERTERO , C.O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder* . In FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit.

de pessoas num momento de crescimento da organização e a cultura vigente não dá mais conta de atender aos requisitos de agregação do novo grupo constituído.¹⁸ Uma outra possibilidade é a emergência de uma nova liderança que deseja impor uma nova definição da realidade ao grupo como um todo. Analogamente ao que já abordamos quando tratamos da cultura ampla, a definição da realidade pode ser objeto de disputa entre grupos divergentes também dentro das organizações.

5.3. AS DIFICULDADES

Mesmo os mais otimistas defensores da introdução de processos planejados de mudança cultural costumam concordar que ela não se dá sem dificuldades, as quais são apresentadas mesmo nos textos gerencialistas como um alerta aos que desejarem percorrer tal caminho. Passemos a um exame das principais dificuldades apontadas na literatura :

a) Uma vez que a cultura se refere essencialmente a pressupostos básicos inconscientes que são partilhados pelas pessoas, mudar a cultura significa mudar algo que habita o interior da pessoa e não é de fácil acesso nem a ela própria. Se os pressupostos não podem nem ser trazidos a nível de consciência e compreensão de maneira fácil, quanto mais dizer em relação à transformação destes.¹⁹

b) Ainda que a cultura esteja em contínua evolução, sua função básica seria de conferir uma certa estabilidade à organização, uma vez que ela permite que determinadas situações não sejam constantemente examinadas. As respostas que funcionaram bem para resolver um dado problema são aprendidas, internalizadas, transmitidas e partilhadas. Quanto mais forte o paradigma cultural fica, mais

¹⁸ Vide DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites ...*, op. cit., p. 161.

¹⁹ Vide FITZGERALD, T. H. Can Change in Organizational Culture Really be Managed ? *Organizational Dynamics*, 17, 2 (1988).

difficilmente ele vai ser questionado.²⁰ Mesmo grandes mudanças ambientais correm o risco de não ser percebidas , pois a tendência inercial da cultura faz com que se usem respostas velhas inclusive para problemas novos.²¹

c) Muito ligado ao item anterior e talvez mesmo iluminador dele , está o caráter redutor de ansiedades da cultura. A cultura ajuda a lidar com o desconhecido a nível externo e interno à organização e também com o interno à pessoa , isto é , com pulsões agressivas e destrutivas, com desejos de dominação e controle.²² Schein lembra que, sob um verniz de civilidade, residem as raízes mais profundas que determinam o comportamento humano e que um processo de mudança vai gerar um período de instabilidade que pode provocar fortes doses de ansiedade , confusão , medo de perda do controle , crises de identidade e inseguranças diversas.²³

As pessoas tenderão a resistir às mudanças das mais variadas formas , mesmo que seus pressupostos já estejam inadequados e que os novos pressupostos sugeridos pelo grupo que coordena a mudança possam ajudá-la a lidar melhor com problemas que ela já esteja enfrentando. A resistência pode se manifestar a nível fisiológico (através de insônia , tosse , alergias , úlcera, hipertensão) , psicológico (em bloqueios, projeções , racionalizações , distrações) e social (argumentações racionais , uso de relatórios , citações de perito , posturas do tipo “não adianta” , questionamento da metodologia ou da capacidade dos líderes da mudança). Tais resistências são maneiras do indivíduo enfrentar as mudanças e readquirir o equilíbrio perdido quando de sua introdução.²⁴

²⁰ Vide PIRSIG , R. M. *Zen e a Arte da Manutenção de Motocicletas - Uma Investigação sobre Valores*. 8º edição. Rio de Janeiro : Paz e Terra , 1987, p. 296.

²¹ Vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte ?* op. cit. e WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. , *Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma* , op. cit.

²² Vide ENRIQUEZ , E. *L'organisation en Analyse* , Paris : Puf , 1992 , que advoga que a instância pulsional seja levada em conta na análise organizacional .

²³ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 72, 73, 83 ; KOTTER, J. P. , HESKETT, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit. , p. 80 ; DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites ...*, op. cit., p. 158 ; FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. , p. 41 ; NADLER , D. A. et al. *Arquitetura Organizacional* , op. cit. , p. 88, entre outros.

²⁴ Sobre resistência à mudança , vide, por exemplo, NÓBREGA Fº , A. , MAGLIAVACCA , M. , NETO , R. *Resistência à Mudança , CQ Qualidade* , março/96 e WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte ?* op. cit.

Como as mudanças podem causar uma dose considerável de sofrimento , é de se esperar que as resistências sejam freqüentemente significativas e potencialmente causadoras de naufrágios de processos planejados de mudança das culturas organizacionais.

d) Outro aspecto muito importante a ser considerado é o fato de que mudanças culturais trazem consigo abalos na estrutura vigente de poder. Os grupos na organização têm interesses ligados a diferentes paradigmas culturais possíveis , e grupos que eventualmente se sintam prejudicados com a introdução de novos pressupostos combaterão mudanças que afetem seus privilégios.²⁵ Bertero afirma que quaisquer que sejam os instrumentos e agentes de intervenções na cultura de uma organização , eles sempre precisarão do apoio , da legitimação que lhes é estendida e do envolvimento dos detentores do poder.²⁶

e) Pettigrew lembra que a cultura apresenta interdependência “não apenas com a política da empresa , mas também com a estrutura , os sistemas , as pessoas e as prioridades da empresa”²⁷ , o que confere dificuldades adicionais.

f) A presença de subculturas na organização também é apontado como fator de dificuldade²⁸ pois, se existem diferentes conjuntos de pressupostos operando simultaneamente, uma mudança cultural que proponha um padrão cultural único vai ter que lidar com resistências diferentes vindas dos diferentes grupos em questão . Por outro lado , na medida que uma destas subculturas se afine com o padrão proposto , ela pode ser utilizada como apoio das mudanças.

g) Parece haver uma unanimidade em se afirmar que os processos de mudança cultural são lentos e caros , demandando perseverança e paciência daqueles que a

²⁵ Vide PETTIGREW , A. A Cultura das Organizações é Administrável ? in : FLEURY, M .T .L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p. 148 ; KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* ,op. cit. , p. 80 ; SROUR, R. H. *Formas de Gestão : O Desafio da Mudança* , op. cit. , p. 36 ; NADLER, D. A. et al. *Arquitetura Organizacional* , op. cit. , p. 87 e ROUSSEAU, A. , WARNOTTE, G. *La Responsabilisation des Cadres Face à la Qualité Totale : Un Construit Social ? Gérer et Comprendre* , décembre , 1994.

²⁶ Vide BERTERO,C. O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder*. In FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p. 43.

²⁷ PETTIGREW , A. A Cultura das Organizações é Administrável ? in : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p. 148.

²⁸ Ibidem , p. 148.

promovem. Cinco a dez anos é um prazo comum para se observar sinais de que alguma mudança significativa ocorreu.²⁹

5.4. É POSSÍVEL ADMINISTRAR UM PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL?

Diante de tantas e complexas dificuldades apontadas como barreiras à idéia de uma mudança cultural bem sucedida , poder-se-ia imaginar que poucas empresas se envolveriam em tal empreitada , ainda que tendo bons motivos impulsionando para a tentativa. É sabido que isto não se verifica na prática , provavelmente porque muitas das que tentam enxergam na mudança cultural uma única e derradeira alternativa . O otimismo vendido pelos consultores e a descrição de inúmeros casos de sucesso também devem incentivar a adoção de mudanças culturais programadas. Talvez se mais casos de insucessos chegassem aos livros de administração as empresas fossem menos entusiastas e mais realistas. Enfim , a pergunta que se faz é qual a possibilidade real de se administrar uma mudança cultural.

Pettigrew³⁰ coloca que responder tal pergunta requer definições do que se entenda por administrar e por mudança cultural. Por administrar se entende a concepção clássica de planejar , organizar , coordenar , comandar e controlar , ou se aceita uma visão mais simplificada em que se planeja e age de maneira a que os resultados não sejam muito discrepantes do imaginado , aceitando-se que a mudança até certo ponto "tome seu rumo próprio"? Qual a definição de cultura adotada? Entende-se que a organização tem ou é uma cultura?³¹ Mesmo adotando-se a cultura conforme definida por Schein , está se admitindo a mudança em alguns pressupostos ou se está

²⁹ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 291 ; FLEURY, M. T. L. *Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional* , op. cit. , p.32 ; KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit. , p. 84 -86 ; BERTERO ,C.O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder* , in FLEURY, M. T L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p. 43 e NÓBREGA Fº, A. , MAGLIAVACCA, M. e NETO, R. *Resistência à Mudança* , op. cit. , p. 56.

³⁰ Vide PETTIGREW, A. *A Cultura das Organizações é Administrável ?* in : FLEURY, M. T .L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* ,op. cit. , p. 145.

³¹ Vide discussão em SMIRCICH,L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis* , op. cit.

entendendo por mudança cultural apenas uma completa renovação de pressupostos dando origem a um novo paradigma? Tais questões parecem estar por trás das posições tomadas por teóricos e práticos.

Autores que desenvolveram pesquisas neste sentido , operam dentro do referencial de Schein e admitem mudança parcial dos pressupostos, colocam que se pode mudar de maneira bem sucedida a cultura de uma organização , ainda que com grandes dificuldades.³² De fato, muitos são os trabalhos que apontam casos reais de mudanças culturais bem sucedidas.³³ Os defensores desta posição normalmente chamam a atenção para o fato de que as dificuldades são bastante concretas e dão pistas de como enfrentá-las. Um passo para o fracasso seria ignorar ou menosprezar tais dificuldades.³⁴ Neste sentido , seria necessária uma estratégia complexa para o enfrentar das barreiras que certamente se interporão ao estabelecimento da nova cultura. Tal estratégia deveria compreender uma série de ações e monitoramentos para ser eficaz.

Posturas contrárias por vezes se prendem ao fato de que as mudanças ocorrem dentro do paradigma cultural , sendo que este, em si, seria imutável, ou então a conceitos rígidos sobre o que seja administrar , fazendo que o que seja resposta afirmativa para uns seja negativa para outros, conforme já sugerimos.

Uma crítica séria e bem fundamentada da possibilidade de se administrar as mudanças e que foge aos dilemas conceituais citados é apresentada por Fitzgerald , que mostra que muitos dos "how to" dos interventores organizacionais não atingem o propósito de mudar pressupostos , que mostrariam tenacidade em relação à mudança mesmo quando haja, pela pessoa, o desejo de mudar. Mudanças a este nível seriam

³² Vide PETTIGREW , A. A Cultura das Organizações é Administrável ? in : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* ,op. cit. ; KOTTER, J. P. , HESKETT, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* ,op. cit. ; NADLER, D. A. et al. *Arquitetura Organizacional* , op. cit.

³³ Vide, por exemplo, KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit. ; FLEURY, M. T. L. *Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional* , op. cit. e PETTIGREW , A. A Cultura das Organizações é Administrável ? in : FLEURY, M.T.L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* ,op. cit.

³⁴ Vide NÓBREGA Fº , A. , MAGLIAVACCA , M. e NETO , R. Resistência à Mudança , op. cit. , p. 60 e SROUR, R. H. *Formas de Gestão : O Desafio da Mudança* , op. cit. , p. 36.

promessas não cumpridas tanto por terapeutas quanto por consultores organizacionais.³⁵

Da nossa parte , acreditamos que o sucesso de uma mudança cultural seja uma possibilidade que dependa de fatores nem sempre possíveis de se prever na elaboração de uma estratégia , por mais elaborada que esta seja. Assim , concordamos com posições intermediárias , como a de Bevand ³⁶, que advoga uma modéstia muito grande quanto à mudança desejada , e principalmente com a de Motta , que diz que “A idéia de uma cultura administrável traz consigo o pressuposto correto de que a cultura é construída através de interação. Também é verdade que os dirigentes desempenham um papel no estabelecimento das condições desta interação. Entretanto , a cultura é, e só pode ser, nada diferente da realidade vivida , espontânea e subjetiva dos indivíduos. A cultura só pode ser a relação destes indivíduos com suas condições de existência. Certamente não é algo que se possa decretar e mudar à vontade , a exemplo de alguém que espere reconstruir um cérebro depois de submetê-lo a uma lobotomia.”³⁷

Definido
O que

Parece-nos que lançar um processo planejado de mudança cultural é lançar uma organização numa aventura. Talvez seja a única coisa a fazer na busca da sobrevivência, talvez não. Mas, certamente, navegar-se-á em correntes desconhecidas com bússolas de difícil interpretação. Por consequência o destino não será conhecido de antemão.

³⁵ Vide FITZGERALD, T. H. Can Change in Organizational Culture Really be Managed ? , op. cit.

³⁶ Vide BEVAND, R. Peut-on Manager la Culture d'Entreprise ? *Personel* , nº 312 , Février 1990 , p. 30-32.

³⁷ Vide MOTTA, F. C. P. Cultura Nacional e Cultura Organizacional , op. cit. , p. 22 - 23 .

significativa pela interdependência entre cultura e poder. É de se esperar que as pessoas bem adaptadas à cultura vigente e/ou em posições legitimadas por elas constituam uma coalizão de resistência à mudança. Similarmente, pode ocorrer que indivíduos mal adaptados, subculturas desviantes e mesmo contraculturas enxerguem na mudança cultural introduzida uma oportunidade de expressão e de ganho de espaço, reforçando o grupo introdutor e formando uma coalizão pró-mudança.⁴² Tais coalizões não são, necessariamente, grupos organizados e esta batalha se dá, até certo ponto, em termos de convencimento e resistência, de pessoa a pessoa, no dia-a-dia do trabalho. Isto não exclui a ocorrência de ações mais ou menos violentas de coerção e sabotagem⁴³ e o surgimento de um período de "turbulência cultural", em que nenhum conjunto de pressupostos predomina. Esta turbulência pode durar alguns anos, até que a cultura "nova" se difunda e se torne a predominante ou que a cultura "velha" se mostre imutável. É possível também que a cultura que resulte destas interações seja tal que conjugue elementos das duas, com maior predominância de uma ou de outra.

Levando tal concepção em consideração, recomenda-se que, na introdução da mudança, se identifique pessoas e subculturas desviantes na organização que se afinem com a proposta a ser introduzida e que se valorize e mobilize pró-mudança estas "alterações culturais embrionárias."⁴⁴

c) A atuação dos líderes é frequentemente destacada como sendo de suma importância durante um processo de mudança.⁴⁵ Muitas obras sobre o assunto

cit., p. 103; RODRIGUES, S. B. *Corporate Culture and Identity*, op. cit., p. 346; MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS, I. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações*, op. cit., p. 72; MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall International Editions, 1991, p. 771 e MORGAN, G. *Imagens da Organização*, op. cit., p. 131.

⁴² Vide KOTTER, J. P., HESKETT, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, op. cit., p. 108 e 150.

⁴³ Vide NÓBREGA Fº, A., MAGLIAVACCA, M. e NETO, R. *Resistência à Mudança*, op. cit., p. 57 e SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, op. cit., p. 42.

⁴⁴ Vide PETTIGREW, A. *A Cultura das Organizações é Administrável?* in: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações*, op. cit., p. 152 e ROUSSEAU, A., WARNOTTE, G. *La Responsabilisation des Cadres Face à la Qualité Totale: Un Construit Social?*, op. cit., p. 31.

⁴⁵ Vide KOTTER, J. P., HESKETT, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, op. cit.; SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, op. cit., p. 311-327 e GALAMBAUD, B.

5.5. ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA DE MUDANÇA CULTURAL

Resta , por fim , examinar quais as recomendações encontradas na literatura sobre os fatores que devem ser levados em conta na elaboração da estratégia de uma mudança cultural. Vejamos :

a) Compreendendo a mudança cultural como mudança de pressupostos básicos inconscientes , percebe-se que se trata de uma mudança que deve ocorrer na cabeça das pessoas. Neste sentido , uma primeira sugestão que se faz é procurar mostrar-lhes que as visões de mundo até então partilhadas por elas já não são mais válidas devido às mudanças ocorrendo ou em vias de ocorrer no ambiente externo³⁸. Muitos autores destacam que o ambiente externo não é um dado , mas uma interpretação³⁹. Assim , uma atmosfera de crise pode ser criada pelos que conduzem as mudanças , com o objetivo de provocar na organização um incômodo , uma sensação de que é preciso mudar.⁴⁰ O que costuma ser recomendado é transmitir a idéia de que a mudança é a única saída para a sobrevivência , o que é bastante mobilizador , ainda que não necessariamente verdadeiro.

b) A introdução planejada de uma mudança cultural parece dar origem a (ou acirrar) uma espécie de guerra cultural⁴¹ , uma luta pela definição dos sentidos , tanto mais

³⁸ Vide DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites ...*, op. cit. e SATHE , V. How to Decipher and Change Corporate Culture, in KILMANN, R. et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985 , citado em FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. , p.118.

³⁹ Vide PETTIGREW , A. A Cultura das Organizações é Administrável ? in : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações*, op. cit. ; GUTIERREZ, L. , WARNOTTE , G. L'évolution de la Fonction Personnel au Brésil , à travers les Processus de Prise de Décision, in IV CONGRESSO DA ASSOCIATION FRANÇAISE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Lille , 1992 , *Anais*, p. 27-34. e CORNET , A. e PICHULT, F. L'expert et la Règle : Analyse des Processus d'objectivation de la GRH dans une Firme de Biotechnologie. In IV CONGRESSO DA ASSOCIATION FRANÇAISE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Jouy-en-Josas , 1993 , *Anais* , p. 414-423.

⁴⁰ Vide WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. , Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma , op. cit. , p. 76 ; SROUR, R. H. Formas de Gestão : O Desafio da Mudança , op. cit. , p. 37 e KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit. , p.108.

