



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

YURI DE ALBUQUERQUE SILVEIRA

**A VISÃO DE TRABALHADORES DE UMA EMPRESA  
ADQUIRIDA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL EM  
GESTÃO DE PESSOAS: uma análise do pós transição.**

Brasília – DF  
Dezembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**A VISÃO DE TRABALHADORES DE UMA EMPRESA  
ADQUIRIDA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL EM  
GESTÃO DE PESSOAS: uma análise do pós transição.**

Projeto apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira.

Brasília – DF  
Dezembro / 2009

Silveira, Yuri de Albuquerque.

A Visão de Trabalhadores de uma Empresa Adquirida do Discurso Organizacional em Gestão de Pessoas: uma análise do pós transição / Yuri de Albuquerque Silveira. – Brasília, 2009.

87 fl. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira, Departamento de Administração.

1. Discurso Organizacional. 2. Discurso Organizacional em Gestão de Pessoas. 3. Mudança Organizacional. 4. Mudanças Organizacionais em Empresas Adquiridas.

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**A VISÃO DE TRABALHADORES DE UMA EMPRESA ADQUIRIDA DO  
DISCURSO ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PESSOAS: uma  
análise do pós transição.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno:

**Yuri de Albuquerque Silveira**

Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Esp. Welandro Damasceno Ramalho,  
Professor-Examinador

Brasília, 05 de dezembro de 2009.

Aos meus tios e primos, Hamilton, Tereza Norma, Márcio e Ângela, que ao me abrirem as portas, de casa e da família, ampliaram meus horizontes e me mostraram um mundo novo.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha mãe, Rita Helena Silveira, que através de seu apoio e amor incondicional me fez acreditar ser capaz de superar barreiras, vencer as dificuldades e viver meus sonhos.

Agradeço ao meu orientador, professor Marcus Vinícius Siqueira, pelas preciosas incitações ao pensamento crítico, pela compreensão e apoio nos momentos de dúvida e pelo rigor exigido durante este trabalho.

Agradeço aos professores do curso, em especial Antônio Júnior, Augusto Homrich, Gisela Demo, Walter Ribeiro, Geraldo Sardinha e Jannan Medeiros, pelas aulas enriquecedoras e por terem despertado em mim a paixão pela Administração e a curiosidade acadêmica.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para este trabalho e para a trajetória pessoal que o precedeu.

Agradeço aos amigos que tanto me apoiaram, souberam entender minha ausência e respeitaram essa escolha.

“Você captura porcos selvagens encontrando um lugar adequado na floresta e colocando uma quantidade de milho no chão. Os porcos vêm todos os dias comer o milho gratuito. Quando eles se acostumam a vir todos os dias, você coloca uma cerca, mas só em um lado do lugar em que eles se acostumaram a vir. Quando eles se acostumam com a cerca, eles voltam a comer o milho e você coloca um outro lado da cerca. Mais uma vez eles se acostumam e voltam a comer. Você continua desse jeito até colocar os quatro lados da cerca em volta deles com uma porta no último lado. Os porcos que já se acostumaram ao milho fácil e às cercas, começam a vir sozinhos pela entrada. Você então fecha a porteira e captura o grupo todo.

Assim, em um segundo, os porcos perdem sua liberdade. Eles ficam correndo e dando voltas dentro da cerca, mas já foram pegos. Logo, voltam a comer o milho fácil e gratuito. Eles ficarão tão acostumados a ele que esquecerão como caçar na floresta por si próprios e por isso logo aceitam a servidão.”

(Capturando Porcos Selvagens, texto de domínio público encontrado na internet sem indicação de autor.)

## RESUMO

Este trabalho possui uma abordagem crítica ao descrever a relação do imaginário do trabalhador diante dos discursos organizacionais em gestão de pessoas em uma empresa adquirida. A visão do trabalhador dos discursos organizacionais utilizados durante o processo de transição é analisada através de um foco crítico, onde mais do que se identificar os discursos, procura-se demonstrar, com base no referencial teórico estudado, as intenções por trás daqueles. Com o advento da globalização as grandes corporações aumentaram sua influência, seu campo de atuação, poder de barganha e peso na economia global. A busca de uma maior capacidade produtiva e do controle de mercados cada vez maiores fica claro diante do fato de poucas delas dominarem a maioria das principais cadeias de produção. Isto fica cada vez mais evidente quando observamos a onda de fusões, aquisições e joint ventures por que passa o mercado. Ao adquirir uma empresa, a adquirente tende a impor à adquirida sua forma de ser, suas práticas, cultura e qualquer ferramenta de controle psicossocial que esta já possua sobre seus funcionários. A proposta apresentada pela nova empresa, assim como os discursos organizacionais inseridos nela, são estudados neste trabalho através da visão dos trabalhadores que vivenciaram o processo transitório. A metodologia utilizada foi a de pesquisa qualitativa semi-estruturada, através de entrevistas com perguntas abertas realizadas diretamente pelo pesquisador com cinco funcionários de uma empresa adquirida que vivenciaram diretamente o processo de transição, que foram transcritas e submetidas à análise do conteúdo. Como resultado de pesquisa, foram apresentadas nove categorias identificadas nas verbalizações dos entrevistados. São elas: a santa mãe empresa, o compromisso com o resultado, a reguladora da moral, um espaço de oportunidades, a fonte de conhecimento, o microuniverso familiar da equipe, vantagens inerentes a segurança e a estrutura, a salvadora e integrante da comunidade e, por fim, humanização, valorização e reconhecimento do funcionário. As principais conclusões foram que a organização age nas mais diferentes esferas do indivíduo, seja na psicológica, na pessoal, familiar, nos sonhos, social, profissional, econômica e política. De acordo com os dados coletados foi-se constatado que a influência da organização é tamanha que a identidade do trabalhador é suplantada por sua identidade organizacional, seus sonhos e planos são guiados segundo as vontades regidas pelo capital. Ao entrar, o trabalhador é um, ao sair é o produto do que a empresa o fez. Não só a ele, mas sua família e sociedade são diretamente influenciados pela organização que busca poder diante dos indivíduos e à sociedade com seu objetivo mor: o resultado.

1. Discurso  
Organizacional

2. Imaginário

3. Mudança  
Organizacional

4. Empresas Adquiridas

5. Gestão de  
Pessoas

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O imaginário organizacional moderno e seus impactos no indivíduo. ....	16
Quadro 2 – O Discurso organizacional e seus impactos no indivíduo. ....	27
Quadro 3 – Quadro de entrevistados e suas características. ....	53

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização do Assunto .....	11
1.2	Formulação do problema .....	17
1.3	Objetivo Geral.....	18
1.4	Objetivos Específicos .....	18
1.5	Justificativa .....	18
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa:.....	19
1.7	Estrutura e Organização da Monografia .....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	O Discurso Organizacional em Gestão de Pessoas .....	22
2.2	O Processo de Mudança Organizacional .....	43
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	53
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	54
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	54
3.3	População e amostra.....	56
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	57
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	60
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	61
4.1	A Santa Madre Empresa .....	59
4.1.1	Definição.....	62
4.1.2	Principais temas abordados .....	62
4.1.3	Análise e principais verbalizações .....	63
4.2	O Compromisso com o Resultado .....	66
4.2.1	Definição.....	66
4.2.2	Principais temas abordados .....	66

4.2.3	Análise e principais verbalizações .....	66
4.3	A Reguladora da Moral.....	70
4.3.1	Definição.....	70
4.3.2	Principais temas abordados .....	70
4.3.3	Análise e principais verbalizações .....	70
4.4	Um Espaço de Oportunidades.....	73
4.4.1	Definição.....	73
4.4.2	Principais temas abordados .....	73
4.4.3	Análise e principais verbalizações .....	73
4.5	A Fonte de Conhecimento.....	76
4.5.1	Definição.....	76
4.5.2	Principais temas abordados .....	76
4.5.3	Análise e principais verbalizações .....	76
4.6	O Microuniverso Familiar da Equipe .....	79
4.6.1	Definição.....	79
4.6.2	Principais temas abordados .....	79
4.6.3	Análise e principais verbalizações .....	79
4.7	Vantagens Inerentes a Estrutura e a Segurança .....	85
4.7.1	Definição.....	85
4.7.2	Principais temas abordados .....	85
4.7.3	Análise e principais verbalizações .....	85
4.8	A Salvadora e Integrante da Comunidade.....	88
4.8.1	Definição.....	88
4.8.2	Principais temas abordados .....	88
4.8.3	Análise e principais verbalizações .....	88
4.9	Humanização, Valorização e Reconhecimento do Funcionário.....	91
4.9.1	Definição.....	91

4.9.2 Principais temas abordados .....	91
4.9.3 Análise e principais verbalizações .....	91
5 CONCLUSÃO .....	93
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICES.....	104
Apêndice A – Guia Semi-Estruturado de Entrevista.....	104

# 1 INTRODUÇÃO

A busca pelo entendimento de como o humano se comporta diante de mudanças e de discursos organizacionais motivou essa pesquisa que foi desenvolvida através dos olhos dos autores envolvidos no processo. A visão dos trabalhadores de uma empresa adquirida do discurso organizacional em gestão de pessoas surge como elemento relevante no entendimento da dinâmica indivíduo-organização-sociedade, neste caso peculiar da entrada de uma grande empresa portadora de diversos discursos em uma comunidade pequena e de cultura tipicamente agrícola.

