

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

## **Mudança de Cultura Organizacional e Privatização**

**FLÁVIA GALVÃO VILLANI** (Bolsista de Iniciação Científica, EAESP/FGV)  
Profª Drª **MARIA ESTER DE FREITAS** (Orientadora do Departamento de  
Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV SP).

## Índice

1. Apresentação	pg. 02
2. Introdução	pg. 04
3. Contexto histórico Brasileiro	pg. 06
4. O Plano Nacional de Desestatização	pg. 10
5. Base teórica	pg. 13
6. A cultura estatal	pg. 15
7. Aspectos culturais dos processos de privatização	pg. 18
8. Os conflitos	pg. 20
9. Soluções encontradas para a Mudança Organizacional	pg. 23
10. Conclusões	pg. 25
11. Bibliografia	pg. 29

## APRESENTAÇÃO

Certa vez li um autor que dizia que as pessoas não lêem as apresentações dos livros e que por isso estes deveriam começar já no capítulo dois, uma vez que o primeiro é geralmente enfadonho. Porém, como a caminhada deste projeto tem uma história que vale a pena ser contada, e que serve também de mensagem a todos que decidem ter algum contato com a pesquisa, refletindo que esse caminho nem sempre apresenta-se como gostaríamos, e que as pedras e os desvios muitas vezes fazem parte do aprendizado, coloco aqui minha apresentação para aqueles que os costumam ler e que querem encontrar uma mensagem além do título deste projeto.

No projeto inicial, o primeiro apresentado ao NPP, essa pesquisa tratava-se de um estudo de caso de uma empresa privatizada. Pretendíamos identificar todo o processo de mudança através de questionários aplicados em amostras significativas de uma empresa já em fase de consolidação do processo de privatização. No início tudo caminhou muito bem: as empresas nos receberam de braços abertos, o que nos possibilitou até mesmo a chance de escolher dentre os aceites a empresa que mais nos fosse conveniente. Chegamos até a expressar nossa grande satisfação com estes contatos nas empresas no Relatório parcial; entretanto, fomos mais uma vez surpreendidas - desta vez negativamente. Já em Janeiro, após uma visita à empresa e toda a reformulação do questionário, a empresa escolhida impossibilitou a realização da pesquisa alegando que "o momento era inadequado para tal tipo de pesquisa". A crise asiática não atingira somente as siderúrgicas privatizadas, mas também quase derrubara uma inexperiente pesquisadora.

Começamos então mais uma vez a "caminhada" em busca de uma nova empresa, e como já tivéramos um contato com outra grande empresa, retomamos as negociações para realizar o trabalho, agora de maneira mais precisa. Inicialmente, a cordialidade da pessoa que nos atendeu foi extremamente positiva, entretanto, após um mês e enviada toda a proposta (incluindo o questionário), esta mostrou enorme desinteresse. Assim, dado o nosso tempo e expectativas, cogitamos a mudança do foco de análise.

Tínhamos duas opções, ou continuávamos com o estudo de caso (porém partindo para uma empresa de setor distinto e que sofreu outro tipo de mudança), ou aproveitaríamos o tempo e material investido para desta vez realizar uma

pesquisa apenas baseada em bibliografia e conversas com pessoas que participaram ativamente do processo de privatização na qualidade de mediadores, avaliadores, intermediários, etc. Impulsionadas por tudo o que já havíamos investido, por todo o material recolhido, (e, em especial, por aqueles que se dispuseram a nos ajudar nos contatos com pessoas que estiveram envolvidas em grandes privatizações), escolhemos a segunda opção. Além de todos os fatores acima analisados tínhamos um algo mais a nosso favor: o não comprometimento dos entrevistados para com as empresas privatizadas. Assim, e como imaginávamos, foi possível obter as mais diversas e curiosas informações, o que certamente seria muito difícil num estudo de caso. Também tivemos a nosso favor a motivação das pessoas em expor, fora do ambiente de trabalho, a experiência que tinham vivenciado, a surpresa que tiveram com as antigas estatais e as observações que em nenhum lugar foram publicadas. Assim, sem entrarmos nas empresas, mas conversando com pessoas que estiveram nelas presentes pudemos chegar às nossas conclusões.

A respeito do questionário utilizado, vale dizer que ele era dividido em três partes: o antes, o durante e o depois da privatização, e as questões abordavam não somente aspectos culturais, mas também gerais sobre as privatizações. O questionário nos deu uma base muito boa na realização da pesquisa. Porém, não sendo rígido, era adaptado com o desenrolar das entrevistas.

Por fim, ficam aqui os meus mais sinceros agradecimentos, em primeiro lugar à minha professora- orientadora Dra. Maria Ester de Freitas, que em momento algum me deixou, estando sempre presente para me animar e ajudar. Em segundo lugar, ao professor Miguel Pinto Caldas, a quem mesmo eu “desobedecendo”, sempre esteve disposto a ajudar. Sem ele, certamente, este projeto teria se tornado bem mais difícil. Em terceiro lugar, ao professor Sérgio Amad Costa que me indicou as pessoas certas. Também deixo aqui enormes agradecimentos a todos os entrevistados pelo tempo e paciência a mim concedidos.

Flávia Villani  
Junho de 1998

## **INTRODUÇÃO**

A globalização, a crise dos Welfare States, o desenvolvimento tecnológico, entre outros tantos fatores, nos fazem repensar e mudar as empresas, os Estados, o mundo, o futuro. Estas transformações estão tão relacionadas e são tão dependentes umas das outras, que torna-se completamente impossível separá-las e não as deixarem influenciar nossas vidas particulares. E é este o motivo de nos ser importante e necessário seu entendimento.

O surgimento dos atuais blocos econômicos e políticos, o fim definitivo da guerra fria, o surgimento e a generalização do desemprego estrutural, crises regionalizadas de repercussões mundiais, e muitas outras mudanças presentes na vida cotidiana, tratadas pelos mais diversos meios de comunicação, nos faz perceber o quão grandes e rápidas são as transformações no mundo de hoje. E para conseguirem sobreviver à tantas mudanças, os Estados (há muito considerados ineficientes e precários), são repensados; muitos estão em crise, diminuem barreiras alfandegárias, privatizam empresas, reestruturam-se, enfim, tentam encontrar o caminho para o equilíbrio econômico e social.