⁴¹ Vide indícios destas guerras culturais em WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. , Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma , op. cit. , p. 78 ; KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit. , p. 65 ; SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 42 ; DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites ...*, op. cit. , p. 152 ; LARAIA, R.B. *Cultura - um Conceito Antropológico* , op.

colocam que uma tarefa essencial da liderança é a comunicação de um sentido⁴⁶, o que destaca o quão fundamental é a atuação dos líderes na “guerra cultural”.

Schein afirma que “quando um cultura se torna desfuncional, a liderança é necessária para ajudar o grupo a desaprender alguns de seus pressupostos culturais e aprender novos.”⁴⁷ De maneira mais enfática, ele diz que: “a única e essencial tarefa da liderança é lidar com a cultura.”⁴⁸ É destacada também a importância da ação coerente por parte dos líderes, como fator de conferência de credibilidade à mensagem por eles propagada.

d) A renovação de pessoas também é fator constantemente citado⁴⁹ e é extremamente significativo na medida em que pode reforçar o grupo pró-mudança e eliminar pessoas que mostram resistência, realizando o que já se chamou de limpeza ideológica.⁵⁰

Para que os novos contratados atuem na direção das mudanças seria necessário alterar critérios de recrutamento e seleção, adotando perfis coerentes com as novas posturas desejadas.⁵¹ Em consonância com o item anterior, recomenda-se a troca de lideranças, uma vez que líderes atuando contra a mudança podem representar ameaças que não devem ser desconsideradas.⁵² Novos líderes trazem consigo a

Les Pratiques de Mobilisation dans l'Entreprise. Gestion des Ressources Humaines, *Cahiers Français*, 262, p. 56, este último numa direção um tanto crítica.

⁴⁶ Vide, por exemplo, BENNIS, W., NANUS, B. *Líderes: A Estratégia para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo: Harbra, 1988. 197 p.

⁴⁷ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, op. cit., p. 317.

⁴⁸ Ibidem, p.317.

⁴⁹ Vide SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, op. cit., p. 281-282 e KOTTER, J. P., HESKETT, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, op. cit., p.101-102.

⁵⁰ Vide WOOD Jr., T., CURADO, I. B., CAMPOS, H. M., *Vencendo a Crise: Mudança Organizacional na Rhodia-Farma*, op. cit., p. 65.

⁵¹ Vide SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, op. cit., p. 235; KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, op. cit., p.101; PETTIGREW, A. A Cultura das Organizações é Administrável? in: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações*, op. cit. e HANDRY, C., PETTIGREW, A. Banking on HRM to Respond to Change, *Personel Management*, november, 1987.

⁵² Vide TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica da Mudança*, op.cit, p. 32.

vantagem de não comungar dos pressupostos antigos , contribuindo com o processo na medida em que inserem uma visão “de fora” ao mesmo tempo em que estão atuando dentro da organização.⁵³ Outro aspecto interessante é que novos líderes engajados podem potencialmente se transformar em heróis e servir de “role-models” para a mudança.⁵⁴

O procedimento de substituir pessoas pode se constituir num atalho ao processo de transmissão e inculcação de novos pressupostos , sendo talvez o único recurso que surta efeito no caso de culturas fortemente consolidadas em que as resistências sejam muito fortes.

e) É sabido que os processos de socialização tendem a manter a cultura de uma organização.⁵⁵ No caso em que se deseja a mudança , é preciso resocializar as pessoas conforme os pressupostos desejados.⁵⁶ Neste caso , recomenda-se que a organização mobilize seus mecanismos socializadores , utilizando por exemplo de forte treinamento valorativo , disseminando os aspectos a serem internalizados.⁵⁷ Visando a transformação dos funcionários , a nova socialização deverá ser fundamentalmente por despojamento , com o uso de técnicas de desterritorialização. }

Tais recursos se referem ao aspecto formal da socialização , mas é curioso notar que a organização também acaba por interferir na socialização informal , através da ação dos “convertidos” por ela e como consequência da substituição de pessoas.

Ainda com respeito a este tópico , Motta coloca que “a constante socialização e re-socialização dos empregados dentro da empresa[...]é um constante desafio , uma vez

⁵³ Vide KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* ,op. cit. , p.91.

⁵⁴ Vide DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites ...*, op. cit. , p. 52.

⁵⁵ Vide SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 236.

⁵⁶ Vide MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS, I. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações* , op. cit. , p. 69 e PASCALE , R. *The Paradox of ‘Corporate Culture’ : Reconciling Ourselves to Socialization.* , op. cit. , p. 28 - 29.

⁵⁷ Vide NÓBREGA Fº, A. , MAGLIAVACCA , M. , NETO , R. *Resistência à Mudança* , op. cit. , p. 60; DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites ...*, op. cit. , p. 175 ; PETTIGREW , A. *A Cultura das Organizações é Administrável ?* in : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p. 152 e HANDRY , C. , PETTIGREW , A. *Banking on HRM to Respond to Change* , op. cit.

que permite à organização influenciar os comportamentos dos seus membros e controlar suas performances.⁵⁸

f) Devido à interrelação entre os diversos níveis da cultura , argumenta-se que a cultura poderia ser mudada através de alguns de seus elementos específicos, como as normas , linguagem , histórias , mitos , cerimônias e ritos⁵⁹. Entre esses , os ritos parecem ser um elemento privilegiado.⁶⁰ Deal e Kennedy recomendam que se faça deles elementos centrais de mudanças.⁶¹ Trice e Beyer lembram que os ritos normalmente tendem a impedir a adaptabilidade organizacional e recomendam que os gerentes estejam atentos a eles para que não sejam inibidores dos esforços de mudança. Ainda segundo Trice e Beyer , não haveria razão inerente para que variações nos ritos não possam ser introduzidas para que eles passem de barreiras a alavancas da mudança. Além disso novos ritos poderiam ser criados ou copiados de outras empresas , com a mesma finalidade.⁶²

g) Considerando-se que a mudança cultural não precisa se dar em todos os pressupostos vigentes , recomenda-se a conservação de pressupostos centrais e o uso da tradição da empresa como facilitadora e mesmo como ponto de partida das mudanças.⁶³

⁵⁸ Vide MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS, I. F. F. G. e WOOD Jr., T.) Controle Social nas Organizações , op. cit. , p. 69.

⁵⁹ Vide , por exemplo, FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional : Formação , Tipologias e Impacto*, op.cit. , pg 117 ; SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 295 e WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. , *Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma* , op. cit. , p. 79.

⁶⁰ Além das notas citadas neste item que se referem especificamente às organizações , vide também ANSART, P. *Ideologias , Conflitos e Poder* , op. cit. , p. 30 e SABELLI , F. *Le Rite d'Institution , Resistance et Domination* , op. cit.

⁶¹ Vide DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites*, op. cit. , p. 175.

⁶² Vide TRICE, H. M. , BEYER, J. M. *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonies*, op. cit. , p. 666.

⁶³ Vide KANTER , R. M. *The Change Masters* , op. cit. , p. 290-292 e SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* , op. cit. , p. 265.

h) Na medida em que já se puder observar alguns resultados positivos causados como consequência da mudança introduzida , tais histórias de sucesso poderiam ser usadas como fator de contágio.⁶⁴

i) A criação de espaços de negociação e discussão pode ser útil em termos de minimizar o sentimento de perda das pessoas e conseqüentemente a resistência à mudança.⁶⁵

j) Em relação às resistências à mudança , aconselha-se que elas sejam compreendidas como naturais e inevitáveis, permitidas até certo ponto e inclusive usadas como fator de inspiração durante o processo de mudança , uma vez que constituiriam nova instância de avaliação da proposta de mudança difundida.⁶⁶ Essa permissividade será , contudo , sempre relativa pois, na medida em que elas signifiquem antes ameaça do que oportunidade de reflexão , tanto mais provável será que a organização use procedimentos mais drásticos como a substituição de pessoas já citada.

Normalmente as estratégias propostas compõe-se de uma combinação de várias das recomendações supra citadas - que claramente não são exaustivas - e trazem consigo a idéia de que para se enfrentar as dificuldades que certamente surgirão é importante agir em várias frentes.

⁶⁴ Vide WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. , Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma , op. cit. , p. 77 e KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial* , op. cit. , p. 101.

⁶⁵ Vide NÓBREGA Fº, A. , MAGLIAVACCA , M. , NETO , R. Resistência à Mudança , op. cit. , p. 60 e PETTIGREW , A. A Cultura das Organizações é Administrável ? in : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op. cit. , p.152.

⁶⁶ NÓBREGA Fº, A. , MAGLIAVACCA , M. , NETO , R. Resistência à Mudança , op. cit. , p. 58.

6- PROGRAMAS DE TRAINEE E PROCESSOS PLANEJADOS DE MUDANÇA CULTURAL - BUSCANDO AS CONEXÕES

Este último capítulo da parte teórica procurará verificar hipoteticamente o que pode acontecer com os programas de trainee nos períodos em que as organizações que praticam tais programas introduzem uma mudança cultural planejada.

6.1. EVIDÊNCIAS DE QUE PROGRAMAS DE TRAINEE PODERIAM SER USADOS COMO PARTE DA ESTRATÉGIA DE MUDANÇA CULTURAL

Na revisão da literatura a respeito das estratégias de mudança cultural , não foi encontrada a recomendação de que as organizações que possuam programas de trainee possam alterá-los e utilizá-los como elemento estratégico favorecedor de mudanças planejadas.¹ Entretanto, há , a partir do que já foi analisado neste trabalho, indícios que isto poderia ou deveria ocorrer :

- Os trainees podem ser usados dentro da lógica do processo de renovação de pessoas, entrando na organização para reforçar a coalizão pró-mudança e enfrentando os focos de resistência. Para isso acontecer , os processos de seleção e socialização formal dos trainees (ou seja , o programa de trainees) deverão ser alterados para se adequar à nova cultura.

Para que os trainees de fato atuem pró-mudança , inclusive como agentes informais de socialização dos outros membros da organização que estão sendo re-socializados , é de se esperar uma socialização inicial com características de formalidade , isolamento e investidura . Assim , espera-se que mantenham suas

¹ Recentemente foi abordado que os trainees podem ser elementos de mudança cultural , mas não há referência em termos da alteração dos programas de trainees quando de uma mudança planejada da cultura. Vide WOOD Jr, T. com SALINAS, A. O Calvário dos Noviços , op. cit. , p.76

características pessoais favoráveis à mudança que já devem ter sido levadas em conta no processo de escolha feito pela empresa.

- A importância de que os trainees atuem pró-mudança é tanto mais importante na medida em que se considera que eles entram na organização para assumir posições de direção a médio prazo. Como já foi visto que as mudanças culturais se alongam normalmente durante uma década, os trainees seriam elemento estratégico não só em termos de renovação de pessoal, mas fundamentalmente em termos de renovação das lideranças, uma vez que a organização opte por uma renovação não abrupta, mas sim gradual.
- Vistos como ritos, os programas de trainee deveriam sofrer alterações ou completas modificações para que passem de barreiras - o que normalmente são - a favorecedores da mudança. Ao trabalhar este assunto, Trice e Beyer dão como exemplo exatamente ritos de passagem.²

Deve ser lembrado que o rito tem impacto na pessoa que por ele passa, mas também em todo o grupo. A experiência de "communitas" que os trainees podem experimentar tem o potencial de servir de elemento de questionamento das estruturas vigentes, facilitando as mudanças. Retomando Turner: "A 'communitas' não pode manejar recursos ou exercer controle social sem alterar sua própria natureza e deixar de ser 'communitas'. Mas pode, durante uma curta manifestação, 'queimar' ou 'lavar' [...] os pecados e as roturas acumuladas na estrutura."³

- A mudança no programa de trainees pode servir como sinal de mudança cultural em termos de ação concreta, dando credibilidade aos introdutores na medida em que atestam que a mudança não é só no discurso.
- Na medida em que os trainees apresentem bons resultados em seus trabalhos, tais resultados podem ser usados como "histórias de sucesso". Algum trainee pode inclusive ser transformado (de maneira planejada ou não) em herói da mudança.

² Vide TRICE, H.M. e BEYER, J. M. *Studying Organizational Culture ...*, op. cit., p. 666.

³ TURNER, V. W. *O Processo Ritual: Estrutura e Anti-Estrutura*, op. cit., p. 223.

6.2. SOCIALIZAÇÃO E RITOS DE PASSAGEM EM TEMPOS DE MUDANÇA

Considerando como verdadeira a hipótese de que uma organização tenha alterado seus programas de trainee para que eles favoreçam a mudança ao invés de induzirem barreiras a ela, passaremos a examinar, ainda hipoteticamente, quais as conseqüências de se entrar na organização como trainee em tal situação.

Em termos do processo de socialização, já consideramos que, no que ele dependa de escolhas organizacionais, tenderá a ser formal, por isolamento e por investidura. Assim, a organização - através dos agentes formais de socialização - colocará peso no treinamento valorativo, disseminando valores coerentes com a mudança desejada para que sejam introjetados, valores estes que por sua vez tendem a ser aceitos pelos trainees, na medida em que tenham servido como critério de seleção.

} socializ
mais

Entretanto, a socialização dos trainees via de regra não é feita em completo isolamento e formalidade. Boa parte de seu aprendizado técnico se dará através da experiência prática na empresa, sendo comum que o trainee fique trabalhando alocado em algum departamento - muitas vezes em rodízio por diversos departamentos - enquanto recebe periodicamente módulos de treinamento formal pela empresa. Esta passagem por departamentos abre espaços para que socialização informal e seriada ocorra.

Van Maanen coloca que os processos de socialização formais costumam ser um primeiro round de socialização, sendo seguidos por um segundo round que ocorreria quando o novato é colocado em sua posição organizacional.⁴ No caso dos programas de trainee, estes dois rounds tendem a ocorrer simultaneamente. Tendo sua socialização inicial apenas parcialmente segregada do ambiente de trabalho, o

⁴ Vide van MAANEN, J. Processando as Pessoas - Estratégias de Socialização Organizacional. In : FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações*, op.cit., p.48.

trainee ficará exposto ao mesmo tempo a agentes formais e informais de socialização, que poderão ser mais ou menos importantes para ele.

Em momento de mudança ocorre uma maior possibilidade de discrepância entre a socialização formal e a informal, visto que a organização está introduzindo valores a serem introjetados por todos os seus funcionários e provocando o que chamamos anteriormente de turbulência cultural. Se um trainee nestas condições fica alocado junto a pessoas mais favoráveis à mudança, a discrepância será menor. Se, ao contrário, ele passar por um departamento onde a resistência à mudança é significativa ou em um departamento onde ele conviva com pessoas com posturas variadas em relação à mudança, a discrepância entre o formal e o informal da socialização será sentida (o lado informal inclusive tendendo a ser despojador). A organização lhe proporá um caminho e ele observará que muitos não estão seguindo o caminho oficial. Como já foi argumentado, o trainee poderá, nesse caso, inclusive desiludir-se e desconsiderar o aprendido na socialização formal, que soará como um discurso falso, caso o trainee não consiga compreender a complexidade do que está se passando a sua volta.

Parece claro, então, que o adentrar uma organização em um momento de mudança cultural tende a dificultar o processo de descoberta da "terra estranha" por parte do novato. Não haverá um único padrão cultural a ser decifrado, havendo possibilidade de que existam vários e se defrontando. Seu ambiente de descobertas tende, portanto, a ser particularmente ambíguo.

Além disso, como o processo de recrutamento e seleção possivelmente tenha mostrado somente a face "nova" da empresa ao trainee, é provável que ele tenha desenvolvido, já na socialização antecipada, expectativas sobre a organização que não se verificam, aumentando o choque de realidade.

} and
de q
mudança

Vemos que a introdução de uma mudança cultural planejada torna mais provável a ocorrência de socialização imperfeita ⁵, que por sua vez, como já dissemos, pode fazer com que o trainee se sinta desconfortável, alienado, improdutivo e desejoso de deixar a organização.

⁵ Não sendo, certamente, a única situação em que a socialização imperfeita pode ocorrer, conforme esperamos ter deixado claro na seção 4.3.

Pensando nos programas de trainee como ritos de passagem , o tema da mudança cultural nos faz pensar primeiramente na questão da agregação e da legitimação a ela associada. Se ao final do programa a mudança cultural ainda estiver em andamento⁶ com sua turbulência característica , pode ser que o trainee venha a ser efetivado em um locus organizacional que não comungue dos novos pressupostos. Nesse caso , pode-se imaginar a possibilidade de que seu grupo de trabalho não confira legitimidade ao programa modificado e conseqüentemente a sua passagem e, ao invés de o receber como “normalmente” seria esperado que se tratasse um ex-trainee, o receba como um estranho ou mesmo como inimigo. Nesse caso , falar em “passagem” enquanto mudança de identidade fica ainda mais complicado , como igualmente complicada fica a compreensão , por parte deste indivíduo que recém concluiu o programa de trainees , de quem realmente ele é e o que ele representa na organização.

Outro aspecto a ser considerado é que um trainee que passa por um programa modificado fica, de alguma maneira, diferenciado dos ex-trainees que passaram por programas anteriores pois, como vimos, a distinção social criada pelos ritos se dá entre os que passaram e os que jamais passarão. Deste modo , o fato de ter passado pelo “novo” programa pode conferir uma condição extra de visibilidade e preferência por parte do grupo dominante - e portanto de poder - ao “novo” trainee , podendo trazer, por conseqüência, reações de ciúme e retaliação por parte de ex-trainees mais antigos , como numa espécie de atualização do mito de Caim e Abel. Nesta linha de raciocínio , o trainee , mesmo alocado num grupo pró-mudança , pode estar sujeito a dificuldades pelo fato de estar ligado ao “novo” pelo programa pelo qual passou.

Devemos nos lembrar ainda de que sendo a fase de margem do trainee semi-segregada, no caso comum em que o programa prevê módulos formais intercalados com momentos informais junto a um departamento ou grupo de trabalho , as

⁶ Conforme vimos, os processos de mudança cultural normalmente duram muito mais do que um programa de trainees.

considerações acima não se referem somente ao final do programa , mas a todo o período como trainee do novato. O trainee do programa adaptado tende a ter a estigmatização extra de trainee-novo desde o momento em que entra na organização. Além disto o próprio rito pode ter sua legitimidade contestada já pelo grupo que recebe o trainee em seus momentos de não isolamento (ainda que tal grupo acabe tomando parte do rito independente de sua vontade).