## 1.1 Contextualização do Assunto

Diante de uma revolução de paradigmas tecnológicos, do desenvolvimento do capitalismo e da integração de um mundo em redes, o mundo redefine a maneira como as pessoas se relacionam na sociedade atual (SIQUEIRA, 2009). Baseando-se na mudança, flexibilidade, inovação e integração, o mundo informatizado acelera as interações entre pessoas e organizações gerando uma nova dinâmica, onde tudo acontece mais rápido, e, tão rápido quanto, volta a mudar. Tal dinâmica influencia diretamente, externa e internamente, as organizações que dependem do meio para exercer seu papel na sociedade.

Vive-se em uma realidade onde as organizações assumem uma postura cada vez mais fluida diante dos padrões estabelecidos nas décadas passadas, nos quais as transformações e mudanças constantes regulam as estruturas e relações com o meio (FONTENELLE, 2007). O sujeito moderno então persegue a maleabilidade de um ser camaleônico multiforme que está disposto a assumir quantas identidades forem necessárias para sua sobrevivência social.

A figura de Proteu como uma maneira de pensar o homem moderno foi abordada por Robert Lifton em sua proposição sobre o “Eu Proteu” onde o homem ao buscar uma melhor adaptação ao meio constrói e reconstrói sua forma, planos e comportamentos diante da sociedade (LIFTON, 1993, apud Fontenelle, 2007). Filho de Titãs, Proteu está sempre atrelado aos oceanos é conhecido por seu amorfismo, o qual utilizava para assumir forma líquida ou de monstros marinhos para fugir de homens que o perseguiram para descobrir mais sobre seus dons de premonição (GRIMAL, 1965).

Heráclito de Éfeso, filósofo grego da antiguidade, colocava o tempo em evidência ao estudar as mudanças no mundo. Ele afirmava que todas as coisas estão em constante fluxo, embora a diferentes taxas, tendo assim a questão do tempo como motivador básico da mudança (GREY, 2004). Ao refletirmos sobre o homem moderno como a figura de Proteu, inserido em uma modernidade líquida que pode assumir diversas formas passageiras e sempre propensas às mudanças constantes, passamos a considerar o conceito de forma como secundário, já que o mesmo é passageiro e uma eventual dedicação e esforço lhe seriam inúteis.

O tempo, assim como para Heráclito, por outro lado, assume um valioso papel na dinâmica atual, já que o estado e forma dos agentes são passageiros, o tempo despreendido em cada fase vai definir seu grau de sobrevivência no processo de competição. Com uma visão diferente do filósofo, Grey (2004) afirma que o fetiche atual sobre a mudança vai além, pois vivenciamos uma taxa de mudanças sem precedentes e ainda relaciona a mudança, “não ao caráter inevitável do tempo, mas a determinados aspectos como tecnologia e inovação” (GREY, 2004:12).

A adoção pelo homem de uma forma “amórfica” diante desta modernidade fluida vem de encontro às bases características da empresa tradicional como parte central da ordem, formatadora de padrões, códigos e regras que nos foram dadas como concepção e que nos eram oferecidos como pontos estáveis de orientação social e profissional (FONTENELLE, 2007).

Para Nadler, Shaw e Walton (1994, apud NEIVA, 2004) as companhias buscam a sobrevivência se adaptando para responder prontamente às mudanças

ambientais, pois tais mudanças funcionam como desestabilizadores e demandantes de resposta das organizações. Os autores exemplificam tais forças ambientais como: “alterações na estrutura social e nas demandas por produtos no mercado; inovações tecnológicas profundas como a informática; tendências e crises macroeconômicas; mudanças nas regulamentações e mecanismos regulatórios sociais e forças competitivas do mercado” (NADLER, SHAW e WALTON, apud NEIVA, p: 15).

Fernandes e Zanelli (2006) citam o fato de que no cotidiano das organizações são levantadas freqüentes discussões sobre reestruturação, reorganização, implantação de novas tecnologias e novos métodos de distribuição, reorientação, reengenharia, fusões e aquisições, entre outras mudanças relativas às maneiras de pensar e agir. Tais mudanças são fatores relevantes quando se busca uma alteração da realidade vivenciada por uma organização.

Freitas (2000) chama atenção para a violência das realizações de tais processos. Pelo seu caráter acelerado e interdependente, o contexto onde ocorrem as mudanças se torna nebuloso aos olhos de quem o acompanham, ocasionando assim uma sensação de futuro incerto, “uma espécie de vácuo, como uma sensação de vertigem ou um salto no vazio” (FREITAS, 2000:30).

A mudança, não só como processo inevitável diante do tempo, mas como processos intencionais das organizações tem sido objeto popular de estudos das ciências administrativas (HERNANDEZ e CALDAS, 2001). Seu estudo proporciona, não só a ciência do fato, mas seguindo de acordo com os objetivos administrativos, uma capacidade de gerenciamento da mesma segundo as intenções e objetivos dos gestores (GREY, 2004).

Da Silva e Vergara (2003) afirmam que isso demonstra o fato de tanto os estudiosos da administração, como os gestores das empresas estão percebendo que, por um lado é preciso reavaliar e modificar os processos, estratégias e estruturas, por outro lado, nada disso será possível sem uma atenção especial aos processos de construção de significado no qual o elemento humano está implícito. Freitas (2000), ressalta o fato de que, como elo mais frágil do elo na cadeia social, o

indivíduo recebe e interage em todos os aspectos da mudança ao seu redor. E neste aspecto, suas reações diante do acontecimento serão dependentes da leitura subjetiva que este será capaz de fazer e da “acomodação” psíquica que ele será capaz de elaborar.

Para o presente estudo, ao analisarmos os fatores de natureza humana, focaremos nossas atenções à percepção dos atores, mais especificamente os trabalhadores, das mudanças, políticas e discursos a que estão sujeitos. Acreditamos que a realidade para o indivíduo advém da sua percepção individual daquilo que existe e/ou acontece ao seu redor, o que pode ser dimensionado através de suas próprias representações (FREITAS, 2000). O conceito de representação do indivíduo, enfatiza seu papel ativo na construção e desconstrução da sua própria visão do mundo. Sua própria visão da realidade será seu norte, que o guiará nas escolhas de atitudes, ações e reações e não, necessariamente, na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Da Silva e Vergara (2003), salientando o papel humano no processo de mudança, constataram que mais do que viver o processo de mudança, os trabalhadores expostos a tal processo, o associam a uma entidade onipotente, capaz de reconfigurar não apenas todo o universo das relações de trabalho, mas até mesmo o sentido de vida de cada um. O papel da percepção dos atores organizacionais é enfatizado pelas mais recentes abordagens sobre a mudança organizacional, isto se deve ao reconhecimento que as organizações são ambientes ordenados segundo as diversas interpretação de uma mesma condição externa segundo esses mesmos autores (BASTOS e SANTOS, 2007).

Fatores que moderam o processo de percepção e avaliação de mudanças, os das variáveis situacionais, também são citados por Hernandez e Caldas (2001), entre eles: Cultura organizacional; Solidariedade grupal; Crenças compartilhadas; Existência de conflitos internos; Necessidade de conformidade; Comprometimento da alta gerência com o processo de mudança; Inércia organizacional; Tipo de poder existente na organização e na estrutura organizacional. As interações sociais compõem o contexto essencial para construção representativa da realidade social. Desta forma, a própria identidade da

organização percebida é resultante das várias representações compartilhadas pelos membros da organização, que interagem e comungam os mesmos valores e crenças.

Em seu estudo sobre a percepção da mudança em redes sociais informais, Bastos e Santos (2003) lembram o fator sociológico do compartilhamento de significado e percepções nos sistemas informais. Segundo os autores: “Os sistemas sociais informais são importantes, pois, operando nos limites organizacionais, as notícias podem circular complementando os canais formais, e a articulação de entendimentos sobre o “modo como as coisas acontecem” podem ter influência significativa no comportamento organizacional” (BASTOS e SANTOS, 2003: 30). Os autores ainda afirmam que as mudanças são resultado de inúmeras interações entre vários atores formadores da rede social onde as informações e conhecimentos circulam e se transformam diversas vezes até chegar a um patamar de percepção externa.

Compreender melhor uma organização e seu papel na sociedade exige-nos um esforço no entendimento do contexto sócio-histórico em que esta se insere e como ela passa a exercer sua influência na sociedade (SIQUEIRA, 2009). Para isso, devemos compreender o papel do trabalho na sociedade e da interação empresa-trabalhador, seu jogo de poder, aspectos de sedução e sua servidão voluntária. O indivíduo, subordinado pelo capital e pelo sistema produtivo, é encarado como um ativo que deverá se sujeitar às especificações de mercado, decisões produtivas, a multifuncionalidade de suas tarefas e quaisquer mudanças que o capital exija (DEJOURS, 1988)(CHANLAT, 1996)(SIQUEIRA,2009).

Por outro lado, o empregado busca na empresa um canal de viabilização de seus sonhos, pois aquele tende a “fazer da organização e de tudo o que ela pode oferecer, imaginariamente ou de modo concreto, sua razão de viver” (SIQUEIRA, 2009, p: 43). A empresa torna-se então o lugar ideal onde o indivíduo pode alcançar seus objetivos de vida, mesmo que isso o leve a abrir mão da identidade pessoal para aderir uma identidade organizacional.