Neste jogo de mutações necessárias, o Estado acaba interferindo nas empresas, que por serem menores e menos complexas, apresentam ações mais rápidas. O aumento da produtividade e a mudança de paradigmas administrativos tornam-se imperativos para a sobrevivência das empresas. E só para exemplificarmos, lembramos que, em todo mundo, os últimos anos foram marcados como anos das privatizações, das fusões, das aquisições, das joint-ventures, entre outras várias ações observadas em nosso dia a dia, e que, por menores que pareçam, de alguma forma, impactam em nossas vidas.

O Brasil não foge desse contexto, olhando para ele, vemos várias empresas que faliram, várias que se associaram, várias já privatizadas, muitas que ainda serão, outras entretanto que permanecerão nas mãos do Estado. Porém, todas as empresas, públicas ou privadas foram, são e serão de alguma forma obrigadas a mudar, mudar para conseguirem sobreviver neste novo contexto nacional e mundial já apresentados.

Enfim, é preciso entender tais fatos. Esta é a base da formulação do problema desta pesquisa. Tentar entender um dos processos de mudanças que hoje

ocorrem nas empresas públicas, as privatizações. Entretanto, desta vez não se tratam de abordagens puramente econômicas ou qualquer discussão sobre que papel o Estado deveria ter, tratamos do processo de privatização, algo já mais que consolidado, algo irreversível, estabelecido por lei e que já atravessa o quinto governo.

A propaganda é grande, muito nos foi falado, pouco nos foi explicado. Entramos aqui numa esfera bem delicada, porém ainda pouco estudada, a mudança da cultura das empresas que passaram por um processo muito mais que apenas administrativo, passaram por uma verdadeira revolução, passaram por choques e enfim, foram privatizadas. O impacto dessas mudanças, em especial as culturais, que entre as várias formas de adequação tornam-se um fator preocupante e necessário de ser compreendido, tanto da esfera pública para a privada quanto no contexto macro e micro.

Portanto, entender tais mudanças, especialmente as culturais, faz-se necessário para que possamos assimilar e um dia realizar mudanças da melhor forma possível.

Neste estudo, partindo do pressuposto de que essas alterações tiveram um forte impacto na cultura organizacional, pretendemos caracterizar e analisar, através de pessoas externas que estiveram presentes de alguma forma nesse processo, alguns dos processos de alteração das políticas de recursos humanos, as quais emergem em razão do aparecimento de novos paradigmas.

Primeiramente entraremos no contexto histórico desde o surgimento das estatais no Brasil até a criação do PND (Plano Nacional de Desestatização), onde entraremos em alguns detalhes, posteriormente analisaremos e identificaremos de maneira geral alguns dos aspectos mais importantes da cultura das empresas estatais. Em seguida, e como maior enfoque da pesquisa, analisaremos quais os principais problemas culturais na mudança como a cultura foi sendo mudada, se é que mudou e quais as soluções encontradas para tais problemas. A nossa abordagem também pretende identificar alguns aspectos comportamentais, de liderança, das crises, das dificuldades, das demissões, do realocamento de pessoas, etc. Finalmente, compatibilizaremos os aspectos mais destacados para então, termos instrumentos para podermos comparar o antes e depois e verificar o que a mudança trouxe.

## CONTEXTO HISTÓRICO

*“Hoje, a visão que a gente tem das estatais é de uma empresa ineficiente, uma empresa que tem inchaço, etc. e tal. Algumas coisas até a gente vê que realmente tem, mas temos que entender porque elas se tornaram inchadas”.*  
Entrevistado.

É praticamente impossível falarmos sobre qualquer estatal e ainda mais falarmos sobre sua cultura organizacional sem a incluímos num contexto histórico. Assim, sem esquecermos da nossa realidade, façamos uma breve análise deste contexto brasileiro.

Pode parecer estranho, mas há uns 100 anos a palavra burocracia era sinônimo de inovação, um método de administração objetivo e eficiente que viria substituir a subjetividade que permeava os Governos. Estes, cheios de protecionismo, patriarcalismo e corporativismo. Numa sociedade bem diferente da nossa a burocracia de Weber foi tão importante para o setor público quanto o foi o taylorismo para a Administração privada. Foi capaz de resolver os grandes problemas de sua época, introduziu termos como justiça e igualdade, fornecia empregos, quando a grande depressão e a guerra assombravam a população, trouxe o desenvolvimento, estradas, escolas, saneamento básico. Enfim, foi compatível com os anseios da população, de toda uma geração.

E foi motivado por esse mesmo espírito que no Brasil, assim como em outros países, o Estado assumiu diversas funções produtivas, uma vez que estas precisavam de algum impulso para se desenvolver. Porém, este desenvolvimento conjuntamente ao da burocracia brasileira foi lento, atravessou Governos, e pouco a pouco se aprimorou e se consolidou tendo como principal compromisso tornar o Estado o principal agente de desenvolvimento econômico.

Tal compromisso para com o desenvolvimento no Brasil começou com Vargas e a criação dos DASP's (Departamento Administrativo do Serviço Público), passou pelo Plano de Metas de Juscelino e consolidou-se em especial durante os anos do Governo Militar, quando vimos a forte participação do Estado, fosse protegendo a indústria nacional, fosse ele próprio participando do processo produtivo. A título de ilustração gostaríamos de colocar que mais de dois terços das estatais foram criadas durante os governos militares. Enfim, desta forma assistimos a passagem do modelo econômico primário-exportador para o modelo econômico de substituição de exportações.

E para melhor inserir as estatais nesse contexto nada mais completo que o comentário de um dos entrevistados: "... Bem, as estatais tem que ser vistas num contexto histórico. As estatais no Brasil nasceram e se desenvolveram numa época em que havia uma grande lacuna e desorganização nesses serviços, e na economia. Por um contexto histórico, estas estatais estão muito ligadas aos processos políticos que vieram com os militares. Mas se tivesse sido ao contrário, se fosse um governo militar e entrasse um outro governo elas também estariam nascendo sobre esse novo contexto; **porque era uma necessidade imperiosa da economia de que houvesse o preenchimento de lacunas em determinados setores econômicos em que nós não nos fazíamos presentes.** Então, houve um crescimento muito grande das empresas estatais, crescimento no sentido de criação de novas empresas para ocupar determinados espaços na economia e aí entraram federais, estaduais, empresas municipais. E, essas empresas estatais tiveram uma época em que realmente trabalharam com eficiência, que foi a sua fase inicial, a fase de que a empresa estatal estava ocupando um espaço fundamental para o desenvolvimento econômico. Ela sabia desse contexto, sabia dessa importância estratégica dela e por outro lado, por ser um momento histórico em que não haviam eleições, etc. e tal, não havia necessidade de uma eleição direta, a estabilidade nessas empresas era mais constante. Desta forma, o processo de seleção era um processo que iniciou sendo um processo não político. Havia continuidade porque não havendo necessidade de votos, não ter eleições, então, se conseguia fazer uma administração que era chamada na época de tecnocrática, aí foi a grande fase da tecnocracia que evoluiu depois para a tecnoburocracia, que foi muito estudada pelas escolas de administração na década de 70..."