Notamos que a margem do trainee compreende momentos de margem de fato e momentos de pré ou pseudo agregações , até que a agregação definitiva ocorra.⁷ É como se em sua fase de margem ele cruzasse várias vezes o limite entre o sagrado e o profano, entre “communitas” que faz o rito tender a ser de sedução é estrutura eventualmente hostil que faz o rito tender a ser de humilhação , até que cruze definitivamente e se instale na estrutura.

Enfim , não só a fase agregação tende a causar dificuldades ao trainee em passagem num momento de cultura menos estável em comparação ao que passa num momento de maior estabilidade. Também a fase de margem , naturalmente ambígua e difícil em qualquer situação, tende a ser particularmente complexa.

Pensar na situação do trainee que entra na organização enquanto uma mudança cultural planejada está em processo sob as ópticas da socialização e de ritos de passagem é , como o termo óptica sugere , olhar o mesmo evento com duas lentes diferentes. Obviamente as considerações acima se cruzam , posto que as lentes permitem cada uma a melhor visualização de determinados detalhes específicos , ao mesmo tempo em que podem mostrar a mesma vista geral. Não são também as únicas lentes possíveis de se usar. Usando uma lente mais fortemente política , diríamos , exagerando a simplicidade da metáfora , que qualquer um que adentre um

⁷ Numa imagem semelhante, Wood e Salinas colocam que o trainee encontrar-se-ia numa espécie de limbo entre o quotidiano e a margem. Vide WOOD Jr, T. com SALINAS, A. O Calvário dos Noviços , op. cit. , p. 75.

campo de batalhas corre o risco de ser atingido , não importando se entra de um lado, do outro , ou no meio.

6.3. CONCLUSÃO DA PARTE TEÓRICA : EMERGÊNCIA DE DOIS PONTOS DE REFLEXÃO

Ao final desta primeira parte desembocamos num pequeno modelo teórico com duas hipóteses principais conectadas.

A primeira é de que uma organização que possua programas de trainee e que introduza uma tentativa de mudança planejada na cultura adapte o programa de maneira a que ele seja utilizado como facilitador das mudanças.

A segunda é que os trainees que vivenciam tal programa adaptado durante “o olho do furacão das mudanças” tenha uma integração - quer vejamos esta integração como socialização ou como passagem - particularmente complexa e difícil, havendo maiores possibilidades de que a integração de muitos deles não seja eficaz: haveria socialização imperfeita ou não passagem , como queiramos. Em outras palavras , o enigma seria de mais difícil decifração , e as chances de ser devorado maiores.

Tal modelo pede uma maior reflexão amparada no estudo de situações práticas , mas não nos parece ser um modelo que peça comprovação no sentido estreito de validá-lo ou não. Trata-se, simplesmente, de uma ferramenta de análise que pode jogar luzes em favor de uma compreensão das organizações , bem como pode ser iluminado na medida em que estudos de campo forneçam novos elementos. Por exemplo , o fato de uma empresa não fazer a adaptação do programa de trainees quando da introdução de uma mudança cultural programada não invalidaria o modelo , apenas indicaria que uma opção não tenha sido usada e levaria à busca do porquê , ampliando a reflexão com um todo.

**PARTE II - UM CASO PRÁTICO PARA ILUMINAR O MODELO
TEÓRICO : MUDANÇA CULTURAL E PROGRAMAS DE TRAINEE
NA RHODIA**

1- ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA DO TRABALHO

Antes da descrição do caso , gostaríamos de tecer algumas considerações sobre a postura metodológica adotada nesta dissertação.

Ao abordar a questão das posturas referentes à investigação dos fenômenos culturais nas organizações , Fleury¹ acredita ser possível distinguir três tipos básicos. Vejamos como ela os apresenta :

A Postura Empiricista

“Pode ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social , o que no limite implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais.” Citando Thiollent , a autora lembra que empiricista deriva do francês empirique , termo que designava pseudomédicos e curandeiros. Assim o empiricista seria hoje como uma espécie de “curandeiro social” , que investigaria a realidade sem um referencial teórico.

A Postura do Antropólogo

“ O antropólogo aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente . No processo de pesquisa , que o leva a mergulhar na vida organizacional , este modelo conceitual é constantemente questionado e suas categorias reformuladas.

O antropólogo organizacional procura agir ora como observador , ora como observador participante , vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada. Para isto precisa ter o consentimento da organização , ou seja , um passe de entrada. Dependendo do tipo da organização e da pesquisa , este pode ser mais ou menos difícil de ser obtido.

¹ As citações a respeito das diferentes posturas metodológicas são tomadas de FLEURY , M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização - uma Discussão Metodológica , in : FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações* , op.cit. , p.15-16.

Perguntando-se então qual o significado de condutas , práticas , formas simbólicas , o pesquisador da cultura das organizações , de forma semelhante ao antropólogo que pesquisa as sociedades primitivas , penetra na vida organizacional.”

A Postura do Clínico ou Terapeuta

“ Se no caso anterior o objetivo primeiro da pesquisa era responder a questões colocadas pelo pesquisador , neste caso a demanda parte da própria organização. Isto conduz a uma relação diversa entre pesquisador e pesquisado , relação esta mediada por um contrato psicológico que leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas , dificilmente acessíveis a qualquer outra pessoa.”

“O pesquisador/consultor parte também de um modelo conceitual prévio , que orienta o processo de coleta , análise e interpretação das informações. A função primeira deste modelo é prover insights sobre a organização e como esta pode ser ajudada. Difere , portanto , do projeto de investigação de cunho mais acadêmico , cujo objetivo primordial é o avanço do conhecimento científico.”

A postura adotada nesta dissertação foi a do antropólogo , na medida em que procurei uma organização munido de um modelo teórico justamente com o intuito de iluminá-lo. A organização poderá eventualmente tirar proveito deste trabalho , o que vemos como positivo , mas este proveito não será senão derivado do objetivo primeiro , que é acadêmico.

Várias organizações poderiam ter sido escolhidas para a realização do trabalho de campo , dado que as condições seriam que a empresa tivesse programas de trainee e que tivessem introduzido alguma mudança organizacional com componente cultural. A escolha recaiu sobre a Rhodia pelo fato de eu já ter sido funcionário da organização , o que me permitiria explorar o assunto com mais profundidade e me facilitaria o passe de entrada.

Fazendo tal escolha transformei-me num tipo diferente de antropólogo , posto que antes de me tornar antropólogo “habitei a tribo” que posteriormente estudaria. Tal peculiaridade talvez introduza alguns viéses em meu trabalho , mas dado que a objetividade pura é sempre um tanto virtual nas pesquisas antropológicas , decidi assumir minha condição de “antropólogo nativo” com tudo de positivo e negativo que ela traz consigo e retornar “à tribo” para explorar o tema com a maior riqueza de detalhes que me seria possível.

O retorno “à tribo” se deu em diferentes etapas. Munido de meu referencial teórico estive inicialmente em uma das unidades da Rhodia e conversei informalmente com pessoas de recursos humanos a respeito dos assuntos que eu estava me propondo a tratar. Isso foi em março de 1996. Tais pessoas acharam interessante que eu tivesse uma nova conversa com as pessoas da área central de Recursos Humanos da empresa responsáveis pela condução dos programas de trainees , o que aconteceu dois meses depois. Durante esta nova conversa , no quartel general do grupo situado em São Paulo, fui convidado a participar da unidade introdutória do programa de trainees 96 , que se daria no final de junho do mesmo ano. Esta unidade abordaria justamente o tema da cultura organizacional. Prontamente aceitei o convite , retornei à sede da Rhodia e vivenciei este curso - conduzido por uma renomada consultora da área - juntamente com os trainees.

Assim , o conteúdo do caso apresentado nos próximos capítulos desta parte, bem como elementos dos “diálogos” da parte final foram obtidos nestes contatos com a organização. Outras fontes de dados foram documentos da empresa , textos acadêmicos que abordaram a Rhodia e minha experiência pessoal quando lá trabalhei.

2- O GRUPO RHÔNE-POULENC E A RHODIA ¹

A história do grupo Rhône-Poulenc começa no ano de 1874 , às margens do rio Ródano , na França , onde um professor de nome Reverdir instalou uma fábrica de cloreto de etila , elemento usado na fabricação de matérias corantes.

Alguns anos mais tarde , em 1890 , foi desenvolvida uma embalagem especial , em ampolas fechadas com uma tampinha móvel , para que o produto fosse utilizado em anestésias locais em intervenções odontológicas.

O grupo Rhône-Poulenc iniciou suas atividades no Brasil de maneira curiosa , quando um de seus funcionários misturou , por acaso , cloreto de etila e violeta sintética produzindo um produto de aroma bastante agradável. Colocado nas ampolas de anestésico e vendido como artigo de perfumaria , o produto não teve muita aceitação na Europa , mas alcançou grande sucesso no Brasil. Trata-se do legendário lança-perfumes, que teve 630 mil unidades enviadas ao Brasil em 1909.

O consumo crescia ano a ano , mas a criação de barreiras aduaneiras foi tornando a operação cada vez mais difícil. Em função disto , foi enviada em 1914 uma missão ao Brasil para estudar a viabilidade de implantação de uma filial.

Os planos foram concretizados após o término da Primeira Grande Guerra e, a 19 de dezembro de 1919, foi fundada a Companhia Química Rhodia Brasileira , com sede em Santo André. A cidade tinha à época cinco mil habitantes.

A produção de lança-perfumes foi iniciada em 1922 e se estendeu até a década de 60, quando o produto foi proibido pelo então presidente Jânio Quadros. Já em 1924 a produção era de quase dois milhões de unidades.

A partir da produção deste produto único construiu-se um enorme complexo químico-têxtil que em 1989 chegou a contar com 14.000 funcionários em seus quadros. Nessa época a empresa viveu um redimensionamento estratégico , vendendo alguns

¹ A parte histórica deste texto é extraída quase *ipsis -literi* dos trabalhos de Thomas Wood Jr. Para mais detalhes , vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional: Ciência ou Arte ?* op. cit. e WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS, H. M. , *Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma* , op. cit. Os dados atualizados foram fornecidos pela assessoria de imprensa da Rhodia.

negócios , adotando demissões orientadas e programas de terceirização , reduzindo o número de funcionários para 9900 em 1991 e 9000 em 1993.

Hoje o grupo conta com 13 unidades distribuídas em 5 estados brasileiros e atua nas áreas de ciências da vida (englobando produtos farmacêuticos , veterinários e agrícolas), química , fibras e polímeros.

Nos últimos anos a empresa vem efetuando alianças estratégicas , que já originaram a Rhodia Ster , onde a Rhodia é majoritária com 68% e a Fairway , associação igualitária entre a Rhodia e a Hoechst para atuação na área de fibras e filamentos. segundo informações da empresa , outras alianças estão em vias de se concretizar.

O número de funcionários atual é de aproximadamente 7.000 , descontados os funcionários Fairway. O faturamento entretanto seguiu tendência inversa. Era de 809 milhões de dólares em 1991 e, em 1996, situou-se na casa de 1,3 bilhões de dólares.

3- O PRHOEX

O PRHOEX - Processo Rhodia de Excelência - foi um processo planejado de mudança vivenciado pela Rhodia a partir de 1986. Thomas Wood analisou seu conteúdo e impacto em uma Unidade Estratégica de Negócios¹ e abriu um caminho para novas reflexões , tanto no que diz respeito ao processo específico desta organização , quanto a uma maior compreensão das mudanças organizacionais. Posteriormente ele mesmo retomaria tal caminho , analisando as mudanças ocorridas em uma outra unidade da Rhodia.²

Neste capítulo , aproveitaremos dos estudos existentes e adicionaremos novos elementos e reflexões pessoais , explorando um pouco mais a riqueza do caso Rhodia.

O PRHOEX tem seu marco histórico em março de 1986 com um pedido do estudo de um caminho para a elevação da performance e competitividade da empresa , feito pelo então presidente da Rhodia, Edson Vaz Musa , a um órgão de assessoria da presidência. A resposta a este pedido , apresentada à diretoria em setembro do mesmo ano , teve a forma de um processo planejado de mudanças , batizado posteriormente com o nome PRHOEX.

Wood mostra que duas razões foram determinantes para o surgimento do PRHOEX : “primeiro , o relativo esgotamento dos modelos tradicionais de reação a problemas cíclicos da empresa , com foco no curto prazo e as tradicionais ações de contenção de custos e redução do efetivo; segundo , a ascensão do primeiro brasileiro ao cargo de executivo-chefe da Rhodia , Edson Vaz Musa. Com uma carreira toda construída

¹ Vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte ?* op. cit.

² Vide WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. , *Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma* , op. cit.

na empresa Musa , logo que assumiu , passou a imprimir uma marca própria , inovadora , à gestão da Rhodia . Membro do Comitê executivo da Rhône-Poulenc , ele procurou fazer da filial brasileira um exemplo de gestão para o grupo.”³

Ao apontar estas razões predominantes , Wood ressalta que a motivação da Rhodia teria sido algo diferente da maioria das empresas que implementaram processos planejados de mudança , normalmente impelidas por imperativos ambientais. Contudo, nos anos imediatamente seguintes , a abertura do mercado brasileiro e a necessidade de competir internacionalmente alçou a necessidade de adequação ao ambiente externo à condição de impulsionadora importante (senão principal) das mudanças.

Wood chama a atenção para o fato de que em seus seis primeiros anos , o PRHOEX teria vivido uma espécie de movimento pendular.

A primeira fase , chamada por ele de engenharia organizacional , teria sido baseada quase exclusivamente no trabalho dos consultores norte-americanos Sink e Tuttle e sido desenvolvida no período 1986-1989.

Estes consultores recomendaram um processo de intervenção top-down , partindo do topo da pirâmide e atingindo o chão de fábrica num período entre cinco e sete anos. O método proposto teria início com a reunião dos líderes de um determinado sistema para a elaboração de uma reflexão estratégica e uma visão de futuro , compreendendo o estabelecimento de uma missão , o estudo do próprio sistema , avaliação de forças e fraquezas , ameaças e oportunidades e obstáculos à melhoria. Em seguida , considerando-se o gap entre o atual e o desejado , seria preciso estabelecer objetivos táticos e ações para vencê-lo. Tais trabalhos deveriam “ser coordenados e realizados por sub-grupos que , periodicamente , apresentariam seus resultados ao grupo original”⁴ , mantendo um gerenciamento contínuo do processo.

³ Vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte ?* op. cit. , p. 102.

⁴ Ibidem , p. 104.

Seguindo tais passos , em março de 1987 ocorreu uma sessão piloto de planejamento de melhoria de performance com a diretoria. Entre junho de 1987 e fevereiro de 1988 houve o envolvimento dos gerentes , paralelamente à pilotagem de ações em algumas unidades.⁵ Em março de 1988 ocorreu o I Encontro PRHOEX , quando houve a decisão definitiva da implantação do processo , promulgou-se uma carta de valores e princípios , delineou-se o papel do líder-Rhodia e elegeu-se o Conselho Central do PRHOEX.

Segundo Wood , tal fase teria aportado ganhos importantes à organização principalmente no que diz respeito a um maior auto-conhecimento e a uma abertura a novas formas de administração. Entretanto, houve também dificuldades importantes , relacionadas ao difícil conciliar entre o dia-a-dia e as ações específicas da intervenção, a pouca experiência de trabalho em grupo e a presença de bolsões de resistência às mudanças.

Foi percebido que a principal barreira se encontrava “na cabeça das pessoas” , o que teria feito o pêndulo oscilar numa direção voltada ao compreender e o lidar com variáveis comportamentais.

A segunda fase do processo teria como marco o II Encontro do PRHOEX , ocorrido em agosto de 1990 com a participação de toda a diretoria e o primeiro nível gerencial. Tal encontro procurou identificar sinais visíveis das mudanças , realizou a revisão da carta de valores e princípios e a renovação do Conselho Central e estabeleceu as “5 Metas Estratégicas” , a saber :

- 1- Formação Conceitual - Educar e conscientizar toda a empresa sobre os fundamentos do PRHOEX.
- 2- Qualidade - Melhorar continuamente a qualidade dos processos , produtos e serviços visando a satisfação dos clientes.

⁵ Ibidem , p. 120.

3- Trabalho Participativo - Aprender a gerar e implementar melhorias e inovações através de grupos participativos , com trabalho estruturado mas flexível e com o emprego de técnicas e ferramentas adequadas.

4- Medição - Generalizar o emprego do processo Rhodia de medição de performance nos diversos sistemas organizacionais.

5- Liderança - Generalizar a prática do novo perfil e estilo de liderança.

Esta nova fase traz consigo a influência da cultura organizacional na busca da resposta às dificuldades encontradas na fase anterior , fazendo com que o processo de mudança organizacional contenha uma faceta de mudança cultural. Significativamente Wood denomina esta fase : “A descoberta da cultura organizacional” e mostra a influência de autores como Edgar Schein , Deal e Kennedy, Rosabeth Moss Kanter e Ralph Killmann, ainda que ele questione o grau de profundidade com o qual os conceitos destes autores foram estudados e aplicados.

Nesta fase, a mudança fica compreendida como apresentando três fatores chaves : novos conceitos , novas formas de trabalhar e nova cultura , os quais exploraremos com mais detalhes logo a seguir. Antes gostaríamos de apresentar a compreensão do processo , do “como” da mudança , apresentada pela Rhodia naquele momento.

Em consonância com o *momentum* cultural do pêndulo , fala-se muito nessa época na necessidade de se mudar paradigmas. Nos cursos de difusão do PRHOEX para as chefias , procura-se mostrar que os paradigmas que servem de guia numa determinada época podem ser fonte de cegueira em outra , sendo necessário mudá-los quando eles não mais estão consonantes com as realidades ambientais emergentes.

