

Privatização, Mudanças Organizacionais e Conseqüências sobre a Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso a partir da Ótica do Corpo Gerencial de uma Empresa do Setor de Energia

Antonio Martinez Fandiño Érica Chulvis do Val Ferreira Lidia Segre Rejane Prevot Nascimento

Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

RESUMO

A partir dos anos 90 ocorreu uma série de privatizações, aquisições e fusões de empresas públicas brasileiras que propiciou uma profunda reestruturação na gestão e nos processos organizacionais. Tais transformações desencadearam mudanças na cultura e, por conseqüência, no comportamento dos indivíduos. O objetivo deste trabalho é analisar as conseqüências do processo de privatização ocorrido numa empresa do setor de energia do Rio de Janeiro, no que se refere ao impacto deste processo e da mudança organizacional decorrente, sobre o comportamento dos funcionários. O estudo de caso focalizou apenas os funcionários de nível gerencial, tanto aqueles que permaneceram na empresa após a privatização quanto os novos contratados, estrangeiros e brasileiros. A partir da pesquisa realizada constatou-se que as ações de preparação para a privatização que propõem um drástico enxugamento a curto prazo são responsáveis pela maioria das reações negativas durante este processo. Destaca-se ainda a existência de conflitos decorrentes do choque cultural entre estrangeiros e brasileiros e entre funcionários novos e antigos. Estes fatos reforçam a importância do acesso à informação sobre o processo como forma de integrar os funcionários e diminuir as resistências.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Privatização; Comportamento Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A transição do final dos anos 80 para a última década do século XX foi marcada pelos movimentos mundiais de abertura das transações entre fronteiras nacionais e de internacionalização de mercados. Neste contexto, o Brasil desencadeou um amplo processo de mudanças que atingiu os antigos paradigmas de economia baseada nos ditames do Estado e protegida da instabilidade do ambiente (ROSSETTI, 2001).

Entende-se que esse cenário representa um dos fatores que leva o governo a instituir novas políticas econômicas que atendam aos ditames das economias globais. Assim, o governo federal brasileiro, desde a implementação do Programa de Desestatização no governo Collor (1990/1992), tem conduzido as empresas estatais brasileiras aos caminhos da privatização. Segundo ROSSETTI (2001), o movimento de fusões, aquisições e privatizações se intensificou no Brasil, a partir da década de 90, em função das mudanças da orientação estratégica da economia nacional, ocorridas no mesmo período.

Segundo documento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2003), as primeiras privatizações ocorreram no Brasil a partir de 1987 quando este órgão privatizou 16 empresas. Naquela época, segundo o mesmo documento, as privatizações constituíam fator fundamental para o processo de estabilização da economia nacional, pois trariam como vantagens, a redução do déficit público, a criação de novas oportunidades de investimento, o incentivo à competição e o fortalecimento do mercado acionário. O referido

órgão amplia a discussão acerca dos programas de privatização e afirma que eles “constituem uma das mais significativas reformas em curso no Brasil, englobam a outorga de concessões do setor privado, a venda de indústrias e de empresas de serviço público pertencentes aos governos federal, estadual e municipal” (BNDES, 2003).

No entanto, cabe ressaltar que essa visão positiva do BNDES em relação às privatizações diz respeito a um momento econômico-político específico pelo qual o Brasil passava, e que apontava condições favoráveis à participação do capital estrangeiro no país. Assim, os argumentos do BNDES quanto à importância da implementação das privatizações não podem ser generalizados, pois dependem da orientação política de cada governo. Sobre o momento econômico-político em questão, ROSSETTI (2001) afirma que no Brasil o ritmo de fusões e aquisições durante os anos 90 foi fortemente impactado tanto por condições permanentes e mudanças estruturais, quanto por movimentos conjunturais internos e ajustes resultantes das economias externas emergentes. Ele ainda aponta o triênio de 1995-1999 como o que registrou um crescimento mais intenso no ciclo de fusões, aquisições e privatizações. Nesse período, o ano de 1997 alcançou o mais expressivo patamar, registrando 401 transações.

Os processos de privatização, reflexo de uma reconfiguração geopolítica, econômica e social global, provocaram mudanças no ambiente interno das empresas, por meio da reestruturação organizacional e produtiva e da utilização maciça de tecnologia de produção e informação. Tal como assinalam TOLFO, FRARE, QUEIROZ e BRANDÃO (2004), este processo introduz, principalmente, mudanças na gestão e, por consequência, no cotidiano do trabalho e do trabalhador: “o modo como o trabalho estava organizado e os tipos de demandas existentes em uma empresa estatal e em uma privada são diferenciados, especialmente quando se considera que muitas delas são administradas por estrangeiros” (TOLFO et al., 2004, p.2).

É neste contexto de mudanças decorrentes do processo de privatização que se encontra a PrestA, empresa estatal prestadora de serviços do setor de energia, objeto de estudo deste trabalho. Esta empresa foi incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND) adotado pelo governo federal e foi privatizada em julho de 1997 com a justificativa de se tornar uma empresa mais eficiente no mercado.

No decorrer do processo de privatização da PrestA ocorreram mudanças organizacionais que levaram à reestruturação da empresa, ao redirecionamento de suas estratégias de mercado, e à mudança de cultura e de pessoas, introduzindo uma nova realidade corporativa que se interpôs aos valores e às crenças coletivamente compartilhadas.

Programas que introduzem mudanças organizacionais têm sido adotados globalmente. Porém, mais importante do que a mudança em si é a forma como ela é conduzida. Uma implementação mal conduzida e a falta de suporte por parte da companhia podem comprometer o programa (MOTTA, 2001). Ao negligenciar sentimentos, percepções individuais e expectativas das pessoas, a organização está comprometendo o sucesso do programa de mudança (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é analisar as consequências do processo de privatização na PrestA no que se refere ao impacto deste processo, e da mudança organizacional decorrente, sobre o comportamento dos funcionários. O estudo de caso focalizou apenas os funcionários de nível gerencial, tanto aqueles que permaneceram na empresa após a privatização quanto os novos contratados estrangeiros e brasileiros.