Visualizamos assim a organização como uma arena onde jogos acontecem constantemente, onde os atores não possuem total ciência dos interesses e desejos da outra parte. Neste sentido, a análise do discurso organizacional, principalmente o focado na gestão de pessoas, demonstra-se um meio válido para a análise e compreensão dos jogos de poder que lhe são intrínsecos (CHANLAT, 1996)(PABST, 2008)(SIQUEIRA, 2009).

Os discursos organizacionais são úteis para as organizações que tentam formalizar e diminuir a variabilidade dos comportamentos dos indivíduos, inviabilizando desta maneira qualquer possibilidade de atitudes contrárias as que ela deseja (SIQUEIRA, 2009). A comunicação surge assim como mais um meio da ideologia gerencial de uma busca perpétua de otimização dos meios, onde toda questão é considerada na primazia da racionalidade (CHANLAT, 1996). Eles exercem uma grande influência nas relações sociais, assumindo “um papel político extremamente relevante e que pode ser analisado de acordo com as contribuições que ele dá tanto à manutenção das relações de poder e de dominação quanto às transformações dessas relações”. Segundo o autor:

A capacidade das organizações em determinar como o indivíduo deve se comportar, dentro e fora de seus ambientes, tende a transformá-las em instituições centrais em nossas vidas e na própria construção social da realidade. A realidade do indivíduo passa a ser, cada dia mais, a realidade vivenciada pela empresa em suas relações[...] (SIQUEIRA, 2009: 64)

O autor, ao estudar a relação de dominador e dominado e de como as organizações desenvolvem estratégias que as possibilitem controlar cada vez mais o indivíduo e assim alcançar os resultados almejados, identificou seis categorias de discurso, as quais abordaremos mais profundamente adiante, sendo elas: O Superexecutivo de sucesso; O discurso do comprometimento organizacional; Em busca dos modismos gerenciais; Ganhe com a participação; Saúde nas empresas; O discurso das melhores empresas para se trabalhar.

Tais organizações, cada vez maiores e mais poderosas, afetam um contingente maior de pessoas que, direta ou indiretamente, estão sujeitas à suas políticas, discursos, práticas e culturas. Segundo Siqueira (2009), com o advento da globalização e a inovação tecnológica as grandes corporações aumentaram sua

influência, seu campo de atuação, poder de barganha e peso na economia global. Isso se deve também ao fato de poucas delas dominar a maioria das principais cadeias de produção; “isto fica cada vez mais evidente quando observamos a onda de fusões, aquisições e joint ventures por que passa o mercado” (SIQUEIRA, 2009, p: 35).

Entende-se fusão, de acordo com Assad Neto (2002), como uma operação pela qual se unem duas ou mais organizações que por terem um objetivo comum formarão uma nova organização que as sucederá em todos os direitos e obrigações. Aquisição ou incorporação é a absorção de uma ou mais sociedades por outra, que as sucede em direitos, obrigações e absorve seus ativos. Joint Ventures ou consórcios ocorrem quando organizações empreendem um projeto por objetivo em comum, não perdendo suas personalidades jurídicas e ficando suscetíveis somente ao contrato que as une. Consideraremos para este estudo como empresas adquiridas somente empresas incorporadas e/ou que passaram por processo de fusão.

A pesquisa pretende contribuir para a compreensão de como o discurso organizacional proferido sob condições de mudança é percebido pelos trabalhadores, além do impacto causado no imaginário do trabalhador, das reações causadas e da influencia da mudança do discurso no trabalho. Além disso, o estudo foca uma análise das visões da percepção dos trabalhadores, de acordo com o imaginário existente, do discurso extrínseco e intrínseco da nova administradora e da cultura organizacional prevalecente.

## **1.2 Formulação do problema**

Qual é a visão de trabalhadores do discurso organizacional em gestão de pessoas de uma empresa adquirida após o processo de transição?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo do projeto é identificar os efeitos das mudanças no discurso organizacional devido às transformações do modelo de gestão, segundo a visão dos trabalhadores de empresas adquiridas.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Verificar os prováveis efeitos na organização, se existirem, da mudança no discurso organizacional, segundo os trabalhadores;
- Identificar as principais alterações no imaginário dos trabalhadores advindos da mudança.
- Identificar e analisar os níveis da vida dos trabalhadores afetados pelos discursos organizacionais e os respectivos objetivos almejados pela empresa.
- Analisar de que forma o discurso auxilia no aprisionamento e manipulação da subjetividade do trabalhador;

### **1.5 Justificativa**

Para a realização do presente estudo, parte-se do pressuposto que ao estudarmos as ciências administrativas, não podemos separar tais ciências da dinâmica como as organizações interagem com a sociedade e seus agentes. A própria condição em que ciências administrativas são afetadas diretamente pelas mudanças na dinâmica social é cerne da sua própria razão de ser. O estudo

viabilizará o entendimento dos efeitos da mudança no que concerne aos discursos organizacionais e suas percepções pelos trabalhadores.

Este autor acredita que é de responsabilidade da Administração conhecer profundamente os impactos de suas decisões, principalmente as que afetam diretamente o humano da organização. Grey (2004) afirma ter uma visão das ciências da Administração como tendo mais responsabilidades na atualidade do que normalmente lhe são atribuídas. Isso se deve tanto à capacidade da Administração de lidar com tantas pessoas que tem seu dia-a-dia afetado pelo vasto terreno que são as organizações, como também por esta ciência contestar e não somente confirmar o conhecimento estabelecido.

## **1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa:**

O estudo é baseado em dois focos, no passado e no presente, através de perguntas semi-estruturadas que serviram como base ao pesquisador na busca de identificar as percepções dos trabalhadores do discurso organizacional em gestão de pessoas, nos momentos pré e pós-mudança. Tal coleta de dados possibilitou um estudo comparativo, através dos dados coletados, e da análise de conteúdo (RICHARDSON, 1999) dos respectivos conteúdos.

Os discursos pertinentes à transição dos modelos de gestão foram categorizados, seguidos por suas definições, categorias tratadas, verbalizações características e uma análise de cada categoria segundo a teoria estudada. Tais categorias representam a subjetividade percebida no conteúdo de informações, o que facilita a melhor compreensão das visões e percepções existentes. Foram levadas em consideração as percepções do autor, as expressões faciais e corporais dos entrevistados, assim como a realidade do ambiente diretamente conhecido durante a pesquisa.

## **1.7 Estrutura e Organização da Monografia**

Este capítulo introdutório serve como contextualização do assunto tratado nesse estudo, assim como a apresentação de seus objetivos, instrumentos e justificativas. No capítulo seguinte faremos uma revisão da bibliografia mais relevante dos assuntos tratados, em especial do discurso organizacional em gestão de pessoas e dos processos de mudança organizacional.

No capítulo seguinte são apresentados os mecanismos metodológicos da pesquisa, sua categorização, assim como suas justificações teóricas. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados obtidos no tratamento dos dados feito na pesquisa de campo. O último capítulo é a conclusão deste autor, com um breve resumo do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo busca-se abordar os temas relacionados ao trabalho com base nos principais estudos e publicações. Divide-se em dois sub-capítulos: O discurso organizacional em gestão de pessoas e O processo de mudança organizacional.

### 2.1 O Discurso Organizacional em Gestão de Pessoas

As idéias, as ideologias, o imaginário, as tradições e os discursos sustentam a base abstrata sob a qual repousa o mundo social, no qual a empresa tem um lugar privilegiado. É, pois, da maior importância, compreender a empresa contemporânea e a sua fala sobre si mesma, a imagem que ela tem e irradia de si, o imaginário que ela constrói para veicular as suas verdades, as manifestações da sinuosidade e da plasticidade organizacional, a porosidade de suas práticas e a institucionalização dos seus discursos. (M.E. FREITAS, em SIQUEIRA, 2009:11)

Entender criticamente a institucionalização do discurso organizacional, e assim entender a relação indivíduo-empresa refere-se ao estudo das variáveis que estão ocultas no mesmo, sejam elas explícitas ou não (SIQUEIRA, 2009). Tal discurso não deve ser entendido somente como fator constitutivo da realidade social, mas como ferramenta ideológica de sedução do indivíduo e formadora das identidades e da dinâmica relacional dos indivíduos pertencentes ao grupo.

A subjetividade do indivíduo é manipulada e seduzida em um jogo onde as duas partes tentarão suprir suas necessidades onde um ou mais jogadores buscarão prevalecer sobre o outro e assim aumentar sua vantagem na relação. Para tal, a organização lança de mão as práticas de recursos humanos que são mais que processos organizacionais racionais, como o exemplo do aumento na produção, mas “processos de mediação pluridimensionais” que buscam mascarar a busca pelo lucro e política de dominação, sendo, sobretudo, a reprodução de ideologia enraizada na lógica de mercado.

De acordo com Siqueira (2009), o trabalho nesse contexto toma proporções de destaque na sociedade, pois este tende a se tornar o centro da vida dos indivíduos. No atual sistema produtivo as empresas buscam, incentivam e investem no comprometimento e em formas de se alcançar a lealdade de seus funcionários, os quais tendem a vê-la como a “fiel protetora”, viabilizadora da sua inserção em um grupo o qual rege sobre seu comportamento, práticas e perfil aceitáveis. E ao contrário do que é idealizado, as organizações se tornam palco propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, à ociosidade e mesmo ao desespero, não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediários e superior (CHANLAT, 1996).

Ao interiorizar a ideologia e cultura da empresa, o indivíduo começa a ser encarado pela empresa como um ativo, o qual ficará a disponibilização das necessidades que o capital requerer, devendo possuir uma flexibilização quanto a sua postura e habilidades multifacetadas para a realização de suas tarefas (DEJOURS, 1988).

Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas como recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria prima. (CHANLAT, 1996: 25)

No entanto a contradição começa ao ser imposto ao trabalhador um ambiente organizado de forma rígida, composto de supervisões constantes e relações anônimas de trabalho, onde se busca a uniformização do trabalho e iniciativas espontâneas e contrárias ao capital são evitadas (DEJOURS, 1988). São criadas assim regras de conduta, onde a base não se constitui exatamente em reger o comportamento do indivíduo, mas em lhe delimitar uma autonomia controlada onde além deste limite, sob as vistas do capital, este comportamento não será mais do interesse organizacional (PAGÈS ET AL., 1993).

Acreditando que sua inserção neste ambiente, mesmo que em tese, o proporcionará um campo fértil para a realização de seus sonhos e suprimento de suas carências, o funcionário cede ao discurso da organização e a elege senhora.

Segundo o autor: “Ele tende a fazer da organização e de tudo que ela pode oferecer, imaginariamente ou de modo concreto, sua razão de viver, isto é, o núcleo central de sua vida” (SIQUEIRA, 2009:43). O indivíduo tenderá a assumir a organização como um todo, sua ideologia, valores, regras, o trabalho que esta lhe propicia. Ele a viverá por completo, como uma droga a qual não se pode desvencilhar (PAGÈS ET AL., 1993). “A excelência, a potência, a perfeição, a juventude, o dinamismo, tudo isso está implícito na promessa que a organização faz ao indivíduo. Ela vai propiciar-lhe uma identidade social privilegiada, um lugar de que ele se orgulhe de “pertencer”...” (FREITAS, 2000: 110)

No entanto, a organização busca no trabalhador a possibilidade de alcançar a realização do seu próprio sonho. Transformando-o em seu espelho, eles poderão juntos alcançar todas as grandezas que ela havia esperado produzir. Ela, desenvolvendo estratégias para controlar cada vez mais o indivíduo e assim alcançar seus resultados almejados, fornecerá ferramentas ao trabalhador que lhes serão essenciais ao seu próprio crescimento, e conseqüentemente uma maior produtividade e lucros, mas principalmente a organização buscará a absorção pelo funcionário de seus valores, práticas e cultura.

Tal jogo de sedução e poder entre os jogadores se torna um campo fértil para a expansão da entidade “organização” como formadora da identidade do indivíduo. Sentindo-se útil, este se insere nas condições eminentes desse lugar “perfeito” onde ele pode alcançar seus objetivos, buscando uma realização plena, mesmo que isso o faça suplantar sua identidade organizacional no lugar da sua identidade pessoal (FERNANDES e ZANELLI, 2006). Isso se deve a uma maior identificação de benefício de uma realidade vivenciada em relação a outra. Segundo as autoras: “se observarmos um indivíduo que se define prioritariamente como membro de um grupo, veremos que ele tenderá a perder completamente a sua identidade, e não mais conseguirá reconhecer-se como indivíduo...” (FERNANDES e ZANELLI, 2006:63).

A adoção dos valores e cultura organizacional, este os começa a ter como verdades inquestionáveis, passando a adotar comportamentos padronizados e colocando-se em condição de passividade perdendo assim sua noção individual de

realidade (FERNANDES e ZANELLI, 2006). Freitas (2000) decorre sobre a tentativa da empresa de seduzir o empregado através da construção de um clube dos raros, onde para ser aceito neste clube onde são oferecidos várias promessas de benefícios e de status, ele terá que ser um “cúmplice” da organização.

Siqueira (2009) aborda ainda o “amor-fusão” que é cada vez mais presente nas organizações modernas. O amor fusão “é a perda da autonomia, da individualidade, é o total abandono ao objeto amado. Consiste em uma forma de o indivíduo projetar seus sonhos na organização, buscando se livrar das angústias da sua vida cotidiana e inerentes à natureza humana. É um aspecto negativo do jogo de dominação, pois vai de encontro ao crescimento do indivíduo e de sua busca por liberdade e identidade.

Tais jogos de dominador/dominado são sutis, pois gerem aspectos do afetivo do indivíduo, absorção de valores e incentivo da ambição do trabalhador, mesmo que para isso ele tenha que abrir mão de outros aspectos de sua vida e pagar um alto preço em sua vida pessoal (SIQUEIRA, 2009).

A capacidade das organizações em determinar como o indivíduo deve se comportar, dentro e fora de seus ambientes, tende a transformá-las em instituições centrais em nossas vidas e na própria construção social da realidade. A realidade do indivíduo passa a ser, cada dia mais, a realidade vivenciada pela empresa em suas relações... (SIQUEIRA, 2009: 64)

A organização, então, buscando uma menor variabilidade dos resultados individuais, ou algum comportamento contrário ao esperado, busca uma padronização dos comportamentos impondo sua “forma de ser” através de uma estrutura normativa ou de uma ideologia a ser absorvida pelo funcionário (FERNANDES e ZANELLI, 2006)(SIQUEIRA, 2009)(DEJOURS, 1988). A função da ideologia é, assim como de suas ferramentas e práticas, sustentar a boa percepção do trabalhador da organização, não permitindo que este tome consciência dos aspectos contraditórios a que a organização o submete e de suas contradições sociais. Mais do que uma doutrinação, a empresa busca desenvolver no indivíduo uma autopersuasão, já que a consciência das contradições ameaça surgir a qualquer momento sob o efeito de experiências pessoais ou de influências

ideológicas diferentes como: sindicatos, imprensa, partidos políticos... (PAGÈS ET AL., 1993).

O indivíduo passa então por um discurso que ao mesmo tempo acolhe, os que se submetem às exigências culturais da organização, e reprime, os que não possuem “os valores necessários para o crescimento na empresa”. Siqueira (2009) e Dejours (1988) citam a contradição em que as empresas vivem, de um lado exigem uma padronização de comportamentos, um controle do indivíduo sobre o seu comportamento, por outro, buscam a modernidade nos discursos de inovação e desenvolvimentos criativos. Os autores concluem então que a inovação é ansiada, mas contanto que corra dentro dos limites impostos pela cultura empresarial, dentro do campo de poder da empresa.

Buscando um crescimento constante, as organizações utilizam-se do controle e da normatização como um caminho propício para o equilíbrio social, estabilidade e concretização de seus desejos (SIQUEIRA, 2009). Isso demonstra claramente a contradição de paradigmas que o indivíduo tendo o trabalho como parte central da vida está sujeito, pois vivemos em uma realidade onde as organizações assumem uma postura cada vez mais fluida, externamente, diante dos padrões estabelecidos nas décadas passadas, nos quais as transformações e mudanças constantes regulam as estruturas e relações com o meio (FONTENELLE, 2007).

Siqueira (2009) afirma que indivíduo deve ser ao mesmo tempo flexível para se ajustar às mudanças e transformações do meio, assim como deve manter-se dentro dos limites aceitáveis ditados. E o indivíduo constantemente exposto às contradições vive em busca de um equilíbrio onde o meio não permite que exista equilíbrio. Segundo o autor, a este se pede que seja “cooperativo e agressivo; se dedique à vida organizacional em equipe, mas tenha excelentes resultados individuais; ame profundamente a organização, mas esteja pronto a ser excluído dessa *família* quando for necessário” (SIQUEIRA, 2009:90).

Ressaltando a influência das organizações na vida do indivíduo, Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que as organizações não só empregam e

remuneram o trabalhador, mas ocupa todo o espaço afetivo, intelectual e imaginário do indivíduo adulto. Tal espaço de existência afetivo-simbólica sobre a realidade é o que compõe o imaginário social (FREITAS, 2000). Segundo a autora, o imaginário pode ser compreendido como “o espaço da representação, das formas e das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho de construir a si mesmo e o mundo” (FREITAS, 2000: 54).

E é no imaginário do indivíduo onde o discurso organizacional atua com eficiência (FREITAS, 2000), pois este é a base em que cada um constitui seu mundo e a partir dele que o indivíduo decidirá o que é o ideal para si, “trata-se de uma projeção que acaba por substituir o narcisismo que o indivíduo perdeu na infância” (SIQUEIRA, 2009:97). É no imaginário, a “realidade subjetiva fundamental”, que nos dispomos de lembranças, idéias e significados para a interpretação da realidade vivenciada.

Freitas (2000) ao dissertar sobre a concorrência de formação de identidades sociais entre as organizações modernas, devido ao seu grande aumento de poder e busca de legitimação social, e as instituições estabelecidas, cita cinco temas presentes no imaginário organizacional moderno. Seus conteúdos tem como objetivo criar um quadro favorável na estrutura simbólica dos indivíduos e em sua forma de ver as organizações.

O tema da empresa-cidadã aborda os papéis das organizações como atores sociais relevantes que superam seus interesses particulares em nome de um bem comum. Seguindo referenciais político-sociais, a organização surge aí como representante de uma sociedade em particular, que busca viver em harmonia com a coletividade, apresentando-se à sociedade como “cidadã” e exaltando suas obras que demonstram sua “consciência” do bem geral. Segundo a autora, esse discurso de cidadania funciona como máquina propulsora em sua imagem, assim como de seus produtos, criando valor comercial para a empresa.