A nível pessoal , segundo esta compreensão , quando o indivíduo percebe que seus paradigmas estão inadequados , tenderia a ocorrer uma crise seguida pela emergência de um novo paradigma mediador.

Dentro de um grupo , paradigmas tenderiam a ser partilhados e consolidados. Quando estes entram em crise , haveria a tendência da ocorrência de paradigmas competidores , não havendo unidade. Haveria assim visões diferentes para o mesmo mundo. A resolução da crise passaria pela opção do grupo pelo novo , opção considerada difícil , uma vez que o paradigma antigo ainda responda muitas questões

e o novo represente um salto no escuro. Diante de tais considerações a resistência à mudança seria considerada natural e inevitável , até que o paradigma emergente mostre sua capacidade com maior clareza. A opção pelo novo se daria não por força, mas por adesão , sendo destacada tanto a importância da crença no novo quanto o papel importante dos “crentes” , ou seja , daquelas pessoas ou grupos que assumem posição de vanguarda adotando e divulgando o novo paradigma.

O caminho da mudança é compreendido como sendo de mão dupla , resumido da seguinte maneira : “a mudança da maneira de pensar ajuda a mudar a maneira de agir, bem como a mudança no agir muda a maneira de pensar”.

Haveria dois ciclos ocorrendo simultaneamente : o ciclo conhecimento partiria do conhecimento , indo à crença , ao comportamento individual e desembocando num comportamento grupal. O ciclo ação , ao contrário , partiria do comportamento grupal , em direção ao comportamento individual , à crença e finalmente ao conhecimento.

A metáfora para o ciclo conhecimento seria o médico , que primeiramente adquiriria o conhecimento necessário à exercer a profissão na escola médica , desenvolvendo em seguida crença em tal conhecimento . Passaria então a pensar como médico , mudando seu comportamento individual para em seguida comportar-se grupalmente como tal , assumindo a postura total de médico.

O ciclo ação teria o recruta como metáfora. Este primeiramente se comportaria como militar , fazendo coisas como chamar o almoço de “rancho” sem saber o porquê daquilo tudo. O que era inicialmente um comportamento grupal estranho a ele passa a ser o seu comportamento. Com o passar do tempo , esse recruta pode ter se transformado em um sargento com forte crença naquilo que pratica. Finalmente ele , freqüentando cursos regulares da carreira militar ele teria a oportunidade de adquirir o conhecimento embaixador de toda a mudança processada em sua vida.

Percebemos, então, que os três fatores chave citados acima , novos conceitos , nova cultura e nova forma de trabalhar são vistos pela Rhodia como fortemente conectados. A mudança em um deles conduz a alterações nos outros. Os três fatores evoluindo concomitantemente impulsionariam uma “espiral” de mudanças na organização.

A evolução dos três fatores chave de mudança não são deixados ao acaso , à sorte de surgimento e criação puramente espontâneos , mas são (a menos parcialmente) direcionados pela empresa. Nos resta agora apresentar as diretrizes da empresa para cada um deles.

novos conceitos

Meta estratégica do PRHOEX , a formação nos fundamentos teóricos do programa visou todos os funcionários , ainda que os treinamentos tenham sido executados em diferentes graus de dificuldade e linguagem. Os principais conceitos apresentados estão relacionados a :

- o surgimento da globalização e do imperativo da competição internacional ;
- a natureza dos processos de mudança ;
- as mudanças emergentes em termos de formatos organizacionais ;
- o conceito de qualidade , apresentado como não inerente ao produto ou serviço , mas emergindo da tríade produto(ou serviço)/destinatário/destino ;
- um novo conceito para performance , cuja avaliação dependeria de pelo menos sete variáveis : eficácia , eficiência , qualidade , produtividade , lucratividade , inovação e qualidade de vida no trabalho ;
- noções sobre processos , sua variabilidade natural , limites de controle , causas comuns e causas especiais , visando a disseminação de um pensamento estatístico na empresa ;
- o ato de gerenciar , baseado no ciclo PDCA (Plan,Do,Check,Act).

Tais conceitos não eram simplesmente ministrados em treinamentos , mas também através do incentivo à leitura individual e/ou discussão em grupo de leituras recomendadas. De fato o PRHOEX teve sua bibliografia , que em setembro de 1990 contava com uma centena de obras. Nove obras foram consideradas então como leitura essencial:

- Planning and Measuremet in your Organization of the Future , de Sink e Tuttle.
- Gerenciando sem Recorrer a Soluções Paliativas , de Ralph Kilmann.
- Os ciclos de Vida das Organizações , de Ichak Adizes .
- Qualidade: a Revolução da Administração , de W.E. Deming.
- A Estrutura das Revoluções Científicas , de T. Kuhn.
- Kaizen , de Massaki Imai.
- The Team Handbook , de P.R. Scholtes.
- Guide to Quality Control , de K. Ishikawa.
- Zen e a Arte de Manutenção das Motocicletas , de R.M.Pirsig.

novas formas de trabalhar

As principais características propostas pela Rhodia como novas formas de trabalho foram:

- *de forma participativa* - levando em consideração que a maioria dos problema são sistêmicos e complexos , pedindo soluções grupais.
- *de forma estruturada* - para buscar as causas , basear-se em fatos e dados e levar em conta a percepção de todos . Os trabalhos seriam realizados pelos chamados GAPs(Grupo de Ação sobre a Performance) que planejariam a melhoria da performance por sistema organizacional e pelos TAPs (Time de Ação sobre a Performance ou Grupos de Melhoria) , pequenos grupos que cuidariam do desenvolvimento e implementação de ações de melhoria.⁶ Estes grupos deveriam usar ferramentas de qualidade (como o diagrama de Pareto e diagramas causa-efeito) e abordagens criativas (comb o brainstorming) na solução dos problemas.
- *com ênfase no processo* - de modo a buscar melhoria contínua.
- *com ênfase na criatividade* - quebrando paradigmas quando necessário.

⁶ Um pouco da atuação dos gaps e taps está descrita em WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma , op. cit.

- *de forma planejada* - integrada com a estratégia de negócios da empresa.

nova cultura

Para tornar claro o que se entendia como nova cultura , a Rhodia utilizou como ferramenta didática dois modelos culturais , sendo chamada Cultura 1 aquela que se queria evitar (e cujos traços poderiam ser encontrados em partes da empresa com mais ou menos intensidade) e Cultura 2 aquela que se queria buscar. Vejamos as características destes dois modelos conforme apresentadas nos cursos de divulgação dos programas:

	1	2
conceito fundamental subjacente	ótimo do todo = soma do ótimo das partes	ótimo do todo é muito diferente do ótimo das partes
atitude diante dos conflitos	lutar / vale a lei do mais forte	resolver / buscar solução ganha-ganha
intervenções dominantes	na pessoa	no sistema
recompensa	prêmio por resultado pessoal	participação na performance da empresa
informação	compartilhar se lhe convier	compartilhar para ajudar a organização
apoio à realização de tarefas	não se meta com o que não é seu	ajude outros em suas tarefas
amizade	não misture amizade e trabalho	amizade e trabalho se ajudam
comunicações	respeite os canais estabelecidos	use os canais que achar melhor
manter/melhorar	alguns têm a tarefa de manter , outros de melhorar	todos têm as tarefas de manter e melhorar
atitude diante de normas e leis	definidas pela autoridade / respeitar se convém e transgredir escondido	estabelecimento participativo / respeito e adequação contínua
sanções	do líder com o uso de critérios pessoais	do grupo pelo desrespeito às normas
suprimento	concorrência a cada compra / ganha o menor preço	fornecedores duradouros e busca de parceria
alvo do empregador	maximizar o lucro	aumentar o valor da empresa

alvo do empregado	maximizar o salário	participar na melhoria da performance da empresa
promoção	"por mexer bem os pauzinhos"	reconhecimento da competência aplicada
trabalho	liberdade ainda que à tardinha	parte da vida
orgulho	do que se adquire	do trabalho bem feito , da missão cumprida
papel dos grupos	mostrar-se e conquistar	aprender e contribuir
crença empresarial	que vençam os melhores	que o conjunto vença
crenças pessoais em relação ao "bem"	vencer e sobressair	contribuir e participar
crenças pessoais em relação ao "mal"	falta de ambição	individualismo
defeito	ser ingênuo	levar vantagem em tudo
atitude predominante diante de uma perspectiva de mudança	"ih! vai sobrar prá mim"	oba! oportunidade !
atitude predominante diante de um erro	correção a cada caso	informação útil para melhorar o sistema
expressão de sentimentos pessoais	guarde-as para si	expressá-los ajuda você e a organização

Wood ressalta que, ao lado da grande influência de autores da área de cultura organizacional , a grande influência desta fase do PRHOEX foram os trabalhos do guru da qualidade W. Edwards Deming⁷. Trabalhos de sua autoria ou acerca de seus pensamentos⁸ foram adotados , traduzidos e mesmo distribuídos entre os empregados. Seus famosos quatorze pontos se tornaram espécies de mandamentos na empresa.

De fato podemos perceber influência de Deming em cada um dos três fatores-chave da mudança tendo ficado seu nome "definitivamente associado ao PRHOEX."⁹

⁷ Vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte ?* op. cit. , p.105-106.

⁸ Vide DEMING , W. E. *Qualidade ; A Revolução na Administração* , Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990 ; WALTON, M. *O Método Deming de Administração* , Rio de Janeiro : Marques-Saraiva , 1989 e SCHERQUENBACH, W. W. *O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade* , Rio de Janeiro: Qualitymark , 1990.

⁹ Vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte ?* op. cit. , p. 106.

Wood aponta em seu trabalho para a ocorrência de uma terceira fase pendular , batizada como "A Recuperação do Rigor". Esta nova fase teria sido uma espécie de resposta à relativa "desorganização" associada às fases anteriores.

Dois fatores são apontados como causa da referida desorganização : a turbulência inicial que qualquer processo de mudança provoca e a mudança de foco (ou criação de novos focos) de atenção.

A recuperação do rigor seria caracterizada concretamente pela adoção de "procedimentos razoavelmente ortodoxos"¹⁰ , como a certificação pelas Normas de Qualidade da série ISO 9000 .

Tal *momentum* pendular não se deu, porém, sem questionamentos , pois foi visto por muitos, inclusive da coordenação do PRHOEX, como em desacordo com os princípios de Deming e a orientação geral do processo.

O PRHOEX deixou de existir como estrutura em 1994 , sendo incorporado à já existente APDG - Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento Gerencial . Enquanto palavra de uso cotidiano também tende a ser cada vez menos usada .

Há, entretanto, hoje na Rhodia, uma crença de que enquanto conceitos , cultura e formas de trabalhar o PRHOEX permeou significativamente a Rhodia , a ponto de que seus fundamentos não mais precisam ser ensinados aos atuais funcionários , ficando restrito tais ensinamentos aos novatos da organização.

Parece haver também uma crença de que muitos de seus fundamentos continuam sendo válidos e importantes , mas que se trata de fato de um processo , com início mas sem fim. De acordo com esta compreensão , a espiral da mudança continua evoluindo , trazendo continua e infinitamente novos conceitos , novas formas de

¹⁰ Ibidem, p. 107.

Omito

trabalhar e novas culturas , que estejam sempre em consonância com as mudanças no macro ambiente externo . Nas palavras de um funcionário da área central de Recursos Humanos : “É um processo contínuo. Aliás, processo contínuo já é um pleonasmo , porque processo não acaba nunca. É realmente uma espiral , vai embora , vai longe . Não é um programa com início , meio e fim.”

4. OS PROGRAMAS DE TRAINEE NA RHODIA

Neste capítulo procuraremos apresentar os programas de trainee da Rhodia , seja no que se refere às suas características gerais , seja em relação ao seu desenvolvimento histórico , detalhando com maior riqueza os programas vigentes quando da execução desta pesquisa.

4.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS

A prática de contratar e formar trainees é bastante antiga na Rhodia , remetendo ao início da década de 60 , sendo a empresa uma das pioneiras no Brasil . O objetivo principal da contratação de trainees seria o da contínua alimentação da estrutura da empresa , principalmente no que se refere à ocupação de cargos executivos, garantindo sua perpetuação .

A partir do começo da década de 80 os Programas de Trainees são encaixados na recém criada metodologia Rhodia de Planejamento de Pessoal , que é a programação de recursos humanos que visa atender ao planejamento estratégico da empresa . A idéia desta metodologia seria conhecer bem o material humano "disponível" num determinado momento - em termos de experiências , características pessoais , perspectivas e potencial das pessoas - e confrontá-lo com o momento estratégico da empresa , detectando deste confronto necessidades de desenvolvimento dos funcionários atuais bem como de contratação de pessoas dentro de um determinado espaço de tempo , visando sempre o pronto atendimento de necessidades futuras.

Os programas da Rhodia apresentam algumas peculiaridades interessantes se comparados aos de outras empresas. A primeira delas é que os trainees da Rhodia não são trainees de gerência. Muitas empresas contratam trainees com o objetivo claro de colocá-los em posições gerenciais imediatamente ao término do programa de

formação. Esta não é a prática da Rhodia , ainda que este seja o objetivo de médio prazo. Terminada a formação dos trainees , eles passam a ter um cargo com responsabilidades específicas dentro da estrutura da empresa , mas a ocupação de uma posição de gerência dependerá do surgimento de uma oportunidade. O tempo entre o final do programa e a promoção a um cargo gerencial poderá oscilar entre alguns meses - em casos incomuns - e vários anos.

A segunda peculiaridade é que os trainees são raramente contratados sem que tenham passado por alguma experiência prévia na empresa. No caso geral os trainees são selecionados entre aqueles que passam pelo programa de estágios da Rhodia. Este último tem, em geral, duração de um ano , dá-se em tempo parcial e direciona-se a universitários últimos anos. O número de estagiários costuma superar bastante o número de vagas de trainee que serão oferecidas , o que resulta que, no final do ano, os estagiários com bom desempenho sejam convidados a participar do processo de seleção que determinará os que serão admitidos como trainees.

A efetivação de estagiários não é, porém, a única porta de entrada ao programa , ainda que seja a principal. Com a visão de que a natureza é pródiga em talentos , não estando estes restritos a uma elite freqüentadora das escolas ditas de ponta , a Rhodia procura dar oportunidades a membros internos que não iniciaram como estagiários e que obtiveram diplomas em cursos superiores muitas vezes após a entrada na organização. Nesse caso tais funcionários participam da seleção de trainees em igualdade de condições com os estagiários.

4.2. A EVOLUÇÃO TEMPORAL DOS PROGRAMAS DE TRAINEE

4.2.1. até 1990

Até 1990 os programas de trainees da Rhodia foram caracterizados por uma forte descentralização e por um domínio do conteúdo técnico no que diz respeito à formação recebida pelos trainees. O enfoque era em um trainee profissional.

Cada unidade da Rhodia tinha então grande autonomia em termos da determinação do número de vagas e do estabelecimento de perfis , que eram determinados conforme a necessidade de alimentação de sua estrutura particular. Os processos de seleção também eram realizados por cada unidade , não seguindo um padrão único. Testes psicológicos , provas técnicas e entrevistas pessoais eram os principais métodos utilizados.

Em coerência com a prática de não promover imediatamente o trainee a posições de gerência , com a predominância da contratação de engenheiros - dadas as necessidades de preenchimento de posições intermediárias na estrutura e à característica industrial da organização - e, conseqüentemente, com o fato de que um engenheiro recém engajado seria um engenheiro *strictu sensu* por vários anos , o programa possuía grande predomínio de cursos técnicos nas áreas de engenharia , adequados à área industrial de cada unidade. Em uma unidade de química de base , por exemplo , predominavam cursos que abordavam tubulações industriais , curvas de bombas , cálculos referentes à operação de trocadores de calor e colunas de destilação , entre outros .

4.2.2. o programa de 1991

Em 1991 o Programa de Trainees da Rhodia passa por uma grande reestruturação. A diferença em relação aos programas anteriores se dá em relação às suas principais características: passa a ter uma conotação fortemente corporativa e a incluir uma grande dose de treinamento valorativo.

Em relação ao primeiro aspecto , deve-se dizer que o aspecto corporativo passa a caracterizar o estabelecimento do número de vagas , do perfil , da metodologia de seleção e do programa de formação.

A seleção continua a se realizar nas diversas unidades , mas apenas por questão de se evitar o deslocamento dos candidatos , posto que são adotados os mesmos procedimentos e os mesmos critérios. Para a avaliação dos candidatos são montados grupos de avaliadores constituídos por executivos e profissionais de recursos humanos pertencentes a diversas localidades do grupo. A seleção passa a focar o indivíduo em sua totalidade , deixando de lado a ênfase no aspecto técnico. Para

tanto procura-se expor as pessoas a exercícios de criatividade e a dinâmicas de grupo. A seleção dos trainees 91 pedia , por exemplo , para que os candidatos apresentassem a si mesmos através de um cartaz , usando de cartolinas , revistas , tesoura e cola. Num outro momento , pedia-se que grupos de candidatos montassem a estrutura de uma empresa , alocando-se nesta estrutura.

Em relação à integração e à formação , estas continuam sendo feitas parcialmente nas unidades , durante os seis primeiros meses do trainee na organização. A formação nesta fase continua tendo semelhanças com os programas anteriores , privilegiando aspectos técnicos. Entretanto , a maior parte da formação refere-se a um programa corporativo, que , à partir de agosto de 1991 , reúne quase que mensalmente todos os trainees do grupo para cursos de um a cinco dias . Tais cursos foram em sua grande maioria ministrados nos salões de convenções do Centro Empresarial de São Paulo , onde a Rhodia possui seu quartel general.