A metodologia utilizada neste trabalho englobou pesquisa em bibliografia nacional e internacional, pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa documental baseou-se de documentos e normas internas da empresa, assim como o edital de privatização e relatórios destinados a agências reguladoras. A pesquisa de campo foi realizada por meio da observação participativa e de entrevistas semi-estruturadas. A amostra da pesquisa englobou 70% dos diretores e 30% dos gerentes da empresa, entre antigos e novos, num total de dez

entrevistados. Os diretores, assim como os gerentes escolhidos, são ocupantes das áreas estratégicas para o negócio da empresa, tais como a área financeira, técnica, comercial e de recursos humanos. Nesta amostra incluem-se também os gerentes e diretores expatriados, ou seja, os que vieram da matriz com o objetivo de implementar a mudança na empresa. A escolha dos sujeitos de ambos os níveis se deu em função da importância da participação desses indivíduos como agentes de mudança durante o processo de privatização da empresa, sendo responsáveis pela absorção, implantação e disseminação das mudanças.

2. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS RESULTANTES DAS PRIVATIZAÇÕES: IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO E NOS FUNCIONÁRIOS REMANESCENTES

O contexto externo de transformações sócio-econômico-políticas, anteriormente apresentado, do qual decorrem as privatizações, atinge internamente as organizações sugerindo a busca por mudanças que se adaptem ao novo cenário.

Tais mudanças internas podem estar relacionadas ao redirecionamento da estratégia da empresa; ao redimensionamento de sua estrutura formal, incluindo nesse caso, demissões, aposentadorias incentivadas, estratégia de downsizing; ou, até mesmo, representar mudanças dos valores, dos hábitos e das crenças da organização.

Vale ressaltar que as mudanças organizacionais não são oriundas apenas das ameaças de um ambiente instável, mas também das oportunidades para prosperar (DAFT, 1999). No entanto, BASIL E COOK (1974) afirmam que a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas. Nos casos de resposta às crises, os indivíduos ligados direta ou indiretamente à mudança da organização carecem do fator tempo para compreender e interpretar a transformação, e, por conseguinte, adaptar-se a ela.

As organizações optam por mudanças que podem apresentar formas e dimensões diferenciadas dependendo dos motivos que as levaram a alterar suas práticas organizacionais. Assim, SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN (1999) descrevem duas formas mais comuns de mudanças organizacionais: as mudanças radicais ou mudanças que quebram a estrutura, cujo resultado é uma revolução importante na organização e sistemas que a compõem; e as mudanças incrementais.

Os autores afirmam que na realidade atual das práticas organizacionais as mudanças radicais em geral são iniciadas por um acontecimento crítico, como a chegada de um novo presidente na empresa, um novo dono devido a uma fusão ou incorporação da empresa, ou por causa de resultados operacionais deficientes. Nestes casos, a mudança é intensa e envolve a todos.

Já as mudanças incrementais são citadas pelos referidos autores como sendo mais frequente nas organizações, apesar de oferecer menor abrangência e menor impacto sobre a empresa como um todo. Como exemplo citam a introdução de novos produtos, novas tecnologias e novos sistemas de processos. Entende-se, portanto, que a natureza da organização permanece relativamente inalterada, ocorrendo maior impacto nas formas operacionais existentes na busca de melhorias de processos.

Segundo ROBBINS (1999) a mudança organizacional está dividida em quatro categorias: estrutura, tecnologia, disposição física e pessoas. O autor aponta a mudança na estrutura como uma alteração na divisão do trabalho, redistribuição de tarefas e modificações na esfera de controle. Já as modificações tecnológicas estão relacionadas, basicamente, “à introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos: automação ou computadorização” (p. 398). No que se refere às mudanças físicas, o referido autor destaca os elementos associados às configurações de espaço, à colocação de equipamentos visando contribuir com a interação formal e as necessidades sociais no ambiente de trabalho. No que diz respeito às pessoas, o autor afirma que essa categoria “envolve mudar as atitudes e

comportamentos dos membros organizacionais através de processos de comunicação, tomada de decisão e solução de problemas” (p. 399).

Na mesma ordem de idéias, DAFT (1999) define que as mudanças organizacionais ocorrem na tecnologia, quando se modificam processos de produção da organização, incluindo sua base de conhecimentos e habilidades. Segundo o autor, as mudanças podem se dar também no âmbito administrativo quando são alteradas a estrutura e a estratégia da organização. Essas mudanças incluem modificações no gerenciamento estratégico, nas políticas, nos sistemas de premiação, nos dispositivos de coordenação e controle e nas relações trabalhistas. O autor finaliza apontando as mudanças de pessoas e cultura, referindo-se a modificações dos valores, atitudes, expectativas, crenças, aptidões e comportamento dos empregados.

Dentro de uma perspectiva estratégica, MOTTA (2001) considera que a organização é um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, privilegiando a sua relação com a sociedade. “Assim, julga-se que para mudar a estratégia de uma organização é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação” (p. 75).

A maioria dos autores até aqui apresentados ressalta a influência que as mudanças organizacionais provocam no comportamento dos indivíduos. Eles sugerem que diante da inevitável necessidade de mudar em virtude das inovações tecnológicas, da escassez de recursos e da adequação a novas legislações, os gestores da mudança devem considerar a importância dos indivíduos para o sucesso dos processos de mudanças. Assim, é preciso estar atento à forma como se promove o gerenciamento das pessoas e como se mantém a motivação das pessoas. Segundo HERZOG (1991 *apud* WOOD Jr., 2000, p.19), “(...) o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar competitividade”.

O contexto aponta necessidade de mudança como uma questão de sobrevivência organizacional, gerando alterações no *status quo* da organização. Essas alterações dizem respeito à aplicação de novas idéias, a maneiras diferentes da empresa atuar e à inovação. Neste sentido, MOTTA (2001) afirma que a inovação é um processo coletivo que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos, podendo alterar ações e valores da organização.

As privatizações conduzem as organizações a mudanças que se iniciam antes mesmo do processo de desestatização se concretizar. De acordo com CAMERON, FREEMAN e MISHRA (1991), tais mudanças são observadas sob a forma de redução da força de trabalho; redesenho organizacional ou transformações sistêmicas e refletem as conseqüências que os processos de privatização podem causar no ambiente interno da organização.

CALDAS (2002) alerta que os efeitos organizacionais causados pelas mudanças podem ser: transformações no ambiente do trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional e nas relações de trabalho. Segundo o autor, as conseqüências no ambiente de trabalho estão relacionadas com a possibilidade de deteriorização do clima organizacional, aumento do nível de conflito e de estresse. Além disso, o autor aponta a queda na participação em programas de envolvimento de pessoal e perda de familiaridade entre unidades da empresa. Em relação à eficiência interna e à eficácia organizacional identifica-se a perda de memória organizacional, já que muitos funcionários antigos são desligados, assim como a perda coletiva de espírito empreendedor. No que tange as relações de trabalho, as mudanças podem ocasionar um aumento de volume de reclamações dos empregados, um incremento no índice de acidentes e doenças, um aumento de sabotagens e violências e a deteriorização das relações trabalhistas.