Introduzidas as estatais, voltemos à nossa história. Sabemos que contudo, ao longo do tempo, o Estado se sobrecarregou, entrando em setores produtivos os quais a iniciativa privada também poderia trabalhar muito bem. Observamos também, a partir da década de 80, entre tantos outros acontecimentos, o fraco crescimento econômico, a aceleração da inflação, o esgotamento do modelo de substituição de importação, a crise fiscal do Estado, a dificuldade de Governar, a utilização das empresas estatais mais como instrumentos políticos do que como impulsionadoras de desenvolvimento. Por isso, na maioria dos casos as empresas controladas pelo Estado perderam a eficiência e/ou a capacidade de investir.



Sobre isso um dos entrevistados comentou: *...Ao longo do tempo, e isso não dá para precisar quando começou, depende do estado, depende da empresa, depende de quem estava na empresa, começou a haver um processo de politização ou de uso da máquina administrativa em favor da política e esse processo. Isso fez com que aumentasse o número de funcionários, diminuísse a qualificação dos funcionários e os serviços declinantes. Quando acabou o milagre econômico, quando terminou essa fase de que os investimentos externos do Brasil vinham com muita fluidez, a capacidade de investir do Governo ficou estagnada. Se a capacidade do Governo de atrair capitais diminuiu (basicamente o modelo de desenvolvimento baseado em endividamento externo), então, quando cessou a entrada de capitais externos as estatais perderam a sua capacidade de financiamento, e se depararam com o inchaço, ineficiência e estagnação. Assim, qualidade de serviços despencou...*

Enfim, as estatais deterioraram-se, se transformaram em mais um ônus para os contribuintes e, nas áreas monopolizadas, impediram também que particulares participassem com investimentos novos. A máquina burocrática tornou-se lenta, e para o maior controle dos processos, inchada, e portanto, inadequada aos nossos anseios.

E para melhorarem, sabemos hoje que *“a necessidade é de em primeiro lugar melhorar o serviço e colocar o usuário na função de cliente. Nas estatais, a relação com o público é de por serem monopólios, vendedores de bens e serviços essenciais, o público vem a eles. Não existe a voz do cliente, ele na verdade é um mero usuário. Essa seria a grande mudança comportamental que teria de acontecer nas estatais. Seria a mudança de mentalidade de quem compra os serviços dela não é um usuário mas sim um cliente e que um cliente e um cliente tem que ser respeitado. Por outro lado essas empresas existem e são financiadas por causa desses clientes que não tem poder de melhorar o serviço. Além disso, a capacidade de investimento está totalmente asfixiada para o setor público e para as estatais, e sem investimento não se consegue expandir a malha de serviços. No campo comportamental a mudança de mentalidade de ver o usuário como cliente. E no campo de expansão de serviços a capacidade de investimento que está comprometida”*.

Entretanto, *“ o investimento corre para onde há maior estabilidade. Na medida*

*em que atualmente a maioria das estatais tem critérios políticos de seleção dos dirigentes, o que não permite manter a continuidade administrativa, e que a própria legislação que hoje veda o financiamento para as estatais. Tanto para os governos estaduais e municipais assim como para empresas estatais. Pois afinal, essas empresas iam a organismos internacionais com aval da União, e algumas não honraram seus compromissos. Então, o Governo Federal não pode deixar que o título de empresas estatais fiquem vencidos no mercado, sob pena do risco Brasil aumentar, o que significa aumento do custo da dívida externa. Resta- nos assim poucas saídas para a melhoria dos bens e serviços públicos, e entre elas a privatização.*

Introduzido o contexto histórico no qual surgiram as estatais, passemos para uma nova e mais recente fase de nossa história, fase em que presenciamos o início do movimento para melhorar e continuar se desenvolvendo. Fase em que vemos a abertura econômica, e o início das privatizações com Collor, e continuidade destes programas além da introdução a Reforma Administrativa com Itamar e Fernando Henrique Cardoso.

Lembramos por fim que esta nova fase foi influenciada por uma onda mundial, onde vários países, cada qual com suas respectivas peculiaridades, repensa o Estado e suas funções e passa a agir de acordo com essas reflexões.

## ***PND (Plano Nacional de Desestatização )***

Sem nos estendermos muito mais e só para concluir a parte histórica dessa pesquisa, não poderíamos deixar de falar sobre o PND (Plano Nacional de Desestatização), afinal, sem ele não estaríamos tocando neste assunto. Objetivando, sobre o PND nos interessará, o seu papel e sua evolução.

Começemos pela evolução, analisemos então as fases do PND. A primeira fase do Programa de Privatização Brasileiro teve início em ainda 1981 e caracterizou-se pela reprivatização de empresas que haviam sido estatizadas por estarem em situação falimentar. Essa fase contemplou empresas de pequeno porte e seus resultados econômicos foram modestos. O programa ganhou impulso a partir de 1990, com o Plano Nacional de Desestatização (PND), criado pela Lei 8.031 de 12/4/90. A privatização passou a ser parte do programa de governo e elemento essencial das reformas estruturais.

A segunda fase do programa teve início em 1990 e era parte fundamental das reformas a serem implementadas pelo Governo. No período 1990-92, o PND concentrou esforços na venda de estatais dos setores siderúrgico, petroquímico e de fertilizantes (é aqui que nosso trabalho tem maior concentração).

A terceira fase do Programa teve início em 1993 com a introdução de mudanças na legislação, tais como a ampliação do uso de créditos contra o Tesouro Nacional como moeda de privatização, a venda de participações minoritárias detidas pela União e a eliminação da discriminação contra investidores estrangeiros, permitindo sua participação em até 100% do capital votante.

A quarta fase do Programa de Privatização teve início com o Governo de Fernando Henrique Cardoso. Nesta quarta fase, o PND difere substancialmente daquele das fases anteriores, pois passou a tratar também de concessões de serviços públicos e não apenas de venda de empresas do setor produtivo. Convencionou-se, então, chamar a fase de concessão de serviços públicos à iniciativa privada, de "nova fase da desestatização", que tem como foco principal a geração de investimentos em infra-estrutura para responder às necessidades do crescimento econômico e reduzir os custos de produção.