Este programa traz como pressuposto a idéia da necessidade de trainees generalistas, capazes de lidar com um mundo em transformações. Não se supõe mais que um engenheiro , um contador , um analista de sistemas recém engajado como trainee, exerça funções exclusivamente ligadas a sua formação universitária por muito tempo. Busca-se trainees que consigam trabalhar em suas localidades específicas , mas que possuam uma espécie de "identidade organizacional."¹ Assim, o programa de 91 visa prioritariamente dar uma espécie de "banho de loja do que está acontecendo no mundo"² naquele grupo de trainees.

A apresentação do programa contida na brochura entregue aos profissionais a ele relacionados e aos trainees dá idéia clara do que ele pretendeu:

" O Programa é centrado em 6 grandes áreas , que parecem vir a se constituir no cerne de competências do executivo dos anos 90, com objetivos pedagógicos que visam não somente transmitir informações e técnicas, mas também a formar e a influenciar o comportamento do profissional. Elas são :

-LEITURA DE CENÁRIOS E VISÃO ESTRATÉGICA;

¹ Nas palavras de um profissional da área central de recursos humanos .

² Idem.

- LIDERANÇA EMPREENDEDORA, DENTRO DO NOVO PERFIL GERENCIAL;
- TECNOLOGIA E PROFISSIONALIZAÇÃO;
- POLÍTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL;
- INOVAÇÃO;

-OUTROS EIXOS DE FORMAÇÃO, QUE RETOMAM PONTOS MAIS TRADICIONAIS.

Os temas ou conteúdos nelas tratados são bem atuais e vanguardistas , procurando dar especial realce a tudo aquilo que está revolucionando por estes anos a conjuntura de negócios no Brasil e no mundo e a ciência ou arte da administração. Então , o trainee virá a tratar de :

- * Globalização da Economia , Megamercados, Guerras Comerciais , Questão Ecológica ...

- * Tecnologia e Desenvolvimento , Perenidade de Negócios,...

- * Nova forma de administrar empresas , nova administração de negócios,...

- * Orientação para uma carreira bem construída,...

- * Conhecimento , por dentro , da Rhodia , da Divisão , do Local...

- * Competências funcionais para o sucesso...

E outros tantos conteúdos , todos de extrema importância e utilidade.

Estes temas serão tratados em 20 unidades. Em cada uma o trainee ouvirá exposições dialogadas , trabalhará em grupo , lerá literatura , pesquisará , fará trabalhos individuais , se exporá a colegas e a profissionais internos e externos , refletirá , orientar-se-á junto a conselheiros , ... enfim , enfrentará todas aquelas situações propícias à formação.

O programa se desenvolverá por 18 meses , de julho de 91 a dezembro de 92 , absorvendo ao redor de 10% de seu tempo útil de trabalho.

É claro , porém , que a formação continuará...embora não mais a título de formação para trainee."

A apresentação já dá idéia do caráter predominantemente valorativo do programa de formação. O detalhamento das unidades³ parece confirmar este ponto :

ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO	OBJETIVOS EDUCACIONAIS	CONTEÚDO
LEITURA DE CENÁRIOS E VISÃO ESTRATÉGICA	Objetiva levar os trainees a refletir sobre a ordem econômica , nacional e internacional, propiciando , de um lado , a compreensão dos novos fenômenos e dos novos contextos , e , de outro lado , a prática e o desenvolvimento do raciocínio estratégico no âmbito dos negócios da empresa .	# unidade 1 - economia nacional e internacional , planejamento estratégico , finanças. # unidade 2 - mercadologia : visão internacional , nacional da Rhodia e do grupo Rhône-Poulenc. # unidade 3 : familiarização e integração com as áreas comerciais da divisão
LIDERANÇA EMPREENDEDORA , DENTRO DO NOVO PERFIL GERENCIAL	Objetiva educar os trainees à proatividade e ao espírito empreendedor , evidenciando a necessidade de um novo estilo de liderança e propiciando a reflexão sobre as características dos líderes no mundo de hoje.	# unidade 4 : o PRHOEX e o Método Deming. # unidade 5 : necessidade de um novo perfil de liderança e diversidade da liderança na sociedade atual. # unidade 6 : entrevistas com líderes internos à Rhodia.
TECNOLOGIA E PROFISSIONALIZAÇÃO	Objetiva passar aos trainees a realidade de desenvolvimento tecnológico dos grandes eixos de vocação da Rhodia e da Rhône-Poulenc , despertando a consciência da velocidade desta evolução e do desafio profissional face a este ambiente em permanente inovação .	# unidade 7 : tecnologia Rhodia e Rhône-Poulenc. #unidade 8 : profissionalização: engenharia, pesquisa e desenvolvimento de processos, produtos e aplicações. # unidade 10 : integração nos processos produtivos da divisão, através do estágio de 1 mês , passando por todos os turnos de revezamento na fabricação local no caso de trainees de área técnica ou em áreas de sua direção/gerência no caso de trainees de áreas não técnicas.

³ As unidades 9, 14 e 15 foram canceladas ou absorvidas em outras unidades.

POLÍTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	Objetiva levar os trainees a considerar a empresa como uma entidade social , realçando suas relações , impactos e responsabilidades para com a comunidade , os parceiros sociais e o meio-ambiente.	# unidade 11 : o papel social das organizações , princípios e ética nas relações com a comunidade , relações de trabalho. # unidade 20 : segurança industrial e meio-ambiente.
INOVAÇÃO	Objetiva sensibilizar os trainees para a necessidade de inovação como fator decisivo da perenidade do negócio , desenvolvendo um postura de questionamento dos paradigmas estabelecidos e a coragem de promover mudanças	# unidade 12 : o processo criativo. # unidade 13 : vivência do processo criativo - elaboração de um projeto individual de melhorias , contando com a ajuda de um "conselheiro".
OUTROS EIXOS DE FORMAÇÃO	Objetiva complementar a formação dos trainees , instrumentando-os em competências necessárias. ao desempenho de responsabilidades gerais na empresa	# unidade 16 : pensamento estatístico. # unidade 17 : comunicação negocial escrita e oral. # unidade 18 : negociação. # unidade 19 : idioma - inglês ou eventualmente francês.

4.2.3. a inovação de 1994

O último programa de trainees analisado por esta pesquisa foi o programa de 96. Comparativamente ao programa de 91 , ele apresenta uma única modificação importante em seu conteúdo : a introdução de uma unidade introdutória ao programa , referente ao tema Cultura Organizacional. A Unidade é assim descrita na brochura do programa :

“ Seminário de 3 dias , abordando:

- Choque Cultural, Conceitos e Técnicas Antropológicas de Leitura da Cultura.
- Cultura Organizacional : Estudos de Casos.

- Exercícios Práticos de Leitura da Cultura Rhodia.

Leitura Prévia do livro 'Cultura Organizacional : uma Abordagem Antropológica'⁴."

Esta inovação foi introduzida em 1994 e mantida nos programas que se seguiram.

Uma vez que tive a oportunidade de participar do seminário ⁵ a convite da empresa , passo a descrevê-lo com algum nível de detalhe , pois parece de particular importância para esta dissertação .

O seminário iniciou-se com a apresentação , por parte de um membro da área central de recursos humanos , da facilitadora do seminário e da unidade em si.

Uma vez conduzindo o seminário, a facilitadora entregou uma "Folha de Expectativas" aos participantes, pedindo que todos colocassem 3 resultados esperados com o seminário. Esta folha deveria ficar em poder dos participantes até o último dia , quando seria preenchido um campo com um comentário a respeito de terem sido tais resultados atingidos ou não . Seria, então, a folha devolvida a ela.

A seguir, a condutora fez a apresentação da proposta do seminário , dizendo ser ele uma viagem a ser feita pelo grupo. Ela seria apenas uma animadora , sendo que o seminário teria uma série de lacunas a serem preenchidas com a participação dos presentes. O seminário estaria estruturado, a princípio, da seguinte forma : no primeiro dia, seria abordado o conceito antropológico de cultura *latu sensu*. No segundo dia seria abordada a cultura organizacional. O último dia seria reservado ao estudo da cultura específica da Rhodia.

⁴ Vide TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional : Uma Abordagem Antropológica da Mudança*, op.cit.

⁵ O seminário deu-se em São Paulo , nos dias 26,27 e 28 de agosto de 1996, e foi conduzido pela consultora Maria das Graças de Pinho Tavares.

Havendo acordo em relação à proposta do seminário , foi pedido para que todos os participantes colocassem suas expectativas em relação a ele. Vejamos alguns dos pontos levantados pelos trainees :

- obter uma visão sobre cultura organizacional;
- compreender a cultura Rhodia;
- compreender a mudança cultural;
- aprender sobre cultura e ver como isso pode ajudar a compreender o chão-de-fábrica;
- entender a resistência às transformações culturais;
- aprender mais sobre a história da empresa;
- ampliar a visão do mercado , através do estudo de como as empresas se modificam buscando adequação;
- compreender as perspectivas de evolução da cultura Rhodia , as tendências e as barreiras;
- conhecer os heróis da empresa;
- entender como e quando mudar uma cultura;
- conhecer as mudanças ocorridas na cultura Rhodia;
- usufruir do seminário para ter sucesso na empresa;
- aprender como aplicar na prática os conceitos antropológicos (animadora comenta que esta também é uma de suas preocupações pessoais) ;
- compreender a cultura Rhodia e o “meu” (do trainee) papel dentro dela;
- complementação à graduação em ciências exatas;
- compreender a diversidade cultural;
- buscar integração entre os trainees;
- entender a relação entre cultura organizacional , cultura das pessoas e cultura dos países;

- compreender melhor as pessoas da empresa;
- evoluir na leitura da cultura Rhodia;
- saber compreender e lidar com as pessoas que emperram as mudanças;
- entender como as pessoas lidam com o fato de ter sempre gente nova entrando e gente velha saindo da organização;
- entender como a pessoa influencia a cultura e como a cultura influencia a pessoa;
- entender qual o papel do novato na determinação dos caminhos da cultura (animadora comentou que a questão da importância dos novatos na cultura sempre existiu, sendo um fator de mudança, mas não o único; comentou também que o seminário não é montado exclusivamente para os trainees e que a relação dos trainees com a cultura não seria o fator principal a ser abordado).

Percebeu-se pontos consensuais entre as expectativas:

1. O compreender do que é, enfim, esta Cultura Rhodia e de como se situar dentro deste desconhecido;
2. A busca de uma complementação em termos de ciências humanas a um curso de graduação com forte predomínio de ciências exatas;
3. O interesse na mudança cultural e na resistência às mudanças.

A seguir a animadora propôs aos participantes a vivência de um choque cultural através do contato com a cultura chinesa via prática do I Ching.

Antes da prática, ela deu uma breve explicação sobre a filosofia que fundamenta o I Ching, argumentando que os chineses possuem uma maneira diferente de ver o mundo. Para o chinês não existiria o Ser, só o Mudar, o fluxo contínuo das mudanças. O I Ching ajudaria as pessoas a compreender os sinais de mudança e a conseguir harmonia, orientando suas ações de maneira favorável aos caminhos das mudanças.

Depois disto ela deu instruções sobre como formular a pergunta ao oráculo e como consultá-lo, através da utilização da técnica das varetas. Ela explicou ainda que a

prática de jogar com as varetas constituir-se-ia numa espécie de ritual , que ajudaria a pessoa a refletir sobre o problema formulado e a começar a obter sua resposta. O oráculo iluminaria a reflexão , mas no fim não seria senão a própria pessoa a geradora de suas respostas.

Por fim deu-se a consulta , individual de cada participante , ao oráculo. Ao final da consulta a animadora perguntou se alguns dos presentes gostariam de relatar suas experiências. Algumas pessoas aceitaram a proposta e contaram ao grupo as perguntas feitas e as respostas obtidas. Dentre os testemunhos houve alguns que nos pareceram especialmente interessantes:

- um trainee perguntou se seria o momento de deixar a Rhodia , caso tivesse oportunidade. A resposta teria sido que ele deveria seguir com o desafio;
- uma jovem já em posição de chefia na empresa, participando como convidada , perguntou se as atitudes que ela estava tomando em relação aos conflitos vividos por seu grupo de trabalho eram corretas . O oráculo a aconselhava a ser firme , mas com gentileza;
- um outro trainee questionou sobre dever ou não fazer um curso de pós-graduação e a resposta foi de que sua transição teria sucesso caso ele usasse de cautela , pois acelerar demais em momentos de perigo provocaria catástrofes.

Ainda no primeiro dia do seminário foi feita uma leitura dirigida do livro da animadora (que os trainees tinham lido previamente como preparação para o seminário) , seguida pela exibição filme "Fábrica de Loucuras" , que mostra confusões derivadas do choque cultural nipo-americano , provocado pela aquisição por parte de um grupo japonês de uma fábrica de automóveis nos Estados Unidos.

O segundo dia iniciou-se com uma discussão do filme exibido. Esta discussão trouxe a questão da possibilidade ou não de se ter diversidade cultural nas organizações. A animadora defendeu a diversidade como fator importante à sobrevivência da

organização no longo prazo, mas não houve consenso entre os presentes em relação à existência ou à aceitação da diversidade na Rhodia.

Na sequência houve uma explanação a respeito de conceitos básicos sobre cultura organizacional, seguida por um trabalho em grupo que teve por objetivo levantar os heróis da organização. Três em cinco grupos levantaram pessoas diferentes que representavam, por assim dizer, heróis regionais, mas que não eram heróis da organização como um todo. Um grupo colocou como herói o mentor principal do PRHOEX, que foi considerado por parte dos outros grupos como um herói organizacional. O último grupo colocou como exemplo de herói o ex-presidente Édson Vaz Musa. Este sim foi considerado consensualmente como herói. Além de Musa ter atingido a presidência, ter sido o primeiro brasileiro a atingir tal posto e ter desencadeado grandes mudanças na organização, mostrou-se de grande importância para os jovens trainees o fato de Musa ter adentrado a organização como a grande maioria dos que ali estavam: como estagiário.

Ainda no segundo dia houve exposições de dois executivos da Rhodia: um da área de Recursos Humanos que veio dar um testemunho a respeito de sua trajetória na organização e um segundo da área de desenvolvimento gerencial que veio falar sobre a atual estratégia do grupo Rhône Poulenc. A ideia de tais exposições seria encontrar traços culturais da organização a partir das carreiras e das estratégias.

A primeira exposição revelou aspectos interessantes como a valorização do conhecimento como fonte de poder e de fatores como mobilidade, prontidão e confiança como alavancadores da carreira.

Uma pergunta relevante feita ao final da exposição foi "Qual é o perfil do funcionário da Rhodia?" O convidado argumentou que era difícil dar uma resposta precisa estando ele próprio inserido no contexto, mas que acreditava que o perfil estaria em constante evolução. Disse ainda que tinha tido a oportunidade de observar em seus anos de Rhodia mudanças que ele não acreditava que ocorressem, o que lhe parecia sinal claro de que as pessoas se adaptam, crescem e se desenvolvem.

A segunda exposição deixou clara algumas opções estratégicas do grupo:

- a concentração em *core competences*, com o abandono de alguns negócios onde não se conseguisse excelência;

- a busca de equilíbrio entre química e ciências da vida e em termos de distribuição geográfica dos negócios no globo;
- a opção por descentralização , resumida na frase: "*une vraie décentralisation dans un vrai groupe*".

O terceiro e último dia teve início com alguma discussão a respeito das exposições do dia anterior.

A seguir houve uma explanação por parte da condutora a respeito dos ritos nas organizações , seguindo a linha e a tipologia de Trice e Beyer.⁶ Após a apresentação foram formados grupos de trabalho com a missão de identificar e encenar ritos da Rhodia.

Um dos grupos escolheu encenar os ritos de passagem de estagiário para trainee. A encenação começava com comunicados individuais, por parte de um funcionário de recursos humanos , a estagiários que teriam participado da seleção para trainees. Com os estagiários aprovados o comunicado era sucinto e objetivo. Com um estagiário não aprovado o funcionário que fazia os comunicados era mais pessoal , ressaltando os pontos fortes da pessoa e a possibilidade dela ser bem sucedida em uma outra organização.

Feitos os comunicados um funcionário antigo cobra dos futuros trainees⁷ um almoço . Os dois estagiários vão, então, até o chefe e marcam a data do almoço ritual. No dia do almoço os convidados ficam um bom tempo esperando pelo chefe que , quando finalmente chega , vai logo determinando a mesa a ser ocupada pelo grupo. Significativamente , o garçom que vem lhes servir era o estagiário não aprovado na seleção da Rhodia. Após o almoço , os futuros trainees recebiam uma espécie de broche que identificava os pertencentes àquele grupo particular.

⁶ Vide , por exemplo , TRICE, H.M. e BEYER, J. M. *Studying Organizational Culture ...* , op. cit.

⁷ Entre o comunicado da aprovação na seleção e o começo como trainee há um intervalo de um a dois meses , em que o estagiário continua exercendo suas antigas atribuições.

Explicando a encenação, os atores deste grupo de passagem disseram que o broche significava o crachá de funcionário que substitui o crachá de estagiário. Na discussão ampla sobre o rito , concluiu-se que se tratava de um rito específico de um determinado departamento , e que departamentos diferentes tinham práticas outras , mais ou menos ritualizadas , que acompanham a passagem de estagiário a trainee.

O seminário teve como encerramento o pedido da animadora de que os participantes colocassem suas impressões a respeito do que ali ocorrera naqueles três dias , em relação às expectativas colocadas no início. Houve consenso em relação à qualidade e à importância do seminário , bem como ao atendimento das expectativas. Vejamos alguns comentários feitos :

- “O seminário nos ajudará a compreender melhor e a perder menos coisas que acontecem a nossa volta.”
- “ Poderemos entender melhor os mecanismos de mudança.”
- “Poderemos nos aprofundar nos conceitos de cultura organizacional a partir da base aqui adquirida.”
- “É muito importante ter um curso como esse no início da carreira. Assim podemos saber o solo onde estamos pisando”.
- “Sairemos daqui mais ‘humanos’.”
- “O Seminário superou a minha expectativa sobre conhecer melhor a cultura Rhodia. Passamos a conhecer mais sobre o comportamento humano.”
- “O seminário foi muito importante no sentido de promover uma maior integração entre os trainees.” (A animadora confirmou que este era de fato um dos objetivos do seminário).