Os problemas decorrentes dos processos de mudança organizacional relativos aos remanescentes são de tal ordem que se cunhou o termo síndrome do sobrevivente para referir-

se aos impactos sobre os funcionários que ficam. Estes efeitos não estão relegados somente ao nível dos operários e podem ser observados em funções mais qualificadas e mesmo no nível gerencial (WETZEL, 2000).

Segundo CASCIO (1993), os remanescentes podem sofrer de problemas como depressão, ansiedade, perda de motivação para qualquer trabalho adicional, baixo moral e aversão ao risco. Desenvolvem um profundo sentimento de insegurança em relação à estabilidade do emprego, ressentem-se de serem obrigados a trabalhar um maior número de horas e de assumir novos trabalhos, realizados anteriormente pelos que saíram, para os quais não foram preparados. O autor ainda ressalta que tais demandas provocam frustração, alterando o sentimento de comprometimento com a organização. Para o autor, os remanescentes sofrem o impacto das reestruturações organizacionais quando sua experiência profissional não é levada em conta. Esse fato geralmente ocorre nos processos de *downsizing* que caracterizam a reorganização do trabalho.

Nesta mesma ordem de idéias, WETZEL (2000) comenta que os remanescentes têm reações como ansiedade, medo de perder o emprego, baixo moral, culpa em relação aos que saíram, notadamente ao trabalharem em horas extras e ao receberem seus salários. Outro aspecto apontado pela autora é a questão da produtividade dos remanescentes. Após um acréscimo inicial, os funcionários passam a produzir menos. Sentem que deles se pede um esforço extra sem que nada seja dado em retribuição e consideram a gerência culpada da situação em que se encontram.

Segundo ARROBA E JAMES (1988), esta situação aponta para o aumento do estresse como resposta a um nível de pressão inadequado. Para os autores, as demandas estressantes para o empregado podem ser classificadas em várias categorias, tais como: reestruturação ou reorganização; excesso de trabalho: muitas tarefas a serem realizadas em curto espaço de tempo; ambigüidade de papel: sem definição clara de responsabilidade, sem prioridades e com pouco *feedback*; incerteza sobre o futuro: insegurança no emprego, em relação ao futuro da empresa e sentimento de impotência diante dos fatos; falta de autoridade para o trabalho a ser realizado; dificuldades técnicas para realizar o trabalho; tensão causada pela necessidade de se manter atualizado com mudanças tecnológicas; relações inadequadas com colegas e superiores.

Os remanescentes podem reagir de forma diferente aos programas de reestruturação organizacional. Segundo WETZEL (2000) os remanescentes podem reagir de forma construtiva se entendem que a reestruturação não lhes causa dano algum, se percebem neles próprios uma capacidade para lidar com a situação. Se, entretanto, avaliam o programa de forma negativa, estão menos propensos a colaborar na implementação das mudanças.

Vale ressaltar que as mudanças organizacionais atingem não só os indivíduos remanescentes, como destacado nesta seção, mas afetam também aqueles indivíduos que ingressam na organização após as mudanças. Este fato é comentado por WETZEL (2000) que afirma que a contratação de novos empregados, ao supostamente ameaçar os cargos dos funcionários antigos, desenvolve nestes um sentimento de rejeição que dificulta as relações interpessoais entre os dois grupos.

3. A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS

De acordo com AKTOUF (1993), cultura é um coletivo complexo de representações mentais que relacionam entre si elementos materiais e imateriais. Segundo o autor, as estruturas econômicas, as estruturas sociais, as técnicas, as leis e normas são os elementos materiais que geram, alimentam e sustentam valores imateriais como ideologias, idéias e crenças, os quais, por sua vez, influenciam o comportamento do indivíduo diante de seu trabalho e de sua organização.

Entende-se que a maneira como os indivíduos constroem seus valores e crenças é determinante para a cultura organizacional e para as estruturas formais da organização. Depreende-se, portanto, que a cultura da organização influencia não só o comportamento dos indivíduos no ambiente do trabalho, como também a forma como a organização se estrutura formalmente.

Segundo definição de SCHEIN (1992), a cultura organizacional é constituída por pressupostos básicos desenvolvidos pelos membros de uma empresa para lidar com situações de adaptação tanto interna como externa. Esses pressupostos descrevem um padrão de comportamento que funciona com eficácia suficiente para ser considerado válido e ser retransmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir os problemas. O autor considera que a cultura organizacional é constituída por suposições elaboradas pelos membros da organização que servem de fundamentação para validar suas atitudes e considerá-las como a maneira correta de se interpretar a realidade.

Sob a ótica de MORGAN (1996, p.138), a cultura de uma organização pode ser identificada por meio de lemas que:

(...) transmitem valores centrais em torno dos quais essas diferentes organizações estão construídas e simbolizam importantes aspectos da filosofia corporativa. Todavia, a cultura de uma organização vai muito mais profundamente do que isto. Lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas de existência de um significado muito mais profundo e difundido. O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes.

Nota-se que o autor convida a uma reflexão mais profunda sobre cultura organizacional, já que ele não se detém apenas naquilo que é compartilhado pelos indivíduos da organização. Ele coloca o desafio de compreender a contribuição individual das pessoas na criação e manutenção dos valores da organização.

MORGAN (1996) utiliza o conceito de cultura corporativa para explicar como as organizações são influenciadas pela forma de ser dos indivíduos que as compõem. O autor afirma que da mesma forma que as pessoas que pertencem à determinada cultura têm personalidades diferentes enquanto compartilham de coisas em comum, este fato também se dá com os grupos e as organizações.

SCHEIN (1992) ressalta que o estudo da cultura organizacional é importante no entendimento do ambiente empresarial em que diferentes subculturas e grupos profissionais necessitam trabalhar em conjunto. O autor assegura que o alcance da integração entre grupos organizacionais distintos depende do entendimento das subculturas presentes entre esses grupos. Para o autor, a cultura representa o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abrindo a perspectiva de poder haver várias culturas diferentes em uma organização.

Portanto, esses valores que não podem ser vistos e quantificados sugerem ser mais difíceis de serem interpretados. Assim, no momento em que a mudança organizacional se instala e que a organização tenta implantar novas estratégias ou programas de reestruturação, que vão de encontro às normas e valores culturais é que se vêem frente a frente com a força da cultura. A mudança de qualquer elemento da cultura organizacional é difícil de se conseguir (WOOD, Jr., 2000).