Como em nossas entrevistas conversamos com pessoas que trabalharam e ainda estão trabalhando com empresas tanto já privatizadas como em fase de

privatização e dos mais diversos setores não estaremos nos restringindo a uma fase específica do PND. Entretanto, cabe aqui dizer, que pelo tempo e pelas características peculiares ressaltamos que as empresas mais enfocadas nesta pesquisa foram as Siderúrgicas, até mesmo por terem sido as primeiras privatizadas e assim mais passíveis de uma melhor identificação cultural.

Continuando a falar do Plano, e entrando agora em seu papel, temos segundo o próprio texto do Plano que vários são os motivos dados para demonstrar que o mesmo desempenha um papel fundamental na modernização do Brasil, entre eles estão:

- permite a mudança do papel do Estado, concentrando suas ações e recursos, sabidamente escassos, nas áreas sociais;
- reduz a dívida pública, auxiliando o ajuste fiscal do Governo;
- permite a retomada dos investimentos nas empresas e atividades desestatizadas, com os recursos de seus novos proprietários;
- estimula a competição no mercado, contribuindo para o aumento da qualidade de bens e serviços ofertados à população; e
- fortalece o mercado acionário, com maior pulverização do capital.

Mais tarde voltaremos a falar em tais papeis, ou melhor, num ponto não abordado pelo Governo, mas nem por isso menos importante. Entretanto, já podemos observar que o fator humano das empresas foi deixado de lado.

Sabemos que em nossa atual conjuntura, a privatização passou a ser fundamental para o saneamento financeiro do Estado e para a recuperação da sua capacidade de investimento. Desde a criação do Plano Nacional de Desestatização, em 1990, foram privatizadas, mais de 50 empresas e participações acionárias estatais federais, a maioria na siderurgia, química e petroquímica, fertilizantes e energia elétrica. Além dessas, foram repassados à iniciativa privada, por concessão, 6(seis) trechos da Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA, as Malhas Oeste, Centro-Leste, Sudeste, Teresa Cristina, Sul e Nordeste e um arrendamento para exploração de Contêineres - Tecon-1, Porto de Santos, da Companhia Docas da São Paulo - CODESP. arrecadados US\$ 26,07 bilhões, dos quais aproximadamente US\$ 17,95 bilhões em moeda corrente (Venda das empresas estatais) e o restante através da redução de dívida pública US\$ 8,12 bilhões (Dívidas transferidas para as empresas privatizadas) (esses dados são alterados a

cada dia, e portanto podem estar desatualizados). Mais do que os recursos arrecadados, a privatização dá ao Estado uma nova aparência, um novo direcionamento.

Contudo, do plano só temos vistos dados econômicos e financeiros, assim, mudemos um pouco este quadro analisando o outro lado da moeda e observando o quanto a privatização tem mudado empresas estatais, privadas, cidades e pessoas.

## **BASE TEÓRICA**

Em nosso trabalho três são os conceitos mais importantes: o de privatização ou desestatização, o de cultura organizacional e de mudança de cultura. Falemos um pouco de cada um deles para em seguida retornarmos ao trabalho propriamente dito.

Privatização ou Desestatização é um processo através do qual o Governo, que é o dono de uma determinada empresa, transfere o controle acionário - isto é, o controle do capital - para os particulares. De forma mais engajada politicamente, é o processo pelo qual o Estado transfere à iniciativa privada e ao público em geral a propriedade das empresas de diversos setores produtivos, para dedicar-se de maneira mais eficiente às atividades como saúde, educação, habitação, justiça e segurança pública (site Bovespa). Vale aqui esclarecer uma possível dúvida, quando usamos o termo privatização e quando desestatização. O Governo geralmente se utiliza do termo desestatização, uma vez que está desfazendo uma ação, a de estatizar. Já a iniciativa privada e o público em geral se utiliza do termo privatização, uma vez que está "tomando" estas empresas. Portanto, a utilização de um termo ou de outro depende apenas da ótica que se toma, assim, não há certo ou errado, os dois estão corretos dependendo apenas da perspectiva em que for analisado.

Cultura organizacional: como aprendizado coletivo ou compartilhado , que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com questões internas, Schein , E. "How Culture Forms, Develops, and Changes" In: Kilmann et alii, op.cit.

Algumas das definições que fazem as organizações para manejar os ambientes interno e externo:

- a) *um senso de missão ou tarefa básica*, razão de sua existência;
- b) *alguns objetivos concretos*, derivados da missão;
- c) *sentido de realização desses objetivos*, através de estruturas organizacionais apropriadas e processos de tomada de decisões;
- d) *sentido de acompanhamento do progresso*, via desenvolvimento de sistemas de informação e controle;

e) *sentido de reparo para estruturas e processos* que não sejam compatíveis com os objetivos.

E para que estas definições funcionem o grupo precisa ter:

1. uma linguagem comum e categorias conceituais compartilhadas;
2. alguma maneira de definir suas fronteiras e selecionar seus membros;
3. alguma forma de alocar autoridade, poder, status, propriedade e outros recursos;
4. algumas normas para lidar com as relações interpessoais e íntimas, criando o que em geral é chamado clima ou estilo;
5. critérios de recompensas e punições; e,
6. Alguma forma de lidar com o não administrável, o não previsível e eventos estressantes- problemas esses resolvidos pelo desenvolvimento de ideologias, religião, superstições, pensamentos mágicos etc.

Mudança cultural: *é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.* Freitas, Maria Ester. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.

## A CULTURA ESTATAL

Nesta parte do trabalho identificaremos e analisaremos alguns elementos-chaves da cultura estatal, posteriormente, a parte faremos uma análise de quais os efeitos e conseqüências destes elementos na privatização.

Antes de entrarmos na análise cabe colocar a observação de um dos entrevistados sobre a cultura das Estatais em que as divide em dois tipos de cultura com objetivos diferentes: a do quadro permanente e a de quem não era do quadro permanente (indicados). E ainda destaca: *a cultura de quem é do quadro permanente, o corporativismo. Quem não é do quadro permanente é a conjugação dos esforços da estatal com a política vigente.* Análises a parte, fica aqui explicitado que apesar da divisão, estaremos basicamente trabalhando com o pessoal do quadro permanente que além de mais numeroso é o mais afetado e o que permanece com as privatizações.