O segundo tema do imaginário organizacional citado pela autora é o culto da excelência. As organizações se tornam palco da busca pela excelência pelos trabalhadores, especialmente os de alto escalão, como finalidade em si. Ela

menciona a mudança de conceito de excelência, a qual passou de um valor durável, a um transitório. “O que antes era infinitivo – ser excelente – passou a ser gerúndio – sendo excelente” (FREITAS, 2000: 62). Condição de sobrevivência, a perseguição pela excelência se tornou uma sina de todos, onde as organizações requerem que o indivíduo não só seja, mas queira ser esse “herói incansável”.

A autora ainda fala sobre o imaginário das organizações como lugares de juventude eterna, onde qualquer possibilidade de morte, envelhecimento ou mesmo um “fracasso” diante da vida são negadas. Se apresentando como sólidas e eternamente jovens, as organizações perseguem constantemente as modas e inovações, tendo a flexibilidade como mantra em seus rituais internos. O homem fluido, flexível leva a organização à sua tão sonhada flexibilidade, fator que representa tudo o que é mais caro às organizações, pois é o que assegurará seu rejuvenescimento permanente, estando sempre em moda, nunca caindo em desuso. Ser flexível e “jovem” passou a ser condição *sine qua non* de sobrevivência na competição, mesmo sabendo-se que no pódio, objetivo da grande maioria, não existem lugares para todos.

As organizações como restauradoras da ética é o quarto tema abordado por Freitas (2000), onde se trata das organizações reagindo contra o jogo que elas mesmas criaram. Com uma tendência nociva em si mesma, a regra de que se deve ganhar não importa como e a que custo tende a “esgotar-se na produção de um mundo de cínicos, de delatores, de sabotadores, de espões industriais e financeiros, de descumpridores de contrato, de corruptos, etc.” (FREITAS, 2000: 67). Considerando que neste cenário desvantajoso nenhum desenvolvimento de atividades a longo prazo é possível, as organizações surgem como modelo a ser seguido pelas demais instituições sociais, além de guardiãs dos mais altos valores sociais da moralidade. Elas buscam uma forma de equilíbrio do jogo, onde a confiança é essencial para o capital. A necessidade então transformada e pregada como virtude.

O último tema do imaginário organizacional abordado pela autora é o da organização como comunidade. Em especial nas grandes organizações, a tendência é que elas se vejam como uma grande comunidade ou uma família. Através de

afiliações por quesitos comportamentais e relacionais, as organizações buscam envolver seus integrantes em um “inconsciente coletivo”, invadindo o a esfera do privado, da vida fora do expediente de seus funcionários, sendo suas famílias um alvo secundário de envolvimento. “A imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência, e os laços fraternos se complementam de forma prazerosa (FREITAS, 2000: 69).

Incentivando o estreitamento das relações sociais e profissionais, levando a vida extraprofissional do trabalhador para dentro da organização, ela busca regar a dedicação de energia física, mental e afetiva de seus trabalhadores além de seus envolvimento com um mundo previamente escolhidos por esta “família adotiva”. A seguir um quadro com o resumo dos imaginários abordados pela autora seus respectivos impactos no indivíduo:

TEMA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL	IMPACTO NO INDIVÍDUO
A empresa-cidadã	“O emprego é um privilégio em troca do silêncio sobre as condições de trabalho e os efeitos desestabilizadores (psíquicos) das novas práticas de gestão.”
O culto da excelência	Indivíduo é “o empreendedor de sua própria vida, seu próprio projeto, um capital que deve dar retorno.”
O lugar da juventude eterna	“Ser flexível e excelente é o único preço que o indivíduo deve pagar para chegar ao pódio e aí manter-se. O herói de hoje, se não se atualizar, já não serve mais para amanhã.”
As restauradoras da ética e da moralidade	“O indivíduo precisa crer na possibilidade de um mundo, de um trabalho, de um lugar, de uma organização, de uma sociedade onde a virtude esteja presente.”
A comunidade	“A imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se complementam de forma prazerosa.”

Quadro 1- O imaginário organizacional moderno. (Freitas, 2000, apud Pabst, 2008: 42)

É no imaginário que realidade percebida pelo indivíduo através da compreensão do simbolismo social é possível, isso se dá através da captação de uma rede de significações construídas pela sociedade e que são atualizadas através de suas práticas (FREITAS, 2000). No imaginário que o indivíduo constrói é que interagem seus sonhos, identidade e aspirações para com a empresa, por outro lado, a empresa busca envolvê-lo com o seu próprio imaginário, buscando uma troca de imaginário, através da disseminação de valores, práticas e cultura (SIQUEIRA, 2009). Isso se deve à capacidade da organização captar, em especial as de grande porte, em caso de grandes transformações na realidade, mais facilmente as transformações sociais e capitalizá-las. Com sua resposta mais rápida que a sociedade em geral, as organizações ganham poder de influência sobre o meio,

respondendo não só de maneira funcional e racional, mas também “de maneira simbólica, através de sua cultura organizacional e da criação de todo um imaginário” (FREITAS, 2000: 55).

É nesse aspecto, ao ter sucesso, que as empresas conseguem aumentar seu poder sobre o indivíduo, suplantando seu imaginário ou identidade, para que este mude e se torne mais acessível aos interesses organizacionais e, assim, mais propício a ser dominado. Com isso, o indivíduo é instigado a realizar os sonhos da empresa mesmo que ele esteja em busca da realização dos seus próprios sonhos (FREITAS, 2000)(SIQUEIRA, 2009).

Com o tempo, o indivíduo acaba se identificando com a cultura e valores da empresa, se reconhecendo como membro do grupo, e sendo reconhecido por outros como pertencente a ele, ingressando assim no próprio conceito de equipe. Lá, “ele se identifica com a organização de maneira completa e inequívoca, passando ela a representar fonte rica de identidade para ele” (Siqueira, 2009:103) onde, submetido, ele trabalhará com prazer, como quem trabalha para si próprio já que ela agora faz parte dele (FREITAS, 2000).

“Neste sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si”. (FREITAS, 2000: 100)

De acordo com Chanlat (1996) a construção da realidade e as ações inerentes ao ser humano não podem ser concebidas sem serem utilizadas qualquer forma de linguagem, pois é graças a esta habilidade humana de expressar-se, seja explícita ou implicitamente, que se pode reconhecer o mundo das significações. Objeto de estudos obrigatório para a compreensão do dito e do não dito nas organizações, a linguagem é fonte útil de contextualização e compreensão das condutas, ações e decisões praticadas no dia a dia das organizações.

Fleury et al. (1996) reforça esta idéia ao afirmar que a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e visualização do universo simbólico de uma organização. Para a apreensão deste

universo simbólico é de vital importância o mapeamento dos sistemas de comunicação, sejam eles formais orais, formais escritos ou informais.

Chanlat (1996) relembra ainda que seria um erro encarar a linguagem como simples transmissão de informações como alguns modelos inspirados pela engenharia propõem, isso seria “elidir todo o problema dos sentidos e das significações” (CHANLAT, 1996: 29). Tratar a linguagem como simples fonte formal de ligação entre os funcionários é negar-se a entender e aprender em profundidade o simbólico e as identidades individuais e coletivas (CHANLAT, 1996)(FERNANDES e ZANELLI, 2006).

Ao abordarmos o discurso organizacional, devemos considerar a dimensão ideológica que lhe pertence como fator motivador. A ideologia inerente no discurso organizacional não está somente explícita no seu conteúdo, mas também na maneira de como é dita, levando aos espectadores a uma interpretação de acordo com sua própria percepção, intencionada, mesmo que não seja óbvia na linguagem utilizada para isso. Ao se analisar o discurso, não deve-se esquecer que todo ele, incluindo todas as palavras pronunciadas e documentos escritos, se inserem em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento (CHANLAT, 1996)(FREITAS, 2000)(SIQUEIRA, 2009).

Para um melhor entendimento do pesquisador, para que seja possível a assimilação e similar percepção do significado a ser transmitido assim como um funcionário receberia, é preciso entender o contexto existente, seus precedentes históricos e a cultura da empresa. Assim será possível o melhor entendimento do que é dito, do que é implícito ou mesmo da interpretação que a companhia deseja ter (SIQUEIRA, 2009).

Segundo Pagès et al. (1993), o discurso organizacional informa ao mesmo tempo: Sobre uma realidade objetiva exterior e transcendente ao indivíduo, e sobre o seu universo mental. Assim, cada indivíduo seria sujeito a um discurso comum com seus colegas, sendo coletivo e individual ao mesmo tempo. O caráter coletivo do discurso nos leva necessariamente ao conceito de estruturas, onde a existência de relações entre fenômenos que operam transversalmente sobre todo o

escopo do campo sociomental e ao conjunto teórico que envolvem as hipóteses sobre a natureza das relações entre a organização e o indivíduo.

Nesse contexto, o discurso assume um papel político importante na organização, se tornando uma ferramenta do controle nas relações de poder, possibilitando a organização um esclarecimento e maior controle das relações de dominador/dominado (SIQUEIRA, 2009). Morgan (2002) aborda a metáfora das organizações como instrumentos de dominação do indivíduo. Segundo esta abordagem, em uma busca quase insensível de eficiência e lucros, a organização controla a padronização dos comportamentos e resultados através do domínio. Ela considera necessário para sua melhor administração um maior controle sobre seu ambiente externo e interno, assumindo assim uma postura cada vez mais rígida e precisa.