A partir do exposto pelos autores citados pode-se considerar que as mudanças de cultura organizacional também são influenciadas pelas diversas formas de cognição de diferentes grupos. Deste modo, supõe-se que quando uma nova cultura organizacional se instala, os indivíduos devem transformar a maneira de compreender e interpretar a realidade. Percebe-se que aspectos informais como coligações políticas e poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas grupais, relações afetivas, crenças, valores compartilhados

por um grupo merecem atenção no momento em que programas de mudanças são implementados, assim como o tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação.

Segundo ZAGO, AYRES e VEDANA (2004), a cultura das organizações públicas apresenta elementos que a distingue daquelas dos demais setores. A partir de estudos sobre as especificidades da cultura das empresas públicas, os autores definem quatro perfis distintos de cultura nestas organizações: Cultura política ou de poder, Cultura Burocrática, Cultura Compreensiva e Cultura Híbrida. Para eles, o primeiro perfil, Cultura política ou de poder, se aplica às organizações que baseiam suas decisões principalmente no critério político e têm como características o clientelismo, o personalismo, o paternalismo e a impunidade, entre outros. Neste perfil se enquadra a maioria das organizações públicas brasileiras e em particular a que é analisada neste trabalho.

4. ESTUDO DE CASO

A PrestA é uma empresa do ramo de energia, que atende a **todo** estado do Rio de Janeiro. Ela foi fundada em 1851 e passou por um processo que levou à privatização em 1997. Atualmente a PrestA é a maior empresa do seu ramo de negócios no Brasil, em número de clientes. Possui uma rede de distribuição de 2.246 km, atendendo a 561 mil clientes residenciais, 9 mil clientes comerciais e 370 clientes industriais, de uma população estimada em 2 milhões e 220 mil pessoas, no Rio de Janeiro.

Em setembro de 1995 os gestores da PrestA iniciaram o processo de mudança conscientizando os funcionários de que a privatização era certa e inevitável, já que esta era uma determinação do Governo Federal. Paralelamente aos trâmites jurídicos, políticos, econômicos e financeiros, outras transformações ocorreram tais como a adoção de novos arranjos organizacionais e institucionais. Foi contratada uma consultoria para auxiliar no processo de reestruturação da empresa preparando-se para a privatização. Desta forma, algumas ações foram tomadas na tentativa de promover um clima de tranquilidade dentro de um ambiente de turbulências, tais como palestras, notas e avisos informando sobre o contexto político em que o Brasil se encontrava e as conseqüências que este cenário trazia para a empresa. Entretanto, os funcionários do nível administrativo e operacional não tiveram o mesmo acesso às informações sobre as mudanças decorrentes da privatização, à exceção das palestras em grandes grupos e das notas distribuídas internamente.

Como afirmam CAMERON, FREEMAN e MISHRA (1991), as empresas são submetidas a ações de reestruturação antes mesmo do processo de desestatização ocorrer. No caso da PrestA, já em 1995, a empresa lançou o plano de incentivo à aposentadoria, realizando posteriormente o desligamento de empregados para atingir o número desejado de funcionários. Entre início de 1995 e meados de 1996 a PrestA afastou em torno de 1300 pessoas, passando de 3000 para 1700 funcionários. Alguns meses depois a empresa afastou mais 600 funcionários chegando ao número final de 1100 empregados. Este número se manteve até meados de 1997, quando se concretizou a privatização. O resultado foi um enxugamento nos níveis hierárquicos, incorporação de funções aos cargos, fusão de cargos, extinção de setores, ou seja, notórias mudanças estruturais.

Para suprir as funções extintas a PrestA adotou a terceirização de serviços, principalmente aqueles relacionados com as áreas econômica e financeira, recursos humanos, serviços gerais, técnica e comercial, já que essas áreas sofreram considerável redução de pessoal entre dezembro de 96 e dezembro de 97. A área técnica foi a que sofreu um número maior de demissões, mesmo antes da privatização se concretizar.

Pouco antes da privatização, a estrutura da empresa foi reorganizada **em** quatro diretorias, nove gerências gerais, que se desdobraram, ainda, em vinte e duas gerências e sessenta e quatro coordenações. Esta estrutura resultou na redução de seis para três níveis hierárquicos.

A estrutura da empresa era formada por funcionários que na sua grande maioria ingressaram na empresa por meio de concurso público, e que não se sentiam ameaçados em suas funções. Havia uma divisão do trabalho bem definida e especialização de tarefas; chefias e setores se preocupavam apenas com os resultados intrínsecos aos seus departamentos. Essa situação era respeitada pelos funcionários como algo que não deveria ser alterado; conseqüentemente, não havia estímulo para a busca do desenvolvimento profissional.

Segundo um dos gerentes entrevistados, apesar de adequações e mudanças profundas terem sido identificadas como necessárias, era esperado que mudanças conceituais esbarrassem em condições culturais internas, mas que ainda assim permitissem que parte dos empregados percebesse que estava diante de novos tempos de mudança.

De acordo com o gerente de uma área que participou ativamente da mudança, a cultura organizacional da empresa antes da privatização compreendia comportamentos individuais acomodados em uma situação de pouca, ou quase nenhuma, competitividade interna.

A PrestA foi privatizada em 21 de julho de 1997 por meio de um leilão tendo como vencedor um consórcio formado por quatro empresas estrangeiras. Apenas as ações ordinárias do Estado do Rio de Janeiro, representadas por 65,44%, foram privatizadas, sendo que 57,26% das ações foram ofertadas ao novo grupo de controle e 8,18%, aos empregados. O controlador técnico é a empresa espanhola “A”, que ficou com o maior percentual de ações da empresa, e por ter o *know how* técnico, é a responsável pelo desenvolvimento e expansão do negócio na cidade do Rio de Janeiro. Esse *know how* deve-se ao fato de “A” ser o maior grupo gasista da Espanha, com sede em Barcelona, possuindo cinco milhões de clientes em diferentes partes da Europa e da América Latina.

O contrato de concessão de serviços públicos da PrestA firmado em julho de 1997 com o governo do Estado do Rio de Janeiro prevê a exploração do serviço público no Estado pelo prazo de trinta anos.