Como dito anteriormente, é, na maioria dos casos, impossível separar a cultura das estatais do contexto em que foram criadas. Por mais distante que estejamos do período militar resquícios do mesmo ainda perambulam por nossas estatais. Vejamos o comentário de um dos entrevistados que participou ativamente nos processos de reestruturação de duas grandes Siderúrgicas: *Acho que a X fundamentalmente tinha gestores ou órgãos executivos que vinham da área militar, posso estar redondamente enganado, mas esta é minha percepção. Acho que havia muito essa estrutura hierárquica militar nas duas empresas e com todos rituais de autoridade, de escalões e de tipo de comunicação, barreiras à comunicação, etc. típicas de uma organização militar. Portanto as estruturas eram enormes a comunicação era difícil até por conta dessas barreiras e volume das estruturas.*

Somente nessa pequena frase a respeito de duas empresas do setor siderúrgico, e compatibilizando-a com outros dados obtidos podemos identificar vários elementos culturais geralmente presentes nas estatais, entre eles destacam-se: os rituais de autoridade, a grande estrutura hierárquica, a comunicação formal e difícil, além dos várias normas e rituais sempre presentes para qualquer tipo de atitude e atividade estatal.

Outro fato destacado que também contribui na cultura estatal é a não cobrança por produtividade e a falta de foco no cliente, assim, em especial nas



áreas produtivas e comerciais observa-se uma passividade muito grande. Um exemplo citado e que apesar de muito particular sabemos que pode ser estendido a outras empresas encontra-se na área comercial. *“Antigamente eles não tinham que fazer esforços para vender o produto deles, eles eram procurados, as empresas imploravam para poder comprar. E, além de implorarem para comprar, tinham de implorar para receber, pois as vezes as pessoas compravam e não recebiam. Então as pessoas lá dentro tem um perfil super acomodado. A área de vendas, hoje em dia um mercado super competitivo, que as empresas tem que sair, fazer, etc. lá eles simplesmente atendiam o telefone para receberem o pedido. Então, eles não são vendedores.”*

Numa outra declaração vemos a justificativa do exemplo dado: *“o funcionário das estatais geralmente não acompanharam a dinâmica do mercado competitivo, ele não tem esse sentido de buscar o cliente. Ele foi acostumado a trabalhar muito ou pouco tendo o mesmo salário todo o mês. Não havia medição de produtividade, etc. Ele não foi preparado para a competição do mercado privado. Desta forma, vemos que praticamente não existia a cultura agressiva que geralmente permeia os setores de vendas, isto sem contar a falta de visão a respeito de concorrentes ou possíveis entrantes do setor, tudo com suas respectivas implicações.*

Entretanto, não podemos deixar de esquecer que a cultura das estatais também apresenta pontos positivos, há o orgulho, a grande competência técnica e a grandiosidade de algumas. Sobre tais aspectos vejamos novamente a percepção e opinião de dois entrevistados.

*“Nas duas é muito grande o orgulho de pertencer a essa organização que eu acho que tem um forte cunho digamos nacionalista nisso aí de a X por exemplo foi a primeira siderúrgica de grande porte eu acredito que na própria América Latina e era um tipo da jóia da coroa orgulho nacional de produzir aço etc. etc. A Y é muito orgulhosa talvez tenha um traço muito particular da cultura mineira mais a Y é muito orgulhosa dos seus produtos da maneira da sua eficiência, das suas conquistas. Existia o orgulho não talvez pela estatal, mas pelas realizações, de ser uma empresa grande, ter feito progressos, etc. E existia efetivamente orgulho também de pertencer aquela organização”.*

Também foi destacado o orgulho pela estabilidade, as pessoas eram extremamente seguras sabiam que muito dificilmente perderiam o emprego. *“Essas*

*empresas também se orgulham do pessoal que nasceu profissionalmente e está em vias de se aposentar na própria empresa. Que são a memória da cia. Que auxiliaram a empresa a crescer e foram impotentes para ver ao longo do tempo a empresa declinar na qualidade de serviço. E isso até justifica o corporativismo. Que por vez se divide em dois, o corporativismo técnico e o corporativismo de resistência clientelista, que é contra tudo que mude o status quo”.*

*Além disso, “uma coisa que é importante e não deve ser esquecida é de que determinadas empresas estatais desenvolveram uma cultura, elas tem um desenvolvimento próprio no ramo da engenharia, no ramo das telecomunicações, no ramo de pesquisa econômica que foram e continuam sendo de grande qualidade mas, se tornou um nicho dentro da empresa, não ficou aquela coisa generalizada. Então elas continuam tendo, determinadas empresas, continuam com uma grande responsabilidade no desenvolvimento tecnológico. Mas que também está mais ou menos parando porque está vindo a privatização e é uma coisa que é uma interrogação. É uma interrogação”.*

A respeito das lideranças foi destacado que nas estatais existe geralmente a liderança técnica, essa geralmente são pessoas do quadro permanente e que são reconhecidas pela sua atuação e pelo seu conhecimento ao longo da vida na empresa. E tem hoje as lideranças políticas, que são os sindicatos, as associações, etc. Porém, destacou-se que essas duas lideranças não costumam andar juntas.

O mais interessante é que quando interrogados sobre os medos dessas empresas como estatais os entrevistados não respondiam, eram como se fossem ilhas onde medos atuais como desemprego, crise, etc. não pudessem penetrar.

## ASPECTOS CULTURAIS DOS PROCESSOS DE PRIVATIZAÇÃO

Começamos com uma declaração que acreditamos bem mostrar alguns aspectos culturais: *“As pessoas passaram por um processo muito dolorido de transição, aqueles que ficaram hoje ainda passam por muitas incertezas, viram seus companheiros serem dispensados, passaram pela angústia de acordarem de manhã e dizerem “será que hoje será eu”. Então, eu acredito que passaram por um processo muito doloroso e, ainda hoje, creio que essas incertezas ainda existam, pois antes elas sabiam que existia ma organização que as acolhia pela vida inteira. É claro que não podia matar, roubar, esse tipo de coisa, mas de uma certa forma essas pessoas sabiam que se fizessem suas funções de determinada maneira elas teriam um emprego na organização que a acolheu pela vida inteira. Com a privatização eles sabem que além das incertezas, serão cada vez mais exigidos e deixa de existir esse horizonte de longo prazo a não ser que elas trabalhem mais, sejam mais competitivas, etc. Isso pode ser uma coisa muito dolorosa para muitas pessoas que talvez tenham se acomodado num ambiente onde não havia riscos, é ter que conviver com tais riscos agora que acredito seja uma transição dolorosa”.*

Vistos alguns aspectos culturais das estatais, e a declaração acima, talvez fique mais claro imaginar o poder de uma privatização, o quanto ela mexa com as pessoas, quebre o antigo equilíbrio. A partir do momento que é anunciado o fato de que a estatal será privatizada as coisas mudam, medos passam a existir, e com eles as incertezas, Pessoas que há vinte anos ou mais realizam a mesma atividade não sabem mais se o que fazem é correto, não sabem como agir.