O ser humano, segundo o autor, é tratado como digno de investimento, já que passa a ser visto como um “ativo” da empresa, um “capital humano”. Capital esse que, inevitavelmente, possui riscos, os quais tenderão a ser diminuídos através de seleções extensas e rigorosas. Nessa estrutura racional, os trabalhos serão divididos em classes, buscando um maior controle em suas diferentes características, seja com o estímulo para classes “superiores” e uma maior supervisão nas classes “inferiores”.

Acreditando que o discurso exerce grande influência nas relações sociais, influenciando nas relações de poder nas organizações, Siqueira (2009) desenvolveu uma pesquisa nos principais periódicos do país e identificou seis categorias do discurso organizacional em gestão de pessoas: O superexecutivo de sucesso nas organizações; O discurso do comprometimento organizacional; Em busca de modismos gerenciais; “Ganhe” com a participação; Saúde nas empresas; O discurso das melhores empresas para se trabalhar.

O discurso do superexecutivo de sucesso nas organizações se destaca nos dias atuais pela possibilidade de destaque na sociedade que é oferecida ao indivíduo pela organização onde trabalha. No entanto para isso o indivíduo deve ter absorvido os valores da organização, seguir suas práticas e se destacar dos demais,

onde o bom resultado nunca é suficiente. Nesta relação de troca, a organização oferece a possibilidade de o indivíduo ser admirado diante dos seus condicionalmente a receber seu máximo, em busca dos melhores resultados, aceitando os termos explicitados, implícita ou explicitamente, pela organização.

Em busca da realização de seus sonhos através da empresa, o indivíduo tentará extrair ao máximo o que puder da organização, que por sua vez tentará realizar seus próprios sonhos e objetivos em resultados através do indivíduo. Essa relação de sedução recíproca, aprofundar os jogos de poder e de desejo existentes (SIQUEIRA, 2009). Em organizações de perfil agressivo e onde o individualismo é incentivado, existe um clima “ethos fálico-narcisista”, onde a satisfação do funcionário é diretamente proporcional à sua exposição, seu carisma e à sua capacidade de ser visto como “vencedor” pelos colegas. O comportamento narcisista é encorajado nessas organizações assim como a anuidade de seus funcionários (MORGAN, 2002).

A busca constante pela excelência se torna para o indivíduo um valor em si, uma busca pela sobrevivência, onde seus resultados podem e devem ser constantemente superados já que serão avaliados de forma individual por seus feitos. Ao pregarem ditados de “ser o seu próprio projeto” ou “ser empreendedor na própria vida” as empresas passam o conceito de excelência do fazer para o conjunto de regras morais a serem seguidas pertencentes ao imaginário da organização (FREITAS, 2000). Tal processo de aceitação das novas normas e valores fará com que o indivíduo aceite aos poucos os mesmos valores na identidade social, fundindo-a com a organizacional (FERNANDES E ZANELLI, 2006).

“É preciso sempre fazer mais, superar-se: vencer é trabalhar mais e melhor, o fracasso é parar ou regredir nesta corrida. Nunca se vence definitivamente, pois sempre é possível fazer melhor e “nada é adquirido”. A organização passa para o indivíduo a idéia que é ele que se está superando através de sua carreira, ao passo que, na realidade são os objetivos da organização que estão sendo atingidos: O indivíduo é a questão principal.” (PAGÈS ET AL., 1993:137)

O indivíduo que se posiciona em uma posição de disposição ao sacrifício em nome da organização para alcançar seus objetivos é complementado pela

empresa, que por sua vez exigirá do indivíduo “um perfil e um comportamento de super-herói, de uma pessoa, por assim dizer, acima do normal, que possa preencher as demandas da empresa” (SIQUEIRA, 2009:128). É o que Freitas (2000) chama do indivíduo possuindo “natureza” esportiva de ganhador, eleito para transmitir seu heroísmo aos demais na organização.

Ao assumir tal papel diante não só de seus colegas de trabalho, mas de toda a sociedade, o indivíduo sofre as conseqüências da pressão gerada pela idealização já que não foi desenhado para isso (FREITAS, 2000). Chanlat (2001) trata da doença gerada pelo que chama de a “neurose da excelência”, *burn out* ou mesmo a “doença da idealização”. A doença segundo o autor advém de uma busca constante ao sucesso, sendo a doença um alto custo a ser pago pelo indivíduo. Ela decorre da luta constante ao buscar a satisfação dos ideais de excelência pregados pela sociedade e mais especificamente para algumas organizações que possuem a “administração por excelência” como prática ou objetivos de mesmo teor implicitamente inseridos em sua cultura organizacional.

Incentivado a trabalhar energicamente, o indivíduo desenvolve uma necessidade de resultados cada vez melhores, se encontrando dessa forma em uma “espiral infernal, obrigado a correr cada vez mais depressa em um contexto onde tudo muda tão rapidamente que não resta na mais de estável a que se agarrar para retomar o fôlego” (CHANLAT, 2001:188).

Siqueira (2009) define comprometimento organizacional como um engajamento ou envolvimento ou forte adesão a um projeto da organização em que o indivíduo está inserido. No discurso do comprometimento organizacional a idéia funciona como uma promessa da organização de ganhos futuros, mesmo que “pseudoganhos”, e realizações ao empregado que a esta se empenhar, oferecendo assim oportunidades de ganho para a empresa.

Comprometimento com a organização se baseia no grau de disposição em se dedicar a empresa, auxiliando-a em alcançar seus objetivos organizacionais. Tal fator leva ao indivíduo a tomar responsabilidade sobre a consecução dos objetivos da organização, assim como na implementação de esforços para seu

alcance. O fato é mais destacado nas grandes empresas (Freitas, 2000), onde o comprometimento toma posição de destaque sendo em alguns casos tratados com ares religiosos (SIQUEIRA, 2009), entendendo que as pessoas são consideradas atualmente o principal ativo da organização.

Ao abordar a dedicação à empresa como uma metáfora à criação de uma nova religião dentro das empresas modernas, Pagès et al. (1993) afirma que trabalhar em uma organização que possui o domínio deste tipo de ferramenta, se posicionando como objeto de culto, implica na adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, e a uma adesão ideológica que incita as pessoas a se dedicarem de corpo e alma a seu trabalho.

As organizações estimulam assim seu departamento de recursos humanos, que deverão assim criar um ambiente de envolvimento do empregado com a organização (FREITAS, 2000). De um lado, a empresa desenvolve um marketing interno, motivando os funcionários, atendendo suas necessidades, desenvolvendo programas de qualidade de vida no trabalho, possibilitando-o o alcance do sucesso. Por outro lado, a organização, ameaçando o indivíduo com o desemprego, exigirá seu comprometimento integral em suas propostas. Não só através da coação que a organização exerce seu controle, ao “vender” com sucesso ao indivíduo um projeto, a organização contará com seu comprometimento (SIQUEIRA, 2009).

O mito da grande família como importante fator para análise do simbólico organizacional é abordado por Fleury et. al. (1996). Tal imagem familiar é comumente invocada para reforçar o clima de camaradagem e confiança que se pretende e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Nessa visão, o conflito entre o capital e o trabalho é substituído por lemas de cooperação e entrosamento. A idéia é de uma célula de cooperação, afetividade, solidariedade, manifestadas desde as instancias sociais, passando por práticas de integração, formação de uma identidade organizacional, ao discurso político. “O mito da família revela assim as duas faces presentes nas relações de trabalho: a face visível de solidariedade, de cooperação, e a face oculta da dominação e submissão” (FLEURY ET AL., 1996: 123)

Freitas (2000) decorre sobre a tentativa da empresa aumentar o comprometimento do empregado através da construção de um “clube dos raros”, onde para ser aceito neste clube onde são oferecidos várias promessas de benefícios e de status, ele terá que ser um “cúmplice” da organização. O medo é outro instrumento utilizado como incentivador do comprometimento organizacional (DEJOURS, 1988). Ele é utilizado pela organização como um verdadeiro impulso para fazer os trabalhadores trabalharem mais e da forma esperada. Como um estado de alerta permanente, o medo serve à produtividade, já que em caso de algum acontecimento são os despreparados, descomprometidos e ineficientes os primeiros a cair. Ele também funciona como fator solidário entre os funcionários, pois o medo partilhado diz respeito a todos na organização.

Este sentimento generalizado entre os funcionários cria espontaneamente um fenômeno que não poderia ser incentivado diretamente pela organização já que, a iniciativa, favorece a multiplicidade de tarefas e permite a economia de maiores investimentos em treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Segundo Morgan (2002) a competição é outro aspecto relevante na manipulação do comprometimento nas organizações. Em organizações caracterizadas por impulsionar a competição interna, sob uma bandeira de cooperação interna, impulsos destrutivos são liberados internamente criando uma cultura de práticas sadistas enquanto essa energia deveria estar sendo gasta externamente.

Os modismos gerenciais referem-se à busca da organização de métodos para a constante renovação, motivação, e incremento dos resultados organizacionais (PABST, 2008). São formas de a empresa conquistar o indivíduo, direcioná-los para o alcance dos objetivos da organização, vencendo os competidores de mercado. Em uma obsessão pelo sucesso, os gurus da administração prometem resolver os problemas inerentes à administração, renovando-a constantemente, em uma eterna perseguição ao sucesso. Tais modismos gerenciais são adotados em toda sua voracidade por empresas líderes de mercado, e ingressados inclusive nos processos de gestão de pessoas (SIQUEIRA, 2009).