PARTE III - O CASO PRÁTICO SOBRE O PANO DE FUNDO

TEÓRICO : DIÁLOGOS INCONCLUÍDOS

1- SOBRE OS DIÁLOGOS - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS ADICIONAIS

A apresentação desta dissertação em três partes - um embasamento teórico que culmina em um modelo , uma investigação de campo e uma parte final propondo o diálogo entre teoria e prática - pode deixar a impressão de um agir linear em três momentos. Este capítulo introdutório da parte final tem o objetivo de deixar claro que tal procedimento não ocorreu , tendo ocorrido sim um diálogo permanente entre a teoria e a prática desde a escolha do tema. Este diálogo constante é previsto na Postura do Antropólogo descrita anteriormente e adotada como metodologia de investigação.

O surgimento do tema desta dissertação , como já foi dito , vem de uma experiência pessoal vivida no ambiente empresarial. Parecendo esta vivência interessante o suficiente para ser investigada mais a fundo e havendo já um caminho trilhado em termos de pesquisas anteriores em temas similares , fomos incentivados a prosseguir e a buscar um fundamento conceitual preliminar.

Esta primeira fundamentação constituiu uma proposta de trabalho e já começou a modificar algumas compreensões advindas da vivência.

Uma vez aprovada a proposta de dissertação, passamos a uma ampliação da fundamentação teórica , através de pesquisa bibliográfica realizada nas bibliotecas da Fundação Getúlio Vargas , da UNICAMP e da Université Catholique de Louvain , na Bélgica.

O estudo da bibliografia nos permitiu, ao mesmo tempo, a elaboração de um modelo mais consistente bem como um novo repensar das experiências vividas.

De posse de um modelo , tivemos vários contatos com a organização pesquisada, como já frisamos. Cada uma destas interações levaram a novas leituras , novas reflexões e alterações no modelo teórico e , conseqüentemente , a novas reflexões sobre o caso prático.

O redigir das partes anteriores desta dissertação constituiu-se igualmente em momentos frutíferos de diálogo , com a teoria inquerindo constantemente a prática e

vice-versa. A busca de uma redação acurada me levou a novas verificações , a novos textos e a novos contatos com a organização estudada.

Enfim , reafirmo que o “dialogar” apresentado no capítulo posterior não é senão o formato final de diálogos que se estenderam ao longo de alguns anos , com incessantes intervenções de teoria e prática. É o formato final do que se pôde fazer até aqui , mas por certo não é o fim dos diálogos.

2- DIALOGANDO

2.1. SOBRE A INTRODUÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DO PROCESSO PLANEJADO DE MUDANÇAS CULTURAIS NA RHODIA

Encontramos , no caso Rhodia , as três motivações básicas descritas na fundamentação teórica como geradoras da mudança nas organizações.¹ No início do PRHOEX pesou mais a reestruturação interna do poder - através da ascensão de Edson Musa à presidência do grupo - e a busca de inovações de gestão que levassem a uma excelência de performance. Na segunda fase do PRHOEX passa a ter peso predominante a questão da sobrevivência , vinculada à ocorrência de grandes alterações no ambiente externo e à necessidade de competir internacionalmente.

Notamos de maneira muito clara, no caso Rhodia, a relação entre mudança organizacional e mudança cultural. No início o PRHOEX pretendia ser uma mudança que não continha nenhum aspecto de mudança cultural. Com efeito, parecia haver na primeira fase um desconhecimento da importância do componente cultural das organizações. São , de fato , as próprias dificuldades encontradas na aplicação de uma metodologia de mudança extremamente pragmática e racionalista que levam a Rhodia à busca de uma visão mais abrangente . Percebe-se que mudar processos , estratégias e formas de trabalhar implicava , em alguma instância , em transformar valores e visões de mundo das pessoas.

Assim , o caso Rhodia parece confirmar a consideração de vários autores de que a aplicação da antropologia às organizações em termos de tentativas de mudanças culturais planejadas esteja ligada a um certo esgotamento de práticas convencionais.

¹ Vide páginas 61 a 63 desta dissertação.

A partir da guinada “sacramentada” pelo II Encontro do PRHOEX podemos afirmar que o processo de mudanças na Rhodia passa a ser um processo planejado de mudança cultural.

A compreensão do processo de mudança trazida pelo PRHOEX e compartilhada por muitos dos funcionários da Rhodia remete à imagem de uma espiral em constante evolução. De acordo com esta compreensão a mudança nunca estaria totalmente acabada , sendo a espiral infinitamente impulsionada por novos conceitos , novas formas de trabalhar e novos elementos culturais.

Este modo de ver a mudança organizacional e a mudança cultural parece trazer consigo uma visão pouco rígida do que seja administrar as mudanças e admitir que elas tomem , até certo ponto , o seu próprio caminho.

Isto não quer dizer que os responsáveis pela introdução do processo e as pessoas em posição de gerenciamento não estejam sempre procurando influenciar os seus rumos. A figura da espiral parece , ao contrário , contemplar o entendimento da ação concomitante dos diversos atores organizacionais , com a espiral seguindo o sentido da resultante das forças postas em cena pelos atores. Assim , o papel dos responsáveis pelo processo seria o de fazer uma “administração possível” dentro de um contexto de ações, resistências e reações.

No exercício da influência sobre os rumos do processo , muitas ações serão postas em prática para que a mudança não se desvie muito fortemente do planejado , conforme previsto na teoria.² Vejamos, a seguir, o que a mudança da Rhodia contemplou como estratégia do que se pode entender como mudança cultural :

² Vide páginas 68 a 72 desta dissertação.

- Um forte treinamento de re-socialização foi posto em prática para difundir novos conceitos e novos valores entre todos os funcionários. Nos treinamentos de difusão dos fundamentos do PRHOEX era enfocada, com destaque, a mudança no ambiente externo , de modo a invalidar os pressupostos existentes e a legitimar a introdução de novos. Também eram tema dos treinamentos os processos de mudança de paradigmas. Estes eram abordados como sendo processos sofridos, mas portadores de ganhos para todos, passado um período inicial de turbulência e perdas.
- Na transição foi enfocado o papel dos crentes e das comunidades , o que parece reforçar as considerações feitas a respeito da “guerra cultural” e da importância de se mobilizar pró-mudança os possíveis focos de subculturas ou indivíduos desviantes da cultura velha. Ao valorizar a ação dos desviantes ativam-se processos de socialização (ou re-socialização) informal a serem praticados pelos vanguardistas e neo-convertidos , batizados na Rhodia como os “campeões da causa”.
- O buscar de uma re-socialização dos funcionários atuando tanto sobre o lado formal quanto sobre o lado informal fica claramente explicitado na frase : “a mudança da maneira de pensar ajuda a mudar a maneira de agir , bem como a mudança no agir muda a maneira de pensar” .
- Através de um plano de demissões voluntárias e do incentivo a aposentadorias a empresa procurou , além da óbvia redução de custos , afastar pessoas com muitos anos de casa , eliminando focos de resistência. Como as pessoas mais antigas tendem a ocupar posições de destaque , deu-se também um processo de renovação de lideranças. A política de promoções também foi claramente colocada nesta direção.
- O uso de histórias de sucesso como fator de contágio foi bastante usado pela empresa , tendo o II Encontro do PRHOEX dedicado boa parte de sua atenção à busca dos “Sinais Visíveis de Mudança”.
- A difusão destas histórias atinge também o lado simbólico da organização , gerando novos mitos e heróis. Percebemos no trabalho realizado pelos trainees 96 que os principais heróis identificados por eles estavam intimamente ligados à introdução das mudanças, o que pode apontar tanto para o nascimento quanto para a morte de heróis organizacionais. Como vimos , há embasamento teórico

que prega a mudança cultural através da alteração de elementos específicos da cultura. Valeu-se , então , a Rhodia deste mecanismo , de maneira intencional ou não.

Nota-se que a Rhodia utilizou uma estratégia bastante abrangente em sua tentativa de mudança cultural. A maioria das sugestões encontradas na teoria foram utilizadas. O único aspecto pouco utilizado pela Rhodia foi o da utilização da tradição da empresa e de pressupostos existentes como base da mudança , que pode ser explicado pelo fato de que a empresa estava buscando um forte rompimento com o passado , uma verdadeira transformação cultural.

O uso de mecanismos variados para influenciar a mudança parece ter levado a uma efetiva alteração cultural na empresa. Wood afirma isto na conclusão de sua dissertação de mestrado , fazendo duas observações importantes. A primeira é de que, no caso Rhodia , a mudança tecnológica foi também responsável , juntamente com os aspectos supra citados , pelas modificações na cultura.³ A segunda é quanto à administrabilidade do processo : “Enfim , (o trabalho) demonstrou que é possível mudar a cultura , num certo grau de profundidade. Por outro lado parece claro que não se consegue administrar esta mudança adequadamente no tempo , nem se conhece completamente seus efeitos.”⁴

2.2. SOBRE A PRIMEIRA HIPÓTESE DO MODELO

2.2.1. coincidência temporal entre a introdução da mudança cultural planejada e a alteração no programa de trainees

Notamos haver a coincidência temporal entre a adoção do processo de mudança cultural (que , lembramos , só deve ser considerado como assim sendo a partir da

³ Vide WOOD Jr, T. *Mudança Organizacional: Ciência ou Arte ?* op. cit. , p. 145 e 146.

⁴ Ibidem, p. 177.

segunda fase do PRHOEX) e uma mudança no programa de trainees no caso da Rhodia.

No quarto capítulo da parte anterior fica bem clara a alteração ocorrida no programa dos trainees 91, que passa a possuir forte caráter corporativo e treinamento com forte teor valorativo, acompanhando as linhas do II Encontro do PRHOEX, ocorrido em meados de 90.

Contudo, isto não parece ainda suficiente para confirmar a hipótese, visto que, como o novo programa de trainees sucede ligeiramente no tempo o II Encontro do PRHOEX, poder-se-ia encará-lo como consequência e não como estratégia de mudanças. Faz-se necessário, portanto, aprofundar um pouco mais esta discussão.

2.2.2. o programa de trainees 91 da Rhodia como socialização e rito de passagem: mais indícios de confirmação da primeira hipótese

Faz-se importante destacar que o programa de trainees 91 da Rhodia pode ser encarado tanto como processo de socialização quanto como rito de passagem, posto que a construção de nosso modelo teórico tomou estas possibilidades de comparação por pilares.

O processo socializador (ou re-socializador) do programa de formação salta aos olhos, uma vez que seu conteúdo revela clara intenção de levar os trainees à internalização dos pressupostos da “nova cultura” desejada pela cúpula organizacional.

Em termos de rito de passagem, a comparação é igualmente clara, ao menos do ponto de vista estrutural dos ritos.

Ocorre a fase de separação em que alguns jovens são muito realisticamente separados dentre os demais estagiários. Enquanto estes terão simplesmente encerrado um contrato temporário com a empresa, aqueles passam a fazer parte do quadro dos funcionários, do mundo dos “de dentro”. A separação se materializa pela

assinatura de um novo contrato de trabalho , pelo registro em carteira e pela troca do crachá azul de estagiário pelo crachá branco de funcionário Rhodia.

A fase de margem é caracterizada pelo programa de formação. Notamos que o programa de 91 da Rhodia é do tipo que intercala momentos de margem de fato - caracterizado pelos cursos corporativos - com momentos de estrutura em que o trainee fica alocado em caráter provisório em um ou mais departamentos.

A fase de agregação é caracterizada por um posicionamento em caráter mais definitivo do trainee em um determinado *locus* organizacional.

Isto posto , e em cruzamento com a descrição da estratégia de influência na mudança cultural empregada pela Rhodia , percebe-se mais indícios de que o programa de trainees teria sido alterado de modo a ser usado como mais um elemento desta estratégia.

Isto se nota, principalmente, na importância dada pela empresa à atuação dos crentes no “novo” e das comunidades de vanguarda dentro do processo de re-socialização dos demais membros , bem como à substituição de líderes vinculados à “cultura antiga” por líderes defensores da “nova cultura”.

Os trainees 91 seriam crentes especiais injetados na organização. Aprofundados , confirmados e incentivados em sua fé ao “novo” pelos agentes formais de socialização durante os “momentos sagrados” dos cursos corporativos , esperava-se deles a atuação de emissários da “boa-nova” quando retornavam ao mundo profano da organização , para a conversão dos demais membros. Seriam crentes especiais por terem demonstrado, enquanto estagiários, pré-disposição a esta fé e por estarem, uma vez transformados em trainees , predestinados a assumir posições de liderança a médio prazo.

2.2.3. entrevistas com pessoal da área central de Recursos Humanos : confirmando e ampliando a primeira hipótese

Para o aprofundamento da discussão em torno da questão de ser a alteração do programa de 91 estratégia ou efeito de mudanças culturais , foram realizadas entrevistas com funcionários da área central de Recursos Humanos da empresa , envolvidos tanto com os trainees quanto com as mudanças.

O resultado das entrevistas foi bastante ilustrativo. A posição das pessoas entrevistadas foi de que , em consonância com a imagem da espiral , o programa de trainees 91 foi ao mesmo tempo causa e efeito das mudanças. Ele tanto é resultado de uma mudança já presente em estado embrionário como teria sido intencionalmente modificado para catalisar e aumentar as suas proporções.

A prática da alteração nos programas de trainee para sua utilização como mecanismo de mudança foi ressaltada várias vezes na entrevista. Vejamos :

“Esta empresa, mudando, estava exigindo um programa de trainees também mudado, como também a gente estava pressentindo que o programa que tínhamos antes não mais atendia o tipo de empresa que estávamos querendo construir na década de 90. Foi então que deu corpo o novo programa de formação de trainee. Passados 5 ou 6 anos achamos que estamos no bom caminho. Nós , a Rhodia , através deste programa de trainees estamos preconizando valores e atitudes a serem incutidos nos trainees coerentes com esta empresa em construção no Brasil e no mundo.”

“Realmente tem muito a ver mudança organizacional com esta política de trainees , de colocar gente nova , sangue novo , massa cinzenta nova para propiciar uma autocrítica , uma auto análise , um questionamento que nasce de dentro.”

Um momento particularmente interessante da entrevista foi quando , num mal-entendido, um dos entrevistados imaginou que o objetivo de meu trabalho seria o de propor à Rhodia que alterasse seu programa de trainees para ajudar na mudança cultural. Diante desta idéia houve a seguinte colocação:

“Você vê que o estado da Rhodia é um estado mais avançado. Nós temos o programa de vanguarda. Nós trabalhamos com os trainees desta forma para incluir aqui na mudança cultural.

Agora , para as empresas que não estão neste estágio você poderia sugerir: 'Inova os programas de trainee e forme os trainees de maneira a funcionar como tal.' Agora isto na Rhodia já aconteceu.

Já se sabia que a mudança na empresa implicava na mudança dos trainees e que estes trainees mudados mudariam a Rhodia e que a Rhodia mudada mudaria os trainees e que os trainees mudados mudariam a Rhodia , dentro de um círculo que não tem começo nem fim.

Uma empresa onde você chegasse , uma empresa onde não tem nada disso, você poderia sugerir fazer mudança organizacional desta maneira. Inova os programas de trainees e dê aos trainees uma cultura de vanguarda. Os trainees com esta cultura influirão nesta organização. Esta organização, em parte mudada, vai tender a mudar cada vez mais. E estas pessoas cada vez mais mudadas gerarão uma empresa cada vez mais mudada. Na Rhodia isto é diferente porque você não poderia chegar e propor isto. São favas contadas."

A colocação acima parece deixar bem clara a confirmação , no caso Rhodia , da primeira hipótese do modelo teórico aqui sugerido. Todavia há ainda duas metáforas médicas empregadas pelos entrevistados que parecem de grande significância para encerrarmos a discussão sobre a primeira hipótese e passarmos para a segunda.

A primeira metáfora compara a entrada de novos trainees para a mudança na empresa como uma hemodiálise: " (mudar) a partir de um vetor zero sendo impossível , não nos sobra senão fazer uma hemodiálise anual ... você deixa sair os mais velhos , os mais antiquados , portanto as pessoas mais cristalizadas dentro dos padrões culturais anteriores e enxerta , na base , jovens plasmáveis , abertos , maleáveis , ainda não viciados , ainda não condicionados."

A segunda compara a entrada dos trainees a uma vacina : " Ao colocar os trainees você está na realidade fazendo alguma coisa similar a uma vacina. São vírus diferentes no meio , mas atenuados de tal forma a produzir na organização as mudanças necessárias sem matá-la."

2.3. SOBRE A SEGUNDA HIPÓTESE DO MODELO

Uma vez verificada a alteração do programa de trainee para que fosse utilizado como componente da estratégia de mudança cultural , resta-nos discutir a segunda hipótese do modelo , a de que os trainees do programa mudado tenham tido uma integração na empresa particularmente complexa e difícil.

Mas como buscar a comprovação de tal hipótese? Ocorreu-nos realizar entrevistas com trainees de diferentes anos , mas representantes de uma das unidades da empresa que contactamos dissuadiram-nos da idéia , argumentando que a empresa estava passando por nova fase de grandes mudanças , o que poderia distorcer os dados. Uma outra idéia foi a de usar índices de turnover entre trainees , o que nos pareceu pouco eficaz se tomados isoladamente, uma vez que particularmente os anos de 1991 e 1992 foram marcados pela redução de pessoal na empresa em todos os níveis , tendo este processo atingindo também os trainees.

Parecendo-nos , então , muito difícil uma comprovação cabal desta hipótese neste estudo, procurar-se-á , tateando entre os dados colhidos das entrevistas realizadas e utilizando de nossa experiência vivida na empresa , apresentar indícios que vão na direção de nossa segunda hipótese , bem como alguns outros que vão em novas direções.