E a esse respeito temos uma história até engraçada, mas infelizmente dentro do contexto talvez trágica. *“Um novo executivo de uma dessas empresas privatizadas chega de uma multinacional e fica assustado com o que encontra, ele era um diretor, um executivo que tinha que tomar decisões de centenas de milhares de dólares, no entanto, um de seus subordinados pedia para autorizá-lo a passar um fax. O executivo ficava louco, pois o sujeito ficava o dia inteiro perguntando se podia ir ao banheiro, passar um fax, e pedia autorização para comprar uma caixa de lápis, etc. No final das contas e cansado dos pedidos de autorização o diretor diz: se você aparecer mais uma vez com um negócio desse eu vou te dispensar, faça o que você tem que fazer!”*

Além de todas indefinições, o orgulho de pertencer àquela empresa em particular é encoberto pela incerteza de continuar pertencendo. E, apesar da cultura organizacional não mudar com o simples anúncio de privatização ela já começa a sofrer alterações, especialmente porque no nosso contexto, anúncios assim não são apenas boatos.

Voltando ao conflito, podemos imaginar o que causa pessoas novas entrando numa organização qualquer, um novo presidente por exemplo. Imaginemos então, várias pessoas novas, o presidente e toda a diretoria, e ainda mais, milhares de pessoas sendo demitidas. A mudança não é apenas de dono, mas sim de todo um sistema de trabalho. O ambiente, a estrutura, os processos são diferentes.

## OS CONFLITOS

Sentido e imaginado um pouco do “drama” que traz internamente uma privatização analisemos os conflitos maiores conflitos e em especial os culturais. Para facilitar a análise dividiremos os conflitos em duas categorias: organizacionais e pessoais.

O primeiro grande conflito organizacional diz respeito a complexidade de algumas dessas empresas. Sabemos o tamanho de algumas estatais, são empresas de alguns milhares funcionários e toda uma estrutura organizacional, políticas de remuneração, benefícios, etc para suportar isso.. E “o maior valor que essa empresa pode trazer em termos de ganhos é a própria ineficiência, ou seja, transformar essa empresa numa empresa eficiente faz o acionista ganhar muito dinheiro, então, essa é uma das premissas para compra”.

Assim, tornar essas empresas eficientes, ou mais eficientes requer ações drásticas, e rápidas, afinal, “quando se assume o controle de uma empresa, se deixar passar muito tempo para reorganizar essa empresa e fazer a organização sentir as novas direções, pode-se perder completamente o controle”.

Portanto, “tomar controle é uma vertente muito importante. Se não houver uma ação rápida dá-se a chance de perder pessoas chaves pois o clima de incerteza é muito grande, dá chance do concorrente tirar seus executivos ou pessoas chaves, pode perder mercado, perder venda, os clientes ficam inseguros sobre sua capacidade de continuar fornecendo, tem uma série de implicações”. Vemos que padrões são mudados e que por um tempo há uma grande indefinição, fator que dificulta a administração.

Entramos então no maior e mais destacado conflito presente nas privatizações: as demissões. E aqui os aspectos organizacionais e pessoais se cruzam. Do ponto de vista da empresa, *muitas vezes esse processo de redução de quadros não é muito racional do ponto de vista de preservar o conhecimento da empresa, as pessoas chaves. Isto é um risco que se corre.* Além disso, as pessoas ficam mais vulneráveis quando há cortes, o que torna mais fácil a tomada de controle dessas empresas.

Acontece que essas pessoas em alguns casos além de serem companheiros de trabalho, são amigos, vizinhos, companheiros de clube, tem filhos que estudam

na mesma escola. Então, quando um é demitido, causa-se um mal estar muito grande. Pois o desempregado não tinha mais onde trabalhar, tinha que tirar seus filhos do colégio, mudar de cidade, mudava a vida de sua família inteira, pois não tem outra chance de trabalho lá, que era o que ele sabia fazer. Imagina o mal estar que isso causava na cidade, causa uma revolta, pois às vezes se conhece todos lá dentro.

No casos das siderúrgicas isto era muito claro, pois quando se vê uma planta das siderúrgicas vê-se que não é a empresa que fica na cidade, mas sim a cidade que fica na empresa. Foram cidades construídas em volta de uma planta, e toda a comunidade, gente que nasce, cresce, cria, morre, tem filhos e vive em torno disso.

Entrando mais a fundo nos conflitos pessoais relacionados ao que foi dito acima, vemos numa declaração que os funcionários das estatais muitas vezes é *“gente que passou a vida e respirou e viveu dentro dessa empresa e trabalhando honestamente, não são vagabundos. E o grau de apego que essas pessoas tem a essa organização é certas vezes altíssimo, como fosse sua própria casa, e o impacto devastador que essas mudanças tem na vida dessas pessoas. E hoje eu vejo gente que quer sair, gente que jamais considerou essa possibilidade e quer se aventurar em outras coisas. Então, existem mudanças muito interessantes que isso gera nas pessoas, eu acho que **existe um estado de medo, de pânico, de percepção da realidade, de reconhecimento do seu próprio valor profissional,** que faz com que as pessoas vejam que podem fazer outras coisas. Isso que foi razão da minha vida inteira não é mais e eu tenho que viver de outra forma. E superam isso e vão embora. Aquilo era a vida das pessoas.”*

Contudo e além disso, podemos colocar tais demissões dentro do contexto atual, uma conjuntura de desemprego crescente. E aqui temos *como classificar a demissão: uma coisa é demitir uma pessoa com 30 anos de idade, uma que tem 40 e uma que tem 55 anos de idade e que levou a vida inteira dentro daquela empresa e onde só tem um empregador.* Desta forma, vemos que os conflitos começam a ganhar contornos dramáticos em alguma privatizações.

Outro grande conflito pessoal dessas pessoas era o medo de serem rotulados, como funcionários públicos, incompetentes, o medo de serem considerados inúteis, o que a situação de demissão não ajudava a superar.

Por fim, podemos dizer que no âmbito pessoal há um grande conflito de

valores das pessoas novas, que vêm do mercado e das pessoas antigas, que já estavam na estatal. Muitas vezes são formas de trabalho completamente diferentes tentando e tendo que interagir.