Em busca de modernização, desburocratização dos processos de trabalho, a reestruturação organizacional e novos modelos de gestão, os modismos gerenciais são o terreno fértil para as consultorias, suas fomentadoras, que buscarão, além desses objetivos, a satisfação do cliente e de sua fidelidade para o alcance das metas e resultados esperados. Isso de dará com a adoção de métodos padrões, como em fórmulas, para a adoção nos mais diversos modelos de organizações, onde o funcionário, diante da coação do desemprego, é que deve se adaptar à “nova lei” que regerá os processos de trabalhos internos.

O quarto discurso refere-se ao ganho do indivíduo com os diversos modelos participação na organização. Empresas que querem ser identificadas como modernas ou “de sofisticado desenvolvimento gerencial não poderia deixar de democratizar, ao menos no nível do discurso, seu processo decisório” (SIQUEIRA, 2009:188). Segundo este discurso, é esperado do indivíduo um comportamento de parceria e cooperação com a organização, melhorando assim os processos organizacionais, e o comportamento de “posse” da companhia, muitas vezes regados a incentivos como gratificações por alcance de resultados. Submetido, ele trabalhará com prazer, como quem trabalha para si próprio já que agora a organização agora faz parte dele. Isso leva a um maior comprometimento do indivíduo para os resultados organizacionais e a uma padronização dos comportamentos esperados (FREITAS, 2000).

Siqueira (2009), no entanto, questiona a relevância das participações efetivas nas decisões dos trabalhadores, ao duvidar das reais intenções ao discurso da participação, pois segundo este, o discurso organizacional da participação funciona bem como uma arma utilizada pela empresa para seduzir seus empregados. Ele afirma que ao contrário do censo comum, a participação não é uma humanização dos processos, mas sim “meio para o que a classe dirigente pretende alcançar, e não meio de emancipação do indivíduo” (SIQUEIRA, 2009:189). A organização o faz participar, se superar, e o vende a idéia de que ao fazer isso ele conquista um benefício próprio, quando na realidade são os próprios objetivos da organização que estão sendo alcançados através de seus resultados (PAGÈS ET AL, 1993)

Nesta mesma perspectiva, Dejours (1988) acrescenta que ao influenciar aos funcionários à participação, as organizações buscam descobrir falhas no comportamento dos funcionários como uma estratégia de manipulação psicológica. Encoraja-se ao funcionário o máximo de abertura, inclusive de informações pessoais como dificuldades familiares e financeiras, para se obter dados preciosos para os gestores. Dados não obtidos diretamente com o funcionário, poderão ser obtidos através de coação de seus colegas. Com os dados, estes possuirão instrumentos de poder sobre seus subordinados, como: pressões, incentivos de rivalidade, à discriminação ou resolução de conflitos.

Em adição, Fleury et al. (1996) ressalta o crescente aumento de setores como “fale francamente” ou “portas abertas”, onde, por um lado a empresa busca melhorar o processo de comunicação com o funcionário, aumentando sua capacidade de captação do clima organizacional e das queixas dos funcionários, por outro, tem um excelente veículo de repasse de mensagens e controle de culturas e comportamentos.

O discurso da saúde nas empresas é uma tentativa de se amenizar o prejuízo causado à sua saúde pela busca do indivíduo a um desempenho de um super-herói no mundo de trabalhos. No entanto, o autor adverte que tal preocupação organizacional existe, quase que unicamente, no nível do discurso. Dejours (1988) afirma que os interesses organizacionais quanto à saúde dos trabalhadores concerne diretamente aos seus interesses de produtividade e políticas de anti-absenteísmo.

Além disso, a análise dos discursos da saúde nas organizações deve seguir duas vertentes: a da organização que previne e recupera seus integrantes das doenças; e da organização como preconizadora e causadora da doença em todos os níveis (SIQUEIRA, 2009). Esta segunda vertente de análise é seguida por Dejours (1988) que conclui que o trabalhador foi levado à ser o artesão de seu próprio sofrimento. Incitado a participar de um ciclo vicioso, ele busca um excepcional “presenteísmo”, geralmente devido à incentivos financeiros, que o leva à geração e/ou ao agrave de suas doenças. Segundo o autor, a doutrinação é qual

que até o tempo gasto fora da organização é manipulado por esta, como estratégia destinada a manter os comportamentos e foco esperados.

Levado pelo imaginário moderno ao seu limite, o indivíduo sofre abusos, grande maioria das vezes de caráter emocional, ao se sujeitar às condições de trabalho impostas, ao realizar tarefas de caráter não ético ou que prejudicaria o bem estar social, ou utiliza drogas ilícitas, com o objetivo de aumentar seu desempenho no trabalho (SIQUEIRA, 2009). O autor menciona desconhecer dentre os discursos de funcionários grevistas algum que não contenham a palavra “indignidade”.

Ao ser encarregado de tarefas consideradas desinteressantes ou sem significado para o trabalhador é que nascem sentimentos de falta de dignidade, de inutilidade ou de desqualificação. Sentimentos que resultam muitas vezes em um adormecimento intelectual e, em seguida, em uma vivência depressiva. Com a vivência depressiva, os sentimentos são ampliados marcando o triunfo do condicionamento produtivo, o que passará despercebido caso seja erroneamente denominado “cansaço” (DEJOURS, 1988).

O mesmo autor considera a resiliência organizacional como função indireta do sofrimento. Não necessariamente são as exigências mentais ou psíquicas do trabalho que definem o momento que o sofrimento se iniciará, mas sim a incapacidade de se restaurar da agressão causada. Quando o trabalhador percebe que o ponto inicial de menor tensão não pode mais ser atingido é que o sofrimento se inicia. Essa incapacidade de se mudar diante das organizações são sobretudo características das organizações que possuem organização do trabalho mais rígidas, mais divididos e portanto com menor conteúdo significativo.

A resiliência corporativa, o estresse no trabalho, e a prevenção de acidentes e lesões no trabalho são temáticas abordadas no discurso da saúde no trabalho, que busca um gerenciamento das conseqüências de cada um na produtividade do indivíduo, e assim, nos resultados finais da empresa. Espera-se, no caso da resiliência, uma invulnerabilidade do trabalhador ao desgaste diante das pressões do meio, reforçando ainda mais a imagem buscada do trabalhador como um super-homem corporativo.

Como um dos grandes problemas dos executivos de hoje, causado pelo modelo de ordem de dedicação total, o estresse aparece em várias dimensões pertinentes ao executivo moderno. Neste intuito, grandes empresas desenvolvem programas de qualidade de vida no trabalho, buscando combater efetivamente as causas do estresse. Siqueira (2009) ressalta que a contradição em combate ao stress advém do próprio tratamento necessário, uma mudança no estilo de vida, e das implacáveis expectativas do mercado por uma constante atualização, competição e busca por resultados.

A última categoria identificada por Siqueira (2009) aborda o discurso sobre as melhores empresas para se trabalhar. Segundo alguns critérios estabelecidos algumas revistas especializadas em negócios divulgam anualmente um ranking, segundo uma avaliação feita por trabalhadores, das melhores empresas para se trabalhar. Os critérios geralmente utilizados são: salários, benefícios, oportunidades de carreira e treinamento, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho e responsabilidade social. Deste modo, empresas buscam estar nos primeiros lugares desta pesquisa com o objetivo de assim “criar e reproduzir as imagens de que as pessoas são felizes nas empresas, e que elas apóiam seus funcionários” (SIQUEIRA, 2009:213). As empresas buscam além de divulgar este tipo de imagem, mostrar-se comprometida com o consumidor, com o meio ambiente e com o desenvolvimento interno do funcionário.

Esta é uma forma de se atrair talentos no mercado, que geralmente já buscam a empresa por se identificar com os valores organizacionais assumidos publicamente pela organização. Além de uma forma de captação de talentos, o discurso é vital na manutenção dos mesmos na organização, pois estes tendem a se sentir intimidados ao sair de uma organização que, mesmo que teoricamente, proporciona as “melhores” condições para se trabalhar. A empresa desenvolve então uma política de benefícios e procedimentos com o objetivo da dominação do indivíduo, oculto, envolvendo-os com o imaginário e com a cultura organizacional. Ela busca assim o comprometimento organizacional, o apego das pessoas aos valores, à sua missão e aos seus objetivos para que as pessoas se orgulhem de trabalhar nela, de estar inserido naquela família ou comunidade.

A seguir, um quadro-resumo de Pabst (2008) das categorias dos discursos organizacionais em gestão de pessoas propostos por Siqueira e suas influências no indivíduo.

CATEGORIA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL	IMPACTO NO INDIVÍDUO
O superexecutivo de sucesso	“Ser um super-homem exige do executivo um desempenho acima do razoável e um exemplo de vida dentro e fora da organização.”
O comprometimento organizacional	“É cada vez mais requerido o comprometimento com os objetivos organizacionais e cada vez maior a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional.”
Os modismos gerenciais	“Os inúmeros modelos de gestão que surgem e se modificam no ambiente organizacional, só podem ser implementados se os indivíduos se adaptam ou são afastados à nova maneira de se trabalhar.”
A participação dos funcionários	“O indivíduo tem no salário e em benefícios indiretos, matérias-primas de pacotes de incentivos que fazem com que se dedique cada dia mais às demandas da organização.”
A preocupação da organização com o indivíduo	“Ao lado da preocupação com a saúde do indivíduo, a empresa ignora, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquelas relacionadas ao ambiente de trabalho.”
As listas das melhores empresas onde se trabalhar	“Para estar presente nos primeiros lugares dessas pesquisas, supõe-se que, na empresa, as pessoas são felizes, e que a empresa apóia seus recursos humanos, seu capital humano.”