4.1 MUDANÇAS PÓS PRIVATIZAÇÃO

Ao longo de 1997 a estrutura organizacional foi novamente remodelada para atender à nova concepção de organização advinda do grupo que havia comprado a PrestA. Assim, ampliou-se o número de diretorias de quatro para dez, criaram-se trinta e uma chefias de serviço, reduziu-se o número de gerências de vinte e duas para dezenove, extinguíram-se as nove gerências gerais e as sessenta e quatro coordenações. Esse novo modelo de estrutura organizacional resultou na redução de 1100 funcionários para 503 funcionários.

Em 2005 a empresa contava com 508 funcionários sendo 338 funcionários novos (66,53%) e 170 antigos (33,46%). As funções desempenhadas pelos funcionários que foram afastados da empresa não foram absorvidas pelos 508 funcionários, tendo sido necessária a contratação de mais empregados terceirizados, chegando ao número de 2500 funcionários para assumir funções extintas. Percebe-se que o número total de funcionários afastados da empresa desde o início da reestruturação em 1995 é próximo do número de funcionários subcontratados. Pode-se concluir que a reestruturação organizacional foi propiciada não por uma extinção significativa de funções, mas sim, pela intensa adoção da terceirização.

É oportuno ressaltar que nos dois primeiros anos e meio de privatização os ocupantes dos cargos funcionais estratégicos foram demitidos. Desta forma, os cargos de diretoria foram, na sua quase totalidade, ocupados pelos gestores espanhóis, à exceção da Diretoria Jurídica que necessitava de pessoas que entendessem da legislação brasileira. Somente em dezembro de 1999 uma segunda diretoria teve seu posto principal ocupado por um brasileiro, a Diretoria Comercial, e até 2004, três das seis diretorias existentes eram ocupadas por executivos brasileiros.

Antes da privatização a empresa não possuía de forma explícita e formal seus conceitos de missão e visão. Da mesma maneira, seus valores, ainda que conhecidos pelos

funcionários de forma implícita, não estavam descritos formalmente. Em 2003 a empresa formalizou sua missão, visão e seus valores e espalhou por suas paredes e quadros-de-aviso os conceitos a fim de que todos, funcionários, clientes e visitantes conhecessem sua filosofia de trabalho, seus objetivos e suas crenças.

De acordo com os depoimentos dos funcionários, as transformações mais significativas que ocorreram na empresa após sua privatização referem-se às mudanças culturais, estratégicas, estruturais e de pessoas. Neste trabalho optou-se por analisar a mudança cultural e o seu impacto sobre os diretores e gerentes da empresa. Discutir a cultura organizacional se mostra de fundamental importância já que este elemento organizacional influencia o desenho da estrutura de uma empresa, as estratégias que serão tomadas e o relacionamento entre as pessoas, como já foi abordado na parte teórica anteriormente.

Segundo o depoimento de alguns entrevistados, a PrestA, antes da mudança, possuía uma cultura caracterizada pela forte ingerência política na gestão da empresa. A crença de que as ligações políticas influenciavam o destino dos funcionários e determinavam a forma de atuar da organização, conduzia os funcionários a uma atitude descomprometida com os objetivos da empresa. No entanto, ainda de acordo com algumas entrevistas, com a privatização, a nova orientação dos valores para a satisfação do cliente redirecionou o comportamento dos funcionários tornando-os mais comprometidos com suas tarefas e com os objetivos da empresa. Paradoxalmente, ainda que no passado a empresa favorecesse os grupos que estavam ligados às questões políticas, os funcionários antigos afirmam que eles eram mais motivados e leais antes da empresa ser privatizada.

Antes da privatização a relação entre funcionários e chefes era mais fraterna e baseada na camaradagem. Após a privatização, os valores que permeiam as relações interpessoais limitam-se às questões profissionais. No entanto, com a mudança organizacional, a empresa implementou o código de ética que introduziu valores novos que alteraram a crença de que as relações de poder são determinantes do comportamento dos funcionários.

4.2 IMPACTOS DAS MUDANÇAS SOBRE OS GERENTES E DIRETORES

Com base nas entrevistas realizadas com os gerentes e diretores, apresentamos a seguir os impactos das mudanças decorrentes da privatização sobre os gerentes e diretores remanescentes, assim como uma descrição da integração dos novos gerentes e diretores (contratados após a privatização) à cultura da empresa.

4.2.1 CORPO GERENCIAL BRASILEIRO REMANESCENTE

Os funcionários desta categoria estão na empresa, em média, há 27 anos e possuem média de idade de 50 anos. Todos têm, pelo menos, um curso superior completo e um curso de especialização, concluídos antes da empresa ser privatizada. Esse grupo de funcionários ingressou na empresa por meio de concurso público e teve várias oportunidades de promoção ainda quando a empresa estava na condição de estatal.

No que se refere à reestruturação formal da empresa, esses funcionários criticaram a redução do quadro de pessoal. Acrescentaram que não houve preocupação em fazer uma análise mais apurada para identificar os funcionários que deveriam continuar na empresa e que também não houve tempo suficiente para as pessoas compreenderem e interpretarem o que significava o processo de privatização e qual seria seu destino dentro da empresa. Não houve por parte dos gestores de mudança a preocupação em envolver todos os funcionários no processo de privatização; somente alguns funcionários do nível gerencial participaram ativamente do processo, tendo acesso às informações e contribuindo com opiniões. A maioria dos funcionários deste nível foi informada do processo de transformação da empresa por meio de comunicados internos ou de outros colegas, sendo que estes contribuía, por vezes, pela divulgação de informações distorcidas.

Estes funcionários descreveram que o processo de enxugamento foi realizado de forma muito rápida. Segundo eles, a necessidade do grupo comprador em recuperar o alto investimento realizado, implicou na adoção de uma estratégia de downsizing caracterizada por muitas demissões no curto prazo. Desta forma, eles relataram que muitos profissionais competentes foram embora e outros, não tão comprometidos e competentes, permaneceram na empresa. Os funcionários utilizaram termos como injustiça, perversidade, crueldade e drasticidade para representar essa situação.

No que tange a cultura organizacional, estes funcionários indicaram que antes da privatização ela era caracterizada pela forte presença política na gestão da empresa e atrelada às mudanças de governo, de quatro em quatro anos. Esta realidade provocava não só descontinuidade das políticas internas de recursos humanos da empresa como também desmotivação para gerar novas oportunidades de negócio. Como resultado desta situação, os funcionários se esforçavam pouco para alcançar os objetivos da empresa, ou não colaboravam, simplesmente, pois sabiam que com a mudança de governo seu esforço pessoal não seria considerado.