Voltando aos conflitos organizacionais e agora abordando uma de suas peculiaridades verificamos que os conflitos nos processos finais, num nível hierárquico mais baixo, são geralmente menores. Isto se deve a dois fatores: o conhecimento de sua importância e utilidade, bem como menor tendência a inchaço o que repercute no menor número de demissões. *“Dentro da própria estrutura organizacional existem setores mais propensos a ter inchaços, que é no overhead da empresa, na administração. A administração tem um processo endógeno de criação de necessidades. Então na administração toda hora está se criando uma coisa nova, que muitas vezes não tem nada a ver com a qualidade do serviço final. Assim, a administração é fantástica para criar novas funções, novos departamentos, novas atribuições, controle do controle do controle, etc., desta forma inchando-se facilmente”.*

Finalmente deixamos aqui nossa ressalva de que este foram apenas os conflitos abordados nas entrevistas e que de maneira alguma estamos generalizando e os considerando únicos.

## **SOLUÇÕES ENCONTRADAS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Ainda não sabemos de muitas empresas que fizeram um processo mais elaborado para a mudança cultural de uma empresa. Talvez até uma solução seja não planejar nada. Todavia, não podemos fazer apenas suposições. Sabemos que entre as siderúrgicas, a Acesita foi a que trabalhou mais no sentido de amenizar a situação, em especial das pessoas que haviam sido demitidas e de Timóteo, cidade onde se encontra. Vale aqui descrever um pouco do que foi feito.

A Acesita, em parceria com a Prefeitura e com outros órgãos da classe empresarial desenvolveu um projeto que envolve o treinamento para os demitidos e habitantes da cidade e a negociação de estímulos para que seus fornecedores e outras empresas possam se instalar na cidade. O objetivo era criar empregos e reabsorver a mão de obra criada com as demissões. Não temos dados da situação atual, porém, este projeto pode ser obtido mais completamente inclusive com números e sua efetividade em dois estudos de caso citados em nossa bibliografia.

Em geral hoje, ainda vemos mais programas pré-privatização, porém, muitas vezes são contestados sobre sua validade e efetividade. Podemos observar uma maior preocupação hoje com o aspecto cultural, tanto é que empresas como CPFL, CESP, TELESP, entre outras apresentam alguns projetos no sentido de amenizar os impactos da privatização na empresa e nas pessoas. Enfim, talvez o Governo tenha começado a perceber a lacuna que estava deixando no processo. Entretanto, e infelizmente esses casos não são generalizados, na verdade vemos que o que importa realmente é que o processo esteja consolidado e que o dinheiro esteja entrando nos cofres públicos.

Uma outra solução colocada, mas não identificada em nenhuma empresa específica foi a identificação das virtudes, líderes e elementos culturais e o trabalho em cima deles para amenizar conflitos. Um dos entrevistados ainda comentou: *“as privatizações necessariamente terão que lidar com as lideranças, é um processo evolutivo. Atualmente as lideranças, independentes do tipo de trabalho e da posição têm tendências de serem contra tudo e todos, observa-se uma resistência às vezes ostensiva. Então, as vezes muita coisa que o consultor poderia estar as considerando ou melhor considerando em seu trabalho e que levasse essas discussões, essa forma de fazer a empresa transitar de uma situação hoje não*



*satisfatória para uma situação de melhor qualidade de serviço, essa transição poderia ser feita como parceria fica prejudicada por uma resistência cega à privatização.”*

Certamente este é um ponto que se não bem trabalhado hoje deverá ser repensado e melhor considerado, até porque alguns casos já estão nos fornecendo esta dica.

## CONCLUSÃO

Começamos esta nossa conclusão por um ponto crucial das privatizações, as avaliações. Estas, baseadas no resultado futuro. Fica aqui uma contestação em relação ao tipo de avaliação que tem sido feita do pessoal. Na maioria dos casos estes são avaliados apenas como números, temos x funcionários, gastamos tanto com folha de pessoal, a empresa funcionaria bem com y, gastaríamos outro tanto, e teríamos um ganho de z. O que não se levou em consideração de forma alguma nesta análise é de que como chegaríamos ao novo ganho, não se sabem que são os x funcionários que se tinham. Com isso, vemos grandes empresas como a Vale tentando readmitir em torno de mil funcionários, vemos empresas perdendo capacitação técnica para produzir produtos em que eram líderes de mercado, vemos empresas demorando muito para se consolidar, e gastando milhões em dinheiro e em esforço pessoal nessas mudanças. Fica a questão: será que as pessoas não deveriam ser melhor avaliadas? Infelizmente não temos a resposta e nem como o fazer. O que pudemos ver em nossa pesquisa é que quanto mais políticas eram as antigas estatais, mais complicado foi o processo de tomada da empresa, conseqüentemente, mais recursos gastos. Fica mais uma variável.

Porém, ao mesmo tempo que constatamos a necessidade de conhecer melhor os colaboradores antes de reestruturar a empresa, constatamos a necessidade de realizar mudanças rápidas. Isto porque afinal o objetivo é aproveitar o mais rápido as possíveis das falhas da gestão estatal e tornar essas empresas lucrativas. Se as mudanças não forem rápidas e efetivas existe um risco muito grande de se perder totalmente o controle. Não se pode deixar uma organização sem uma nova diretriz, uma noção clara da nova administração. Lembramos mais uma vez que isso dá a chance de pessoas-chaves saírem, pois afinal a incerteza seria ainda maior; dá a chance aos concorrentes, caso hajam, de tirar seus executivos-chaves. Isto sem contar a possibilidade de perda de mercado, conseqüente da perda de vendas e insegurança dos clientes em relação a capacidade da empresa em continuar fornecendo e manter a mesma qualidade. Como podem observar, a situação é mais complexa do que possamos imaginar.

Em relação às demissões, verificamos que o momento histórico das privatizações no Brasil, foi e é o momento em que as escolas de administração não

estavam mais falando de organização matricial, não está falando em organogramas. Elas estavam na fase do downsizing, na fase do ABC, na fase da reengenharia, e esses processos administrativos que são contemporâneos desses fenômenos históricos da privatização passaram a interagir. *“Ninguém vai chegar numa empresa para privatizar hoje e falar assim: “vamos criar uma caixa de previdência”, porque isto já foi um gerenciamento que valeu para vinte anos atrás”.*

Por parte do Estado, o próprio Montoro coloca a privatização como dentro dessa idéia de reengenharia ou reinvenção do Estado. Com objetivos de: *“reduzir drasticamente o Estado empresarial para se ter um Estado social forte e eficiente. Ao mesmo tempo, como um subproduto do programa, reduzir as dívidas interna e externa do setor público contribuindo para o fortalecimento das finanças públicas”.*

Negativamente também constatamos um dano social muito grande nas comunidades em que estão inseridas algumas dessas empresas. Isto causado pela perda de emprego. Em alguns casos, houve aumento no número de criminalidade, a cidade foi tomada por camelôs, não houve uma maneira de absorver isso, a cidade não tinha como absorver esses profissionais. E O impacto social nas comunidades é uma coisa muito séria do ponto de vista de responsabilidade social.