2.3.1. um contexto de elevado grau de complexidade

Como , em geral , a empresa só contrata como trainees pessoas com alguma experiência prévia na empresa , estas se tornam funcionários com uma socialização antecipada significativa. Entretanto , os jovens que estagiaram em 90 e passaram a trainee em 91 viveram uma situação bastante singular dentro da empresa.

Eles foram estagiários (e conseqüentemente pré-socializados) no ano em que as alterações do PRHOEX se cristalizaram. Foi às vésperas da seleção para trainees que divulgou-se as novas diretrizes caracterizadoras do que Wood chamou de *momentum* cultural do processo de mudanças.

Assim , durante o estágio , no ano de 1990 , eles são pré-socializados - formal e informalmente - de acordo com o modelo “antigo” da empresa. Posteriormente , no final de 1990 são selecionados através de um processo que já incorpora valores do “novo” , sendo escolhidos dentre todos os estagiários por possuírem perfis os mais compatíveis com tais valores.

Em 1991 começam como trainees na empresa e passam a receber a partir do segundo semestre desse ano , através do programa de formação , uma socialização formal totalmente em consonância com o “novo”. No entanto , como já frisamos , o programa de 91 apresenta característica de cursos intermitentes , ou seja , momentos de isolamento e anti-estrutura intercalados com momentos de trabalho e aprendizado cotidiano localizado na estrutura , resultando em que os “rounds” de socialização formal e informal ocorram de forma simultânea.

A socialização informal do trainee 91 tende , a princípio , a confirmar sua socialização prévia como estagiário , visto que os fundamentos do PRHOEX estão apenas começando a ser difundidos na empresa , prevalecendo num primeiro momento o modelo antigo. Por outro lado os agentes formais de socialização pregam o “novo” nos cursos do programa de formação e esperam do trainee 91 que ele atue no dia-a-dia de forma a propagá-lo.

Na medida em que avançam na empresa os novos aspectos culturais , vai se caracterizando de maneira cada vez mais contundente um momento de transição cultural , o que tende a tornar o decifrar do trainee 91 mais difícil do que era para os trainees passados , que entraram na organização em tempos de cultura mais estável.

Vejamos algumas frase da dissertação de Wood , datada de 1992 , que mostram claramente a estabilidade do passado e a característica transitória do momento de sua pesquisa:

- “ Há alguns anos , mesmo para um observador neófito , os valores da organização revelavam-se cristalinamente.”⁵
- “ ...isto pode não ser suficiente para assegurar que mudanças tenham ocorrido nos níveis mais profundos da personalidade organizacional , mas são suficientes para

⁵ Ibidem, p. 144.

apontar um grande movimento de transição. Como em todo movimento de transição muita coisa ainda está para ser definida.”⁶

- “O poder está hoje mais ligado a características pessoais , havendo grande variedade de comportamentos e modelos dentro da Organização. Existem desde feudos autoritários até áreas onde o processo decisório é marcadamente participativo.

A tolerância à existência de diferentes modelos é antes uma indefinição involuntária da organização do que uma política deliberada de aceitação da diversidade.

O período de transição fez aumentar o grau de ambigüidade das relações e configurou um quadro desconfortável para as pessoas e pouco eficaz para a organização.”⁷

- “A situação atual [referindo-se a perfis de liderança] é típica de transição , de convivência entre o velho e o novo , com todos os conflitos e ambivalências conseqüentes.”⁸

- “Persistem na organização grupos pouco simpáticos às mudanças.”⁹

- “A investigação também demonstrou como ainda coexistem na Organização culturas diferentes - resistentes? - , apesar do esforço de homogeneização. Mostrou também conflitos de interesse e poder resultantes ou amplificados pelas mudanças , e sem solução à vista.”¹⁰

Notamos que o cenário para a ocorrência de um período como trainee particularmente complexo está armado no caso da Rhodia e de seus trainees 91. Procurar-se-á em seguida relatar e comentar algumas cenas ocorridas tendo por fundo esse cenário. A maior parte do que será relatado diz respeito à unidade que mais teve trainees admitidos no ano de 91 : onze dos trinta e um.

⁶ Ibidem, p. 145.

⁷ Ibidem, p. 149.

⁸ Ibidem, p. 151.

⁹ Ibidem, p. 153.

¹⁰ Ibidem, p. 177.

2.3.2. alguns sinais das dificuldades encontradas pelos trainees 91

Na unidade referida , os trainees 91 ganharam , principalmente por parte de recentes ex-trainees , as alcunhas de “irmãozinhos” e de “megatrainees”, que refletem uma clara estigmatização , conforme previsto na parte teórica.

A primeira se refere ao fato de que os trainees 91 estariam sempre agrupados. Isto reflete , por um lado , o número maior de atividades do programa mudado , que fez com que os trainees de fato passassem muito tempo juntos em atividades programadas pela empresa. Pode apontar também a ocorrência de “communitas” , com os trainees mantendo um relacionamento comunitário diferenciado e, até certo ponto, extra-estrutural. O aspecto jocoso do termo denota um certo antagonismo entre os trainees dos anos anteriores e os trainees 91.

A segunda alcunha remete igualmente para uma expressão da diferenciação sentida pelos recentes ex-trainees em relação aos trainees 91, acompanhada de um grau de ciúme que remete ao mito de Caim e Abel , confirmando argumentação da parte teórica. O termo é derivado do livro *Megatrends 2.000*¹¹ - leitura de preparação para a primeira unidade do programa corporativo de trainees - e traz em sua ironia a insatisfação pela percepção de que o grupo de trainees 91 estaria recebendo tratamento diferenciado.

É certo que brincadeiras semelhantes fazem parte do ambiente de trabalho de qualquer organização , mas a maneira recorrente e ostensiva que estas foram utilizadas , acompanhadas por outros comentários e ações objetivando denegrir os trainees 91 , mostram que eles tiveram contra si um enfrentamento político derivado do fato de estarem associados ao novo.

Em complemento , pode-se lembrar Turner pois, enquanto figuras um tanto liminares, os trainees parecem ter se mostrado como estranhas e perigosas aos ex-trainees já mais profundamente incorporados à estrutura. As alcunhas representariam então um “contra-feitiço” em relação ao poder mágico(?) dos megatrainees.

¹¹ NAISBITT, J. , ABURDENE, P. *Megatrends 2000* , op. cit.

Na medida em que , com o início do programa corporativo , os trainees passaram a se ausentar do trabalho cotidiano numa média de dois a três dias por mês , suas ausências passaram a ser questionadas por algumas chefias. Estas chefias passaram a questionar as áreas de Recursos Humanos quanto à validade e à relevância do “excesso” de cursos , questionando em última instância a validade do programa.

Estes questionamentos levaram à ocorrência , na unidade a que nos referimos , a uma manhã de apresentação do programa de trainees para as chefias dos dois níveis hierárquicos superiores a cada trainee. Nesta manhã os trainees se revezaram em apresentações do conteúdo e aplicabilidade dos diversos cursos já realizados.

O evento desenrolou-se em clima bastante tenso , com as chefias fazendo uma série de senões , principalmente relativos à aplicabilidade imediata dos conceitos em seus departamentos, o que revelou um descompasso entre a visão corporativa e voltada à promoção das mudanças e de longo prazo da área central de recursos humanos e a visão pragmática e imediatista dos responsáveis pelos departamentos.

Notamos um exacerbar dos conflitos de interesses naturais entre áreas (no caso entre áreas técnicas e a área de Recursos Humanos) causado pelo estado de transição , pela promoção de mudanças e pela resistência a elas. Nota-se também a confirmação de que alguns trainees tiveram seus momentos de trabalho na estrutura marcado por antagonismos e falta de legitimação de seu papel por parte de seus superiores diretos.

Em reforço à hipótese das dificuldades enfrentadas pelos trainees do programa adaptado, levantamos que dos onze trainees admitidos em 91 na unidade a que nos referimos , apenas quatro permaneciam na organização quando da execução desta pesquisa.

Indo além dos números , tivemos a confirmação , por parte de funcionários de recursos humanos da unidade, de que quase a totalidade dos sete que não mais

fazem parte da organização encontraram problemas de adaptação relacionados a terem sido trainees durante o período de transição. Estes mesmos funcionários confirmaram ter sido esta a primeira turma de trainees da Rhodia a experimentar tão significativos problemas de adaptação.

Diante desta constatação , a metáfora da vacina parece ganhar sentido mais abrangente, se nos lembrarmos que os “vírus atenuados” provocam benesses ao organismo, mas acabam sendo extinguidos.

É preciso voltar a destacar que os comentários e dados apresentados referem-se à unidade a qual tivemos mais acesso. Não se pode afirmar se ela é representativa do que aconteceu no grupo como um todo ou , se ao contrário , constituiu caso isolado (o que não nos parece menos provável). Entretanto , mesmo que a unidade considerada tenha sido um caso extremo , não deixa de ser importante , visto que abrigou mais de um terço dos trainees daquele ano crítico das mudanças.

2.3.3. o contexto complexo e o elevado grau de dificuldades de integração dos trainees ficam restritos a 1991?

Até agora foram apresentados indícios que apontam fortemente para aceitar que os trainees de um programa adaptado para impulsionar uma mudança cultural introduzida tenham tido dificuldades particulares em sua integração. A entrevista com os funcionários da área central de Recursos Humanos confirma em parte esta hipótese , mas acrescenta nuances que merecem ser destacadas.

A posição colocada nesta entrevista foi de que , ao se comparar a integração dos trainees 91 com a dos trainees dos anos anteriores , fica claro que aqueles tiveram uma integração mais complicada do que estes , que foram integrados em momento de relativa estabilidade. Entretanto , a comparação entre a dificuldade de integração dos trainees 91 com a dos trainees admitidos nos anos seguintes seria mais difícil de ser feita.

Os funcionários entrevistados lembraram a contínua dinâmica de um processo de mudanças culturais , perfeitamente em concordância com a compreensão das mudanças pela empresa apresentada anteriormente. Neste caso , os trainees pós-91 até os trainees de hoje encontrariam diante de si uma cultura constantemente em mutação. Se os trainees 91 vivenciaram uma transição entre “cultura 1” e “cultura 2” , pode ser que os trainees de hoje estejam vivendo a transição de “cultura 2” para “cultura 3” ou coisa que o valha.

Uma vez iniciado um processo de mudanças , a presença de uma cultura estável , clara e amplamente compartilhada teria se tornado uma característica do passado , como a dissertação de Wood demonstrou. Conseqüentemente , a possibilidade de uma integração sem as complicações adicionais trazidas por um elevado grau de transitoriedade da cultura , também.

Assim , a ocorrência de grandes dificuldades na integração de trainees é uma questão dos dias de hoje, devido às constantes e velozes mutações da cultura , não se restringindo portanto ao momento particularmente turbulento característico do início do processo.

A introdução, em 1994, da unidade sobre cultura organizacional no programa de trainees e sua manutenção até o último programa estudado parece ser uma resposta da organização a tais dificuldades. Com efeito , o programa da unidade introdutória visa principalmente municiar os trainees a lidar com mudanças e choques culturais e com as ambigüidades daí advindas.

Fica claro no seminário relatado que , apesar de estarem já a um ano e meio na empresa , os trainees 96 não tinham uma boa compreensão do ambiente e dos acontecimentos ocorrendo em torno deles. Para comprovar isto basta ver o resumo das expectativas quanto ao seminário : compreender o que é a cultura Rhodia e como se situar dentro deste desconhecido , compreender a mudança cultural e as resistências às mudanças e ganhar bagagem teórica em ciências humanas para poder lidar com questões não-técnicas do trabalho. Também é significativo que as consultas ao I Ching tragam coisas como deixar a Rhodia , conflito e momento de perigo.

Parece que , de fato , as dificuldades advindas do adentrar uma organização em estado de turbulência cultural se faziam presentes para os trainees 96 , acertando o seminário em abordar prioritariamente a cultura , suas mudanças e choques.

Certamente fala-se também, neste seminário, sobre a cultura Rhodia em si , mas esta é caracterizada como transitória , como a cultura de hoje que não será a cultura do amanhã. Não se espera mais que os trainees sejam defensores de um determinado modelo cultural a ser implementado , mas que sejam abertos e maleáveis às mudanças que virão , sejam elas quais forem. Impressão ou não , a convivência de três dias com os trainees 96 deixou a imagem de um grupo menos assertivo e mais receptivo do que o grupo dos trainees 91.

Parece-nos que continua confirmada a segunda hipótese do modelo , tendo o nosso estudo de caso apresentado, entretanto, as interessantes nuances comentadas acima.

2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de socialização dentro de um contexto de cultura organizacional muito instável provoca não só dificuldades adicionais aos socializados , bem como maiores possibilidades de socialização imperfeita , devido ao não-consenso entre os diversos agentes socializadores. Contudo , dentro de um certo ponto de vista , tanto a dificuldade e o sofrimento do trainee quanto alguma falha na sua socialização podem ser interessantes para a empresa e talvez mesmo para os trainees.

Se olharmos o processo de socialização dentro de um rito de passagem , vemos que as dificuldades cumprem um papel , na medida em que fazem parte do processo de transformação a que a pessoa está submetida.

Sempre deverá ocorrer alguma transformação com os trainees. Mesmo que a empresa opte por uma estratégia de socialização por investidura , o trainee deverá abandonar sua condição de estagiário-estudante para assumir seu papel de profissional.

Maiores dificuldades e maiores sofrimentos talvez resultem em transformações mais efetivas e marquem o trainee de tal forma que ele tenha menor desejo de cruzar o caminho de volta , deixando a organização.

Alguma dose de socialização imperfeita também pode ser interessante, na medida em que abre espaço para que cada trainee exerça sua criatividade e potencialidade particulares de maneira mais ampla. Isto pode ser mesmo desejado por uma organização que admite que um processo de mudança pode seguir seu rumo próprio.

A preocupação a ser tomada, por parte da organização, seria a de não perder os trainees interessantes a ela. Se não ocorrer uma socialização mínima que reduza a condição de estranho do trainee e traga alguma aceitação por parte de seu grupo de convívio , ou ele deixará a organização por não suportar lidar com a situação ou será extirpado dela. A esfinge não oferecerá misericórdia ao aventureiro mal preparado : vai devorá-lo.

Neste sentido , um seminário sobre o tema da cultura e de suas mudanças e choques tende certamente a ajudar os trainees na medida em que dá a eles elementos para uma maior compreensão do que cerca sua passagem. Uma abordagem mais específica sobre o ser novato em uma cultura em transição e um acompanhamento mais próximo - por parte dos responsáveis pelo programa - aos trainees e aos seus chefes ou tutores poderiam ser sugestões interessantes para que os jovens ingressantes não deixem a empresa e possam contribuir com ela em toda sua especificidade.

As conexões entre programas de trainee e mudanças culturais conduzem-nos , enfim, à questão do controle.¹²

¹² Inúmeros são os trabalhos que abordam o gerenciamento cultural como forma de controle e dominação. Vide , por exemplo, GALAMBAUD, B. *Les Pratiques de Mobilisation dans l'Entreprise* , op. cit. , p.60 ; WOOD Jr., T. , CURADO, I. B. , CAMPOS , H. M. *Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia-Farma* , op. cit. , p. 79 ; ALVESSON,M. , BERG, P. O. *Corporate culture and Organizational Symbolism- an Overview*, op.cit., p.139-142 ; ANSART, P. *Ideologias , Conflitos e Poder*, op. cit ; PAGES et al. *L'Emprise des Organisations* , op. cit. e SEGNINI, L. R. P. *A Liturgia do Poder : Trabalho e Disciplina* , op. cit.

A lógica reinante prega que as empresas acompanhem as constantes mutações no ambiente externo e que constantemente se realinhem internamente para não acabar como os dinossauros.

Visto que o papel do homem no trabalho deixa progressivamente de ser o de prolongamento de uma ferramenta para ser o de resolvido de problemas¹³ e que o que se requer dele deixa de ser força física passando a ser criatividade, as exigências de controle migram do físico para o imaginário de cada um¹⁴.

O constante realinhamento interno pede mudanças na cultura organizacional e constantes re-socializações. Como o que se requer muda com muita frequência, não se busca mais que o funcionário pense e aja de uma determinada maneira, mas se exige que ele esteja constantemente aberto e que seja flexível para o que quer que venha a ser transmitido a ele.

Assim, parece haver uma tendência a se valorizar o funcionário que reserve o seu pensar próprio e criativo a questões mais práticas do trabalho e que abdique de seus valores e visões de mundo, deixando a outrem a definição dessas coisas. O "bom" funcionário verá o mundo que os interpretadores oficiais da empresa quiserem que ele veja, dentro da lógica da valorização da "capacidade de adaptação". A velha questão de Hamlet parece estar tendendo ao "não ser" para aqueles que não estão na empresa em posição de interpretadores.

Uma questão interessante a ser colocada hoje é por que será preciso haver um iluminado ou um grupo deles que definam a visão, os rumos, a melhor cultura organizacional a ser introjetada pelos demais. Tal postura leva duplamente de volta ao taylorismo: por crer na existência de uma melhor maneira e por separar os que pensam determinados assuntos e os que não devem pensar neles.

É certo que o ambiente tem lançado enigmas cada vez mais complicados às empresas. Compreender os motivos que levam as empresas a confiar a resolução de problemas complexos - como a definição de rumos estratégicos e a procura de elementos culturais que os sustentem - aos Édipos do nosso tempo em vez de buscá-la coletivamente pede uma intrincada análise envolvendo cultura nacional, poder e

¹³ Vide TRIST, E. Uma Crítica Sociotécnica à Administração Científica, mimeo.

¹⁴ Vide a conceituação de Système Managinaire em AUBERT, N., de GOULEJAC, V. *Le Coût de l'Excellence*. Paris: Éditions du Seuil, 1991.

psicanálise. Tal análise foge do escopo dessa dissertação , mas uma situação de menor controle e de diversidade cultural (numa concepção de harmonia um tanto tensa entre diferentes subculturas - “harmonia jazzística” ¹⁵ - dentro de uma organização) , visando construir da diversidade as respostas aos enigmas , nos parece uma opção interessante.