Segundo os funcionários entrevistados, os aspectos relativos à estratégia de mercado da empresa antes da privatização apontam uma menor competitividade nos negócios, se comparada à estratégia da empresa após a privatização. A pouca competitividade está relacionada à falta de concorrência que havia no mercado de energia antes da década de 90. Além disso, os recursos que a empresa dispunha para investir em expansão dos negócios eram escassos, já que sua liberação dependia dos interesses da gestão política dominante no Estado do Rio de Janeiro.

Antes da privatização os funcionários entendiam que a função principal da empresa era a transformação da matéria-prima, nafta, em gás manufaturado. Assim, apesar da empresa ser uma prestadora de serviço público, sua cultura era uma “cultura de fábrica” em que o foco dos negócios era o processamento do gás e não a prestação de serviço público. Esse fato aponta a importância dada à área técnica em detrimento de outras áreas da empresa, como a área comercial, a qual teve grande expansão após a privatização.

Os gerentes e diretores entrevistados concordam que a empresa evoluiu muito tecnicamente após a privatização, e que hoje eles têm acesso a tecnologia avançada, a maquinário e equipamentos modernos. Este aspecto contribuiu para o crescimento da empresa no mercado em que atua, captando novos clientes, oferecendo novas alternativas de consumo de energia e desenvolvendo a capacidade de gerar negócios. Desta forma, a estratégia da organização passou a focar na prestação de serviço, dando importância à área comercial e ao atendimento das necessidades do cliente. Neste sentido, houve uma mudança de estrutura departamentalizada para uma estrutura de processo. Assim, na opinião dos funcionários, a reestruturação da empresa era necessária, pois ela precisava agilizar seus processos dentro do mercado de energia, que se tornava cada vez mais competitivo.

Se por um lado este grupo de funcionários reconhece que as mudanças incrementaram as oportunidades de negócios da empresa, por outro lado apontam como forte característica da empresa, após a privatização, o aumento da carga de trabalho em função do tempo de resposta exigido e da quantidade de pessoas disponibilizadas para realização das tarefas. A cobrança por resultados pré-estabelecidos tornou-se muito mais incisiva provocando um aumento do nível de estresse e uma redução em sua qualidade de vida.

Na opinião destes funcionários, a mudança na estrutura da empresa foi o aspecto mais marcante e que causou um sentimento de medo, insegurança e revolta nos funcionários remanescentes. Com o enxugamento, houve uma considerável redução dos níveis hierárquicos e muitas demissões. Como consequência da redução de quatro para três níveis hierárquicos e da extinção do número de departamentos, há menos chances de promoção. O resultado é a permanência no mesmo cargo por muito mais tempo em função da falta de

níveis intermediários, ocasionando desmotivação dos funcionários e, conseqüentemente, um *turn over* mais elevado. Outro fato apontado por estes funcionários como mudança negativa em termos de estrutura organizacional se refere à falta de um plano de carreira, o que afeta principalmente o pessoal do nível operacional (cargos técnicos e administrativos).

Em termos de gerenciamento de pessoas, com a privatização a empresa adotou uma nova estratégia focando no desenvolvimento de equipes, na coesão dos grupos, na cordialidade e no respeito entre funcionários novos e antigos. Eles destacam que os treinamentos realizados antes da privatização eram em menor quantidade comparada aos oferecidos após a privatização. A preocupação com a produtividade e competitividade fez com que a empresa colocasse em prática programas de desenvolvimento de recursos humanos estruturados de acordo com a necessidade de cada área da companhia.

Segundo os funcionários entrevistados, a mudança de pessoas também acarretou atitudes de resistência já que no momento em que os novos empregados começaram a ingressar na empresa, houve conflitos entre esses dois grupos. Por um lado, os antigos achavam que os novos não conheciam a empresa, a cultura da fábrica, que não tinham experiência, que não eram qualificados para ocupar os cargos para os quais foram contratados. Além disso, os antigos não se sentiam motivados em dividir sua experiência e conhecimento profissional com os novos, pois achavam que competia a esses buscar o aprendizado. Por outro lado, os novos acreditavam que os funcionários antigos estavam ultrapassados em sua qualificação técnica, que não tinham competitividade, que eram lentos na forma de atuar e se comportavam de forma rígida frente à nova realidade. Não havia parceria, e sim pré-conceitos de ambas as partes.

A diferença entre culturas também foi apontada pelos funcionários como sendo um dos aspectos que contribuiu para comportamentos de resistência à mudança, já que os novos gestores espanhóis demonstraram desmerecer as práticas gerenciais anteriores à privatização. Além disso, eles apontaram que o grupo espanhol adotou uma postura individualista e autoritária, sugerindo um comportamento que valorizava o alcance dos objetivos organizacionais a partir de esforços individualizados.

Os funcionários indicaram que pouco a pouco, após a privatização, os valores mudaram, no sentido de haver uma maior colaboração com os objetivos da empresa, já que hoje o reconhecimento é decorrente principalmente do comprometimento de cada um. Esta nova característica é identificada como sendo positiva na cultura atual da empresa. Da mesma forma, estes funcionários indicaram que os conflitos entre os funcionários antigos e novos diminuíram. Segundo a opinião destes entrevistados, o clima organizacional pode ser considerado bom.

4.2.2. CORPO GERENCIAL BRASILEIRO NOVO

Os funcionários que estão atualmente nos cargos de diretores e gerentes, contratados após a privatização possuem em média 40 anos de idade. Ingressaram na PrestA com curso superior e curso de especialização. Todos os gerentes entrevistados desta categoria chegaram a este cargo por meio de promoção, ou seja, tiveram oportunidade de ascensão de nível hierárquico após a entrada na empresa.

Esse grupo de funcionários, por ter ingressado na empresa após a privatização, não tem como avaliar as mudanças culturais, estratégicas e estruturais ocorridas na empresa. No entanto, eles perceberam que houve um clima de conflito no que tange aos relacionamentos interpessoais entre os funcionários novos e os remanescentes. Eles atribuem a resistência dos antigos frente aos novos à falta de um programa de integração entre os dois grupos e à pouca atenção dispensada àqueles que tinham mais dificuldade de se inserir na nova realidade.

No que diz respeito à interação cultural, a percepção é que houve choque entre as duas culturas, brasileira e espanhola, logo após a privatização. Sobre este ponto, os dois grupos

gerenciais brasileiros (remanescente e novo) têm a mesma percepção de que o estilo de gestão individualista dos espanhóis contribuiu para o afastamento inicial entre brasileiros e espanhóis. No entanto, com o passar dos anos, segundo ambos os grupos, os problemas de resistência entre grupos de antiguidades e nacionalidades diferentes já não existem mais.