E aqui não temos como deixar de falar no Estado e também colocá-lo como vilão da história. Iniciemos com a declaração de um entrevistado: *“essas pessoas que foram embora já tinham perdido o emprego há muito tempo. Elas só não tinham sido demitidas. As responsabilidades disso não é só das pessoas, eu diria que na minoria dos casos é das pessoas, é da administração que manteve uma situação irreal. E é muito confortável se adaptar a uma situação dessas. É muita irresponsabilidade da própria gestão, aqueles postos de trabalho já não existiam mais na verdade. Era uma situação irreal numa empresa que podia se dar ao luxo de ser obsoleta, de não ter competição, de dar prejuízo, e assim por diante. Não é que as pessoas eram inúteis, mas que o processo não podia mais ser tocado da maneira que era. Então, na verdade, alguém fez o que alguém não fez a algum tempo atrás”.*

Concluimos portanto que o problema não foi que a privatização mandou essas pessoas embora, mas é que a empresa foi mantida ineficiente por muito tempo. E assim sendo, o Estado também tem responsabilidade sobre as pessoas demitidas, afinal, ele era o empregador. Talvez uma parceria com as empresas

pudesse amenizar seu descaso e dar mais credibilidade às privatizações perante a população em geral e os funcionários das atuais e antigas estatais.

Entramos então nas conclusões positivas sobre as privatizações. Observamos que as empresas públicas geralmente não *“competiam entre si. No caso das siderurgias em especial, houve uma divisão dos produtos, a partir do momento em que são privatizadas, isso cai por terra, elas as vezes passam a competir entre si, passam a querer desenvolver linhas de produto que o outro tem, passam a disputar mercados antes exclusivos, etc. Ou seja, isso faz com que as empresas tenham que mudar suas estratégias, refocalizar seus investimentos, olhar para o mercado e perceber as novas oportunidades, como ela vai competir agora com uma ex-parceira. Essas são as mudanças que vem acontecendo agressivamente e tendem a se acelerar.”* O que para nós consumidores e para nós país é muito importante. Os preços caem, as empresas tornam-se mais competitivas, as tecnologias evoluem, o país torna-se mais atrativo. Enfim, muitos dos propósitos da desestatização são atendidos. A economia volta a crescer.

Neste mesmo contexto, outro fator que de forma alguma deve ser deixado de lado são os estudos feitos no setor siderúrgico bem como em outros, que nos mostra ganhos brutais de produtividade com a privatização, além de, o nível salarial também ter aumentado muito em algumas empresas. O fato é que independente da cultura e da empresa, as empresas públicas tem uma preocupação com a produtividade infinitamente menor que a empresa privada, e quando há mudança passa-se a ter mão de obra mais qualificada, um quadro de funcionários mais enxuto. E, talvez isso seja, em nosso mundo, o mais importante hoje, talvez até mais importante do que manter vários empregos que já não existiam.

Como medos futuros ficam: *“se for uma empresa que tem competição no mercado global é uma busca para manter preços competitivos. Já as empresas que tem monopólio de bens essenciais, o maior temor delas são as contingências em função de muitos anos com pouco investimento”*.

Finalmente podemos concluir que no contexto estudado, empresa pública e empresa privada são dois mundos diferentes. O que portanto, nos deixa uma gama enorme de assuntos, diferenças e conflitos para serem abordados. As mensagens finais já foram passadas, fica apenas a dica das oportunidades de negócios que temos à nossa frente.

O custo coletivo e pessoal desses processos são muito altos, ainda existem falhas na adaptação, ainda existem várias empresas a serem desestatizadas, ainda existem pontos a serem trabalhados além das já conhecidas avaliações, negociações, etc. Existe conflitos a serem amenizados, existe uma oportunidade de negócio, feito interna ou externamente, afinal, custos ainda podem ser diminuídos, o processo ainda pode ser em muito aprimorado.

## **Bibliografia**

ALLEN, Robert F. "Four fases for bringing about cultural change" In: Kilmann et alii. *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

DAVIS, Tim R. V. "Managing Culture at the Bottom". In: Kilmann et alii. *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Dis. Wood Jr., Thomaz. *Mudança organizacional: Cultura ou arte? Caso Rhodia*.

DYER JR, W. Gibb. "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations. In: Kilmann et alii. *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: formação, tipologia e impacto*. Makron Books.

GORDEN, William I. "Organizational Imperatives and Cultural Modifiers". *Business Horizons*, 27 maio-jun., 1984

Hinchberger, Bill. *Privatization becomes a state affair*.

Huber, George P. Sutcliffe, Kathleen M. Miller, C. Chet e Glick. "Understanding and predicting organizational change" In: Huber, George P. Sutcliffe, Kathleen M. Miller, C. Chet e Glick. *Organizational change and Redesign*. New York: Oxford University press: p 215-267

Mintzberg, Henry & Westley, Frances. "Cycles of organizational change." *Strategic management Journal*, vol. 13 (1992), p 39-59

Morgan, Gareth. *Imagens da Organização*. Ed. Atlas

O Leary, Noreen . *AT&T's billion-dollar man*

POSNER, KOUSES & SCHMIDT. "Shared Values Make a Difference: an Empirical Test of Corporate Culture". *Human Resource Management*, vol. 24, n 3, fall 1985.

Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*.

SCHWARTZ, H. & DAVIS, S. "Matching Corporate Culture and Business Strategy". *Organizational Dynamics*, 1981.

SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A. "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System". In: Kilmann et alii. *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Taylor, Robert. Cardoso's next battle

Tomei, Patrícia Amélia. Cultura Organizacional e privatização: a dimensão humana.

Van de Ven, Andrew H. & Poole, M. S. "Explaining Development and Change in Organizations." *Academy of Management Review*. 20 (3): 510-540

Wood JR., Thomaz. Mudança e desenvolvimento organizacional. (coletânea). Organização Ed. Atlas.

Wood Jr., Thomas. "Mudança organizacional: Introdução ao tema" In: Thomaz. (Org) Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 1995: p 15-31

### ***Outras Fontes***

Internet

Jornal o Estado de São Paulo

Jornal Folha de São Paulo

Revista Carta Capital

Revista Trevisan

Revista ABRAPP