Adentrar uma organização onde um forte multiculturalismo se faça presente poderá ser tão difícil quanto adentrar uma outra em que constantes mudanças culturais sejam induzidas pelo grupo dirigente. Ambos os casos apresentarão aos novatos grandes dificuldades de adaptação e pedem que eles sejam bem acompanhados e auxiliados em suas descobertas. Todavia , enquanto o segundo caso pede simplesmente indivíduos “plasmáveis” (novatos ou não) , o primeiro abre espaços para que as idiosincrasias individuais sejam mais respeitadas e valorizadas , a criatividade ganhe espaço mais amplo e relações “mais saudáveis e produtivas para todos” sejam estabelecidas.

¹⁵ Tomando a expressão de Luis Carlos de Queirós Cabreira.

3- DIÁLOGOS ABERTOS E SUGESTÕES DE CONTINUIDADE

Esta dissertação espera ter acrescentado algo à compreensão dos processos de mudança cultural e contribuído no que se refere a estudos sobre programas de trainee , ainda escassos na literatura acadêmica. Também espera ter, através do estudo de caso na Rhodia, adicionado elementos à teoria e à prática.

Cruzando as teorias de cultura organizacional e mudança cultural , por um lado , e de ritos de passagem e socialização organizacional por outro , chegou-se a um modelo teórico que sugeriu que os programas de trainee poderiam ser alterados quando da introdução de uma mudança cultural planejada para favorecer a mudança. Sugeriu ainda que os trainees deste programa alterado teriam uma integração particularmente complexa e difícil.

O estudo de caso gerou os diálogos teoria-prática apresentados no capítulo anterior. De um modo geral o modelo foi afirmado , ainda que nuances relevantes tenham sido introduzidas.

O modelo não tem pretensão de ser comprovado e universalizado. Objetiva somente servir como uma ferramenta de compreensão e análise das organizações. Nesta perspectiva as nuances e mesmo as negações podem ser tão interessantes ou mais do que o modelo em si.

Desta forma o diálogos se mantém em aberto para que muito possa ser acrescentado às reflexões apresentadas. Em seguida ficam algumas sugestões de continuidade dos diálogos :

- A mudança cultural na Rhodia possui grande riqueza que poderia ser ainda muito explorada , atualizando-se e traçando-se os caminhos percorridos até o presente momento. Quais os traços culturais hoje encontrados? A cultura proposta pelo PRHOEX em 1990 chegou a se tornar majoritária? Já foi novamente alterada? Quais os contágios ocorridos entre as diversas unidades do grupo? Quais as influências trazidas através das aquisições e alianças estratégicas recentemente estabelecidas?

- Uma linha interessante de continuidade a este trabalho seria a de fazer uma análise bem abrangente das diversas turmas de trainees da Rhodia , buscando o destino dos trainees e suas impressões sobre seus processos de socialização. Seria interessante descobrir quais as dificuldades apontadas por eles na fase de entrada e talvez relacionar estas dificuldades com o período vivido pela organização.
- Um questionamento mais profundo do modelo teórico aqui apresentado através do estudo de caso de outras empresas seria fundamental. Contatos informais em duas outras empresas indicam a ocorrência da adaptação do programas de trainee quando da introdução de mudanças organizacionais abrangendo aspectos culturais, mas seria interessante um estudo em várias empresas para um bom aprofundamento das duas hipóteses do modelo. Análises em empresas de menor porte e unidade única talvez revelem coisas diferentes do que aqui foi estudado.
- Foi sugerida, ao final do capítulo anterior, a possibilidade de um multiculturalismo dentro da organização que abra espaços para o florescer de individualidades e de uma maior criatividade. Um questionamento interessante é o de até que ponto uma diversidade significativa é possível de ser obtida entre trainees , visto que o ensino superior muitas vezes pré-socializa para as organizações, na medida em que as cultue de diversas formas e que prepare os alunos antes para serem bem sucedidos no mercado de trabalho através do ensino dos receituários em vigência, em detrimento de prepará-los para o exercício do espírito crítico. Verificar , através de uma pesquisa com alunos recém-formados, se o ensino superior contribui mais para o exercício das individualidades ou os prepara para a aculturação a ser feita pelas empresas pode render um trabalho interessante.¹

¹ Pistas para o encaminhamento desta pesquisa podem ser encontradas em MOREIRA, A. A. M. *L'Université et L'Emprise des Organisations : Source de Critique ou Exemple de Transversalité* , trabalho apresentado ao curso Séminaire d'Analyse des Organisations , Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, mimeo, 1995 ; MOTTA, F. C. P. (revisitado por VASCONCELOS, I. F. F. G. e WOOD Jr., T.) *Controle Social nas Organizações* , op. cit. , p. 70 ; PASCALE, R. *The Paradox of 'Corporate Culture' : Reconciling Ourselves to Socialisation*, op. cit. , p.27 e BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo...* , op. cit. , p.72, 140 e 146.

Esta dissertação seguiu traços de trilhas antigas , explorou e saboreou trilhas novas. Todavia ela só será uma jornada completamente realizada se inspirar novos caminhos. Fica o convite aos aventureiros.

BIBLIOGRAFIA

ALVESSON, M. , BERG, P.O. *Corporate Culture and Organizational Symbolism - an Overview*. Berlim/New York : Walter de Gruyter, 1992. 258p.

ANSART, P. *Ideologias , Conflitos e Poder*. Rio de Janeiro : Zahar Editores , 1978. 276p.

AUBERT, N. , de GOULEJAC, V. *Le Coût de l'Excellence*. Paris : Éditions du Seuil , 1991. 342p.

→ BENATTI, L. Confira 1.143 Vagas de Estágio e Trainee. *Folha de São Paulo* , São Paulo , 25 ago.1996. Sua Vez , p. 6-1.

BENNIS, W. , NANUS, B. *Líderes : A Estratégia para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo : Harbra , 1988.197p.

BERGER, P. L. , LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 1995. 247p.

BEVAND, R. Peut-on Manager la Culture d'Entreprise? *Personel* , n.312 , p.30-32, Février 1990.

BOLMAN, L. G. , DEAL, T. E. *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. London : Jossey Bass , 1986.

BOURDIEU, P. Les Rites comme Actes d'Institution . *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* , 43 , p. 58-63, 1982.

→ BRESLER, R. R. B. *Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem* . São Paulo : FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo , 1993. 168p.(Dissertação , Mestrado , Organizações , Recursos Humanos e Planejamento).

BRIM, Jr. O. G. , WHEELER, S. *Socialization after Childhood: two Essays* . New York : John Willey & Sons , 1966.116p.

CAMPBELL, J. com Moyers, B. *O Poder do Mito*. São Paulo : Palas-Atena , 1990. 242p.

CHANLAT, J. F. (org.) *O Indivíduo nas Organizações : Dimensões Esquecidas* , v.1, 2ªed. São Paulo : Atlas , 1993. 205p.

_____. L'Analyse des Organisations : un Régard sur la Production de Langue Française Contemporaine (1960-1990) . Comunicação apresentada no Congresso Mundial de Sociologia , Madri, 09 a 13 de Julho de 1990, mimeo.

_____.L'Analyse Sociologique des Organisations : un Regard sur la Production Anglo-saxone Contemporaine (1970-1988). *Sociologie du Travail* , p. 381-400 , 3/89.

CORNET, A. e PICHULT, F. L'Expert et la Règle : Analyse des Processus d'Objectivation de la GRH dans une Firma de Biotechnologie". In : CONGRESSO DA ASSOCIATION FRANÇAISE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES , IV, 1993 , Jouy-en-Josas . *Anais*. p.414-423.

→ CURADO, I. B. EAESP/FGV : Um Passeio pelo Labirinto. *RAE* , São Paulo , 34(3), p. 8-24, mai./jun. 1994.

DEAL, T. E. , KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass. : Adison Wesley, 1991.232p.

DEMING, W. E. *Qualidade ; A Revolução na Administração*. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva , 1990. 367p.

EMERY, Y. Recrutement et Intégration des Nouveaux Collaborateurs : les Rites d'Initiation . *Problèmes Économiques* , n. 2182, p.27-32 , 4 /07/90.

ENRIQUEZ, E. *L'Organisation en Analyse* . Paris : PUF , 1992. 334p.

FITZGERALD, T. H. Can Change in Organizational Culture Really Be Managed? *Organization Dynamics* , 17, 2, p.4-15 ,1988.

FLEURY, M. T .L. , FISCHER , R. M. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo : Atlas , 1992. 170p.

FLEURY , M. T. L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. *RAE* , São Paulo, 33(2) , p. 26-34 , mar./abr. 1993.

→ FORMAÇÃO é o mais importante no currículo. *Folha de São Paulo* , São Paulo , 03 set. 1995. Empregos , p. 6-3.

→ FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional - Formação , Tipologias e Impacto* . São Paulo : Makron ,1991.140p.

FROST, P. J. et al. *Organizational Culture* . London : Sage , 1985.

_____. *Reframing Organizational Culture* . London : Sage , 1991.

GALAMBAUD, B. Les Pratiques de Mobilisation dans l'Entreprise. *Gestion des Ressources Humaines - Cahiers Français* , 262 , p. 55-60.

GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas* . Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1989. 323p.

→ GONÇALVES, M. S. Empresas Garimpam Potencial. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 07 ago. 1994. Empregos , p.7-1.

GREGORY, K. L. Native-View Paradigms : Multiple Cultures and Culture Conflits in Organizations. *Administrative Science Quarterly* , v.28, n. 3, p.359-376, set./1983.

GUTIERREZ, L. , WARNOTTE, G. L'Évolution de la Fonction Personnel au Brésil à Travers les Processus de Prise de Décision . In: CONGRESSO DA ASSOCIATION FRANÇAISE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. IV, 1992, Lille. *Anais*. p.27-34.

GUTIERREZ, L. Orientations Méthodologiques pour l'Opérationnalisation de l'Approche Contextualiste . In : CONGRESSO DA ASSOCIATION FRANÇAISE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES . IV, 1993, Jouy-en-Josas. *Anais* . p.424-429.

HAMMER, M. , CHAMPY, J. *Reengenharia*. Rio de Janeiro : Campus , 1994. 189p.

HANDY, C. *Tempo de Mudanças* . Saraiva , 1996.

HARMAN, W. , HORMANN, J. *O Trabalho Criativo* . São Paulo : Cultrix. 233p.

HEBDEN, J. E. Adopting an Organization's Culture : The Socialization of Graduate Trainees. *Organization Dynamics* , 15 , 4 , p. 4-25, 1987.

HENDRY, C. , PETTIGREW, A. Banking on HRM to respond to change. *Personel Management* , p. 29-32 , November 1987.

KANTER, R. M. *The Change Masters* . New York : Touchstone Book , 1984. 432p.

➤ KYRMSE, R . E. Desempenho , Potencial e Carreira : Algumas Considerações. *Treinamento & Desenvolvimento* , p.28-31 , março 1996.

KOTTER, J. P. , HESKETT, J. L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo : Makron Books , 1994. 188p.

LAND, G. , JARMAN, B. *Ponto de Ruptura e Transformação*. São Paulo : Cultrix. 223p.

LAPLANTINE, F. *Aprender Antropologia*. 9ª reimpressão . São Paulo : Brasiliense, 1996. 205p.

LARAIA, R. B. *Cultura - um Conceito Antropológico* . Rio de Janeiro : Jorge Zahar , 1993. 116p.

MACHIAVELLO, G. E. T. *Compreensão da Cultura Organizacional* - dois Estudos de Caso. São Paulo : FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo , 1992. 420p. (Dissertação , Mestrado , Organizações , Recursos Humanos e Planejamento).

MELLO, L. G. *Antropologia Cultural* - Iniciação , Teoria e Temas . Petrópolis : Vozes, 1982. 526p.

MINTZBERG, H. , QUINN, J. B. *The Strategy Process* - Concepts , Contexts , Cases. Prentice Hall International Editions , 1991.

MOBLEY, W. H. *Turnover- Causas , Conseqüências e Controle*. Porto Alegre : Ortiz, 1992. 232p.

MOREIRA, C. A. A. *Um Olhar sobre a Evolução dos Cursos de Crisma em uma Paróquia Católica - um Estudo em Cultura Organizacional*. Trabalho apresentado ao curso Cultura Organizacional, EAESP/FGV, São Paulo, mimeo, 1994.

_____. *L'Université et L'Emprise des Organisations : Source de Critique ou Exemple de Transversalité*, trabalho apresentado ao curso Séminaire d'Analyse des Organisations, Université Catholique de Louvain, Louvain-la Neuve, mimeo, 1995.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo : Atlas, 1996. 421p.

MOTTA, F. C. P. Cultura Nacional e Cultura Organizacional. *Revista da ESPM*, São Paulo, n. 2, p.19-23, ago./1995.

_____. Controle Social nas Organizações (revisitado por Isabella F.F.G. Vasconcelos e Thomas Wood Jr.). *RAE*, São Paulo, 33(5), p. 68-87, set/out 1993.

NADLER, D. A. et al. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro : Campus, 1994. 265p.

NAISBITT, J., ABURDENE, P. *Megatrends 2000*. São Paulo : Amana Key, 1990. 461p.

NÓBREGA Fº, A., MAGLIAVACCA, M., NETO, O. R. Resistência à Mudança. *CQ Qualidade*, p.56-62, março/96.

OBERG, K. O Choque Cultural e o Problema do Ajustamento a Novos Ambientes Organizacionais, mimeo.

PAGÈS, M. et al. *L'Emprise des Organisations*. 4ª ed. Paris : PUF, 1992. 261p.

PASCALE, R. The Paradox of 'Corporate Culture' : Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, vol XXVII, 2, p.26-41, Winter 1985.

⇒ PEREZ, L. "Maioria não tem Programas Sérios". *Folha de São Paulo*. São Paulo, 03 set. 1995. Empregos, p.6-1.

PETTIGREW, A., WHIPP, R. *Managing Change for Competitive Success*. Oxford : Blakweell Publishers, 1991.

PIRSIG, R. M. *Zen e a Arte da Manutenção de Motocicletas - uma Investigação sobre Valores*. 8ª edição. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1987. 388p.

PITTA, D. P. R.(org) *O Imaginário e a Simbologia da Passagem*. Recife : Editora Massangana, 1984.

RODRIGUES, S. B. Corporate Culture and Identity. In : ENANPAD, XVII, 1993, Salvador. *Anais*, v.10 (RH), p. 345-365.

- ROSSETTI, J. P. et al. *Transição 2000*. São Paulo : Makron Books , 1993. 297p.
- ROUSSEAU, A. , WARNOTTE, G. La Responsabilisation des Cadres Face à la Qualité Totale , un Construit Social? *Gérer et Comprendre* , p.31-40, décembre 1994.
- SABELLI, F. Le Rite d'Institution , Resistance et Domination. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* , 43 , p. 64-69, 1982.
- SANTOS, J .L. *O que é Cultura* .14ª ed. São Paulo : Ed. Brasiliense , 1994. (Coleção Primeiros Passos). 89p.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership* . San Francisco : Jossey Bass, 1991. 358p.
- SCHERKENBACH, W. W. *O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade* . Rio de Janeiro : Qualitymark , 1990. 152p.
- SCHUTZ, A. *Collected Papers* .The Haque : Martinus Nighoff , tradução mimeo.
- SEGNINI, L. R .P. *A Liturgia do Poder : Trabalho e Disciplina*. São Paulo : Educ, 1988.187p.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis . *Administrative Science Quarterly* , v..28, n. 3, p. 339-358 , set./1983.
- SROUR , R. H. Formas de Gestão : o Desafio da Mudança. *RAE* , São Paulo , 34(4) , p.31-45 , jul/ago 1994.
- TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional - Uma Abordagem Antropológica da Mudança* . Rio de Janeiro : Qualitymark , 1993. 88p.
- TORRES , M. Empresas Procuram Talento na Faculdade. *O Estado de São Paulo*, São Paulo , 23 ago. 1992. Empregos , p.1.
- TRICE, H. M. , BEYER , J. M. Studying Organizational Cultures Trough Rites and Ceremonies. *Academy of Management Review*, v. 9 , n.4 , p.653-669, 1984.
- TURNER, V. W. *O Processo Ritual : Estrutura e Anti-Estrutura* . Petrópolis : Vozes, 1974. 248p.
- TRIST, E. Uma Crítica Sócio-Técnica à Administração Científica. Mimeo.
- van den HOVE, D. *Psychosociologie des Organisations* (Sylabus de Cours) , Louvain-la-Neuve , 1995.
- van GENNEP, A. *Os Ritos de Passagem* . Petrópolis : Vozes , 1977.181p.
- van MAANEN, J. (org) *Organisational Careers : Some New Perspectives* , Chichester : Wiley , 1977. 199p.

WALTON, M. *O Método Deming de Administração*. Rio de Janeiro : Marques Saraiva ,1989. 276p.

WANNOUS, J. P. , REICHERS, A. E. , MALIK, S. D. Organizational Socialization and Group Development : Toward an Integrative Perspective. *Academy of Management Review*, v. 9 , n.4 , p. 670-683, 1984.

WOOD Jr., T. *Mudança Organizacional : Ciência ou Arte?* São Paulo : FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo , 1992. 209p. (Dissertação , Mestrado , Organizações , Recursos Humanos e Planejamento).

→ WOOD Jr., T. , CURADO , I. B. , CAMPOS, H. M. Vencendo a Crise : Mudança Organizacional na Rhodia Farma . *RAE* , São Paulo , v.34, n.5, p.62-79 , set-out 1994.

→ WOOD Jr., T com SALINAS, A. O Calvário dos Noviços. *Carta Capital* , São Paulo, p.74-76, 14/05/97.