4.3.2. CORPO GERENCIAL ESPANHOL

Esta categoria é composta pelos executivos expatriados, ou seja, aqueles que vieram da Espanha representando o grupo que controla tecnicamente a empresa no Brasil. O grupo entrevistado está na empresa, em média, há três anos. Por terem ingressado na companhia após a privatização, este grupo não pôde fazer comparações entre a cultura anterior e a posterior à mudança. No entanto, esses indivíduos são experientes no que diz respeito à mudança cultural, pois o grupo controlador realizou privatizações em outros países. Segundo os espanhóis entrevistados, a cultura deste grupo está centrada em três pilares: clientes, acionistas e empregados.

Passados sete anos da privatização, estes funcionários consideram que a filosofia e os valores do grupo controlador já foram absorvidos, portanto, todos já compartilham da mesma cultura organizacional.

Com relação às mudanças estruturais, segundo esse grupo de funcionários, elas eram fundamentais pois havia hiper-dimensionamento dos departamentos, sobreposição de tarefas entre funções diferentes, supervalorização de salários além de uma grande quantidade de níveis hierárquicos, ou seja, a empresa estava “inchada” ocasionando alto custo da folha de pagamento e dificuldade no gerenciamento de pessoal.

Os funcionários ressaltaram que a reestruturação seguiu as orientações da matriz no sentido de alinhar os cargos da empresa brasileira aos já existentes na empresa espanhola. Essa era uma exigência do grupo a fim de uniformizar os procedimentos, principalmente aqueles relacionados com a gestão dos recursos humanos. Eles argumentaram que a reestruturação da empresa era uma condição fundamental para o processo de mudança, pois não havia possibilidade de colocar em prática os objetivos da nova gestão da empresa sem redimensioná-la em termos de quadro de pessoal.

No entanto, eles admitiram que houve, no momento em que os grupos nacional e estrangeiro se confrontaram, uma necessidade de ajustes de estratégias. Esse ajuste foi definido pelo grupo de expatriados como a necessidade de se alcançar resultados, com menor custo e tempo, atendendo ao maior número de clientes.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Com base nas entrevistas realizadas será analisada, nesta seção, a percepção dos grupos envolvidos na pesquisa sobre as mudanças decorrentes do processo de privatização na empresa PrestA.

No que tange à cultura da organização foi identificado no discurso dos empregados que as relações interpessoais construídas na PrestA antes da privatização eram consideradas de camaradagem e que a hierarquia formal da organização nem sempre era respeitada. Essa percepção reforça o papel das coligações políticas existentes e ressalta a força da cultura de uma organização no comportamento dos indivíduos. Assim, os funcionários antigos tentavam manter a força dos grupos políticos que se constituíram informalmente durante os anos da empresa estatal, a fim de proteger os benefícios advindos da coesão grupal.

A interpretação dos relatos demonstra o sentimento de desconforto de alguns grupos com relação à privatização, principalmente aqueles que se beneficiavam do poder político que caracteriza a condição da empresa estatal. Tais sentimentos são apontados por HERNANDEZ e CALDAS (2002) como consequência das mudanças organizacionais que propiciam um padrão de comportamento resistente nos indivíduos.

Outro aspecto relevante, apontado na seção teórica deste trabalho, está relacionado com os valores presentes na cultura da organização e que não são explícitos, mas que determinam padrões de comportamento nos indivíduos (WOOD Jr., 2000). A pesquisa identificou que estes valores não foram considerados no processo de reestruturação, resultando em conflitos entre os grupos e resistências dos remanescentes frente ao processo de privatização e mudança. Neste sentido, deve ser destacado que não houve um programa de integração entre os diferentes grupos de funcionários e os funcionários do nível administrativo e operacional foram pouco informados sobre o processo de mudança, tanto no período de preparação da empresa para a nova gestão quanto no período pós-privatização. Da mesma forma, nem todos os remanescentes do nível gerencial foram envolvidos no processo de mudança, e alguns dos entrevistados reclamaram não terem sido satisfatoriamente informados sobre o processo. Cabe destacar que as atitudes informativas são fundamentais nos processos de mudanças organizacionais. MOTTA (2001) afirma que a restrição do acesso às informações sobre os objetivos das tarefas e, principalmente, sobre os objetivos e o alcance da própria mudança tende a incitar sentimentos negativos em relação à mudança.

Com relação às questões de conflito entre brasileiros e espanhóis, segundo os empregados brasileiros, os espanhóis tinham uma postura “descomprometida” com relação à empresa. Este fato gerou um sentimento de revolta nos empregados brasileiros antigos, pois, segundo estes funcionários, o “amor” e o “carinho” pela empresa são sentimentos exclusivos deste grupo e não são compartilhados pelos estrangeiros.

Os funcionários do nível gerencial acreditavam que a mudança era necessária para a empresa se desenvolver e crescer. Eles reconhecem que a empresa teve acesso, com a privatização, à tecnologia mais moderna, que permitiu expandir o seu negócio. Também apontam um aumento no número de treinamentos oferecidos e uma preocupação maior com o desenvolvimento dos recursos humanos. Desta forma, eles tinham a expectativa de que a privatização lhes traria mais oportunidades de crescimento na empresa, pois acreditavam que a nova gestão valorizaria sua qualificação profissional e seu perfil pró-ativo. Além disso, esperavam que com a privatização a ingerência política na gestão da empresa seria minimizada, o que beneficiaria aqueles que não estavam comprometidos com qualquer grupo político. Estes funcionários compreenderam a nova situação, pois tiveram um pouco mais de acesso às informações do que os níveis administrativo e operacional, o que lhes trouxe mais tranquilidade para enfrentar o novo. A informação, segundo HERNANDEZ e CALDAS (2002), é fundamental para que os empregados compreendam as razões da mudança e suas implicações e tenham condições de avaliar o quanto a mudança faz sentido para a organização. Esta visão é reforçada por DAVIS e NEWSTROM (1996) que asseguram que a participação nos processos de mudança é fundamental para que a organização conte com o apoio dos funcionários, pois à medida que a participação aumenta, a resistência tende a decrescer.

Esta realidade observada na PrestA vem reforçar a visão de MOTTA (2001) que afirma que as pessoas se comprometem com as mudanças nas quais se envolvem desde o princípio. Assim, segundo o autor, favorecer a participação por meio de um fluxo constante de informação faz os funcionários menos resistentes, mais realistas e cooperativos em relação à mudança.

Por terem sido os gestores da mudança, os expatriados obviamente não apresentaram comportamento conflitante com os objetivos propostos pela empresa. Porém, curiosamente, aqueles que fixaram residência no Brasil (obtiveram visto permanente) e que estão no país há mais de cinco anos, constituindo família com brasileiras, admitiram que houve problemas de relacionamento com os estrangeiros e atribuem aos espanhóis a maior parcela de culpa pela incapacidade de lidar com a situação.

CONCLUSÃO

A partir de teorias que corroboram os resultados da pesquisa, identificam-se alguns aspectos referentes à relação entre as mudanças organizacionais nos processos de privatização e o impacto destas na cultura e no comportamento dos indivíduos. Deve-se destacar que, no caso da empresa PrestA em particular, estes impactos podem ter sido acentuados por tratar-se de um controlador de cultura estrangeira. Considerando-se estes aspectos, apontam-se as seguintes características que permitem o entendimento do comportamento dos empregados após as mudanças:

1) As ações de reestruturação de curto prazo que resultam em grande número de funcionários demitidos são responsáveis pela maior parte dos sentimentos negativos dos empregados remanescentes em relação à mudança.

2) A contratação de novos empregados representa uma ameaça para os remanescentes, pois evidencia a desvantagem dos funcionários antigos em relação aos novos do ponto de vista de formação e conhecimento das novas tecnologias.

3) O esforço extra dos funcionários antigos para se adaptar ao aumento da carga de trabalho decorrente da redução do efetivo das empresas; a intensa cobrança por resultados para a execução de atividades paralelas, para o atingimento de metas e para o cumprimento de prazos incrementa o nível de estresse, tal como foi destacado por CASCIO (1993).

4) A falta de informação sobre o processo de mudança, assim como a diferença de acesso à informação para os diversos níveis, gera comportamentos resistentes. Precários processos de comunicação sobre as mudanças tendem a alijar indivíduos da participação do processo de transformação, o que contribui para o surgimento de um ambiente permeado pelo medo, insegurança, revolta e ressentimento.

5) Os conflitos nos relacionamentos interpessoais resultantes da interação entre culturas de nações diferentes, entre indivíduos novos e os remanescentes do processo de mudança, também são aspectos que desencadeiam conflitos organizacionais.

Pesquisa realizada por Ferrari (2005) sobre o processo de privatização da Excelsa, identificou conseqüências semelhantes para os funcionários da empresa após o processo de privatização. Conforme sinalizado na introdução deste trabalho, os processos de privatização introduzem mudanças traumáticas em particular no que se refere à diferença existente entre os tipos de gestão pública e privada, sobretudo quando os novos gestores são de outra nacionalidade. O estudo de caso corrobora este aspecto ao mostrar que a cultura espanhola possui características mais individualistas considerando que as pessoas são mais produtivas quando trabalham sozinhas. Este fato propiciou conflitos no relacionamento entre espanhóis e brasileiros já que estes apresentam uma cultura coletivista.

Cabe observar que, conforme assinalado na segunda seção teórica, a empresa estudada era fortemente influenciada por uma cultura que privilegiava as coligações políticas de poder. Ela se encaixava no perfil proposto por ZAGO et al. (2004) como uma Cultura Política ou de Poder, em função de suas decisões serem baseadas, até a privatização, em critérios políticos e no apadrinhamento político. Tal perfil de cultura pode conduzir à frustração e resistência dos funcionários em relação às mudanças, sentimentos estes que estavam presentes no discurso dos funcionários remanescentes da PrestA. Quando ocorre uma drástica mudança na empresa, seus valores, suas normas e crenças são desestabilizados e questionados, abrindo espaço para a formação de uma nova cultura organizacional. Porém, com a nova cultura o poder anteriormente constituído por meio das coligações políticas também se fragiliza e enfraquece, dando lugar a novas formas de poder por meio de relações políticas renovadas. Neste sentido, nas empresas em que a estabilidade no emprego é um elemento de destaque da cultura organizacional, observa-se uma acomodação dos funcionários à situação e, conseqüentemente, uma reação negativa quando essa situação é ameaçada.

Com a chegada de novos indivíduos em ambientes onde as relações interpessoais estão consolidadas, os grupos informais estão construídos e a forma de se trabalhar está definida, observam-se atitudes de resistência. Diferentemente do que se poderia supor, estes comportamentos resistentes não partem exclusivamente de funcionários antigos. Funcionários novos, brasileiros ou estrangeiros, também buscam evidenciar as fragilidades de indivíduos remanescentes como forma de consolidar a nova cultura, ao desmerecer a antiga. Assim, percebe-se que não são apenas empregados antigos que sofrem o impacto das mudanças. Na verdade, a busca constante pelo equilíbrio entre culturas diferentes contribui para a formação da cultura organizacional que se firmará como resultado final.

BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARROBA, T.; JAMES, K. Pressão no trabalho: stress – um guia de sobrevivência. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- BASIL, D. C.; COOK, C., W. The management of change. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.
- BNDES. Privatização. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/privatizacao/pndnew.asp>, 2003.
- BOWDITCH, J.L; BUONO, A.F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no Brasil. In: WOOD JR., T. (Coord.). Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J.; MISHRA, A. K. Best practices in white-collar downsizing: management contradictions. Academy of Management Executive, v.5, n.3, 1991.
- CASCIO, W. F. Downsizing: what do we know? What have we learned? Academy of Management Executive, v.7, n.1, 1993.
- DAFT, R. L. Teoria e projeto das organizações. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho. Uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FERRARI, A. L. S. Reestruturação produtiva e desafios para a classe trabalhadora: um estudo sobre o cotidiano dos trabalhadores da Escelsa. In: Anais de XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.
- HERNANDEZ, J. M, da C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança. In: WOOD JR., T. (Coord.). Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. Transformação organizacional. A teoria e a prática de inovar. São Paulo: Qualitymark, 2001.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.
- SCHERMERHORN, J. R. Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- WETZEL, U. Histórias de recomeço. Privatização e downsizing. Rio de Janeiro: Mauad: COPPEAD, 2000.
- TOLFO, S.R.; FRARE, E.; QUEIROZ, F.P.; BRANDÃO, K.A. Emprego e Privatização: A Vivência de Ex-empregados do Setor de Telecomunicações. In: Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.

WOOD JR., T. (Org.). Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAGO, C.C.; AYRES, K.V.; VEDANA, P.O.S. A Cultura Organizacional em uma Organização Pública: Aspectos Norteadores para o seu Gerenciamento. In: Anais do I Encontro de Administração Pública e Governança/ENAPG. Rio de Janeiro, 2004.