Quadro 2 – O Discurso organizacional de Siqueira (2009, apud Pabst, 2008: 44)

## 2.2 O Processo de Mudança Organizacional

Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem nas coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sobre as condições antigas, e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas. (MAQUIAVEL, apud Costa, 2007)

A despeito do pensamento de Maquiavel sobre a mudança, Grey (2004) enfatiza a mudança como uma instituição cada vez mais presente e aceita no nosso dia-a-dia, estando esta inserida na cultura atual como algo natural, corriqueira e quase inevitável na dinâmica social. O autor aborda o assunto ao afirmar a existência de um “fetiche” sobre mudança, o que implica em uma inserção da idéia sem precedentes de mudança nas sociedades, organizações e instituições atuais.

Conceituando mudança, podemos citar Woodman (1989, apud Neiva, 2004) que afirma que mudança consiste em uma diferença ou comparação entre dois momentos distintos de uma mesma realidade. Já Gioia e Chittipeddi (apud WOOD, 1995, p: 190) definem mudança como um esforço de alteração das formas vigentes de pensar e agir dos membros da organização. Já em uma definição mais focada nas mudanças que ocorrem dentro das organizações, temos Wood definindo mudança organizacional como: “Qualquer transformação da natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (Wood, 1995, p: 190).

Obtemos outra definição com Lima e Bressam (2003, apud, NEIVA, 2004, p:23) que conceitua mudança organizacional como: “Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma conseqüência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência”.

No intuito de melhorar a compreensão do fenômeno, alguns autores desenvolveram modelos para explicar suas motivações iniciais. Segundo Burke e Litwin (1992, apud NEIVA e PAZ, 2006) a mudança transformacional da organização acontece quando as culturas e/ou as missões da mesma sofrem uma modificação. Já os demais aspectos e pequenas mudanças ocorrem como indicadores em função das mudanças de maior espectro. Já Greenwood e Hinings (1996, apud NEIVA e PAZ, 2006) definiram um modelo para as mudanças organizacionais mais voltado a tentar explicar os processos envolvidos.

Os autores basearam seu modelo nas insatisfações dos interesses individuais e o grau de comprometimento dos indivíduos com os valores organizacionais, pois afirmam que tais valores agem como catalisadores da mudança. Ressaltam também, que as organizações “são arenas nas quais coalizões, com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influenciar, tentam dominar” (NEIVA e PAZ, 2006, p: 66).

Podemos entender valores organizacionais, segundo definição de Tamayo, Mendes e Paz (2001, apud Neiva e Paz, 2006, p: 33/34) “como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientem a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Lodi (1998) afirma que o processo de mudança na empresa acontece de forma gradual e algumas vezes imperceptível. Quando imperceptível, a mudança é de caráter superficial, pois a empresa superará a mudança mantendo sua essência. Ele compara a mudança organizacional a uma pessoa que procura um guia espiritual, pois este manterá sua essência, mas aproveitará da mudança como uma forma de se auto-renovar, aprofundar e desenvolver. Em adição, Silveira Jr (1995, p:14) afirma que as mudanças organizacionais, “ao contrário de serem rotineiras e previsíveis, são instáveis, aceleradas e até certo ponto, revolucionárias”.

Os autores ainda afirmam que tais mudanças podem inserir-se em um contexto conjuntural, que responde a situações momentâneas, ao exemplo de uma

crise, como a um contexto estrutural, que responde por alterações profundas na sociedade e em seus agentes. Seguindo a mesma linha de pensamento, Hernandez e Caldas (2001) denominam as variáveis momentâneas, inseridas no contexto da ocasião como “variáveis situacionais”. Estas são estímulos gerados no ambiente, e principalmente, no grupo em que o indivíduo está inserido, em razão do compartilhamento de significados percebidos, através de seus processos de comunicação formal e informal, que moderam sua vivência no processo de mudança.

Segundo Wood (1995), as mudanças organizacionais podem ser segmentadas segundo:

- Sua natureza: “Relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos...”
- Segundo a relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança relativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária).
- Segundo sua forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional. (WOOD, 1995, p: 190)

Por outro lado, Nadler e cols. (1994, apud NEIVA, 2004) apresentam quatro dimensões de tipologia: Incremental e descontínua, pró-ativa e reativa. Ele segue explicando:

Mudanças incrementais envolvem pequenas alterações que ocorrem durante períodos de equilíbrio da organização, como pequenas ondas de oscilação. Caracterizam-se por serem focalizadas e fazerem parte de um processo de constante adaptação e modificação para que a organização resolva problemas e funcione mais efetivamente. Mudanças descontínuas, por sua vez, envolvem mudanças efetivas em períodos de desequilíbrio. (NADLER e COLS, 1994, apud NEIVA, 2004, p: 17)

Sobre a natureza das mudanças, Lodi (1998) afirma que toda mudança tem caráter político, pois influencia na distribuição de poder entre as pessoas ou mesmo “desnuda” o esquema de poder que prevalece na organização. Ele afirma que a mudança tem o poder de “atingir o nervo da organização”, afetando os indivíduos, desvendando suas posições e as suas debilidades. “As mudanças

causam produzem um acirramento psicossocial dentro da organização e aguçam as contradições internas do sistema” (LODI, 1998, p: 45). Bastos e Santos (2007), ressaltam o fator político como essencial para o processo de mudança, aconselhando que o processo de transformação deva ser vislumbrado pondo-se em ótica os fatores políticos, culturais e ambientais, pois estes influenciam e interferem no resultado alcançado no processo.

Seguindo a tendência atual do Fetiche da Mudança citado por Grey (2004), Fernandes e Zanelli enfatizam que ao se pensar em mudanças, deve-se analisá-las como algo benigno e atual, pois ocasionará benefícios para a organização a qual estará atualizando-se para se manter competitiva diante da concorrência. “Uma cultura organizacional que priorize a comunicação, justificando por que certas ações são mais valorizadas que outras, se adaptará melhor às mudanças do que uma cultura em que a forma como as pessoas devem agir é imposta, sem explicações ou justificativas.” (FERNANDES e ZANELLI, 2006, p:66).

A cultura organizacional é apontada por Greenwood e Hinings (1996, apud NEIVA e PAZ, 2006) como precipitadora da mudança, assim como os conceitos organizacionais de valores e insatisfação de interesses. A idéia é reforçada por Grey (2004) que coloca a cultura como um fator implícito em quase todos os processos, prescrições e metodologias focalizadas na mudança organizacional.

Segundo Lima (1997) um conceito de uma cultura especificamente organizacional começou a ser firmado na década de 40. Tal conceito explicaria os fenômenos ocorridos no interior de grupos sociais de dimensões menores, como empresas e órgãos públicos. Já nos anos 50, Elliot Jaques definiu a “cultura da empresa” como: “O modo habitual de pensar e de agir que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa” (AKTOUF, 1994, apud LIMA, 1997, p:25)

Entende-se cultura organizacional como sendo o conjunto de crenças artefatos, práticas e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização (NEIVA e PAZ, 2004). Para as autoras, são tais

conjuntos que viabilizam sua percepção, através da identidade organizacional, às pessoas de fora da organização. Segundo Paz e Tamayo, cultura organizacional se entende como: “a forma de pensar, agir e sentir compartilhadas nas organizações” (2004, apud NEIVA e PAZ, 2006, p:33).

Sem muito teor terminológico, Davis e Newstrom (1998) apresentam a cultura organizacional como um ambiente de crenças, costumes, conhecimentos e práticas criadas pelos homens. De acordo com Freitas (2000), podemos considerar tal cultura organizacional como um “contrato-mestre” que regula a imagem que a organização tem de si mesma, inclusive seu posicionamento na sociedade, o modo o qual os indivíduos e integrantes percebem e interpretam as experiências vividas, o modo que tais interpretações são compartilhadas e ainda os comportamentos decorrentes. Concorde com Davis e Newstrom, Schein define:

...cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (SCHEIN, 1985, p: 19, apud LIMA, 1997, p: 26)

Tal cultura organizacional, segundo Lima (1997) definirá o modo com que a empresa encarará os fatores extrínsecos causadores de mudanças transformacionais que afetam a organização, seja participando ativamente ou passivamente das mesmas. Herzorg, (1991, apud WOOD, 1995) afirma que as mudanças no contexto organizacional abordam temas como comportamento humano e respostas diante de modificações ou mesmo antecipando alterações estratégicas, de recursos ou tecnologia. A influência dos indivíduos que estão inseridos na organização diante das mudanças é ressaltada por Bastos e Santos (2007) que afirmam o elemento humano como construtor de significado nas organizações, influenciando no processo como um todo, sua velocidade, eficiência, eficácia e impactos posteriores.

Isso sinaliza que tanto as empresas como os estudiosos da administração estão se dando conta de que, se por um lado é preciso, entre outras coisas, rever e mudar as estratégias, os processos, as estruturas e os sistemas de informação, por outro,

nada disso será possível sem uma atenção especial aos processos de construção de significado em que o elemento humano está implicado. (BASTOS e SANTOS, 2007:28)

Lodi (1998) afirma que a dimensão da mudança e seu ritmo de implantação devem ser analisados antes da execução do processo, pois dependentemente da mudança a ser realizada, o método a ser aplicado influirá em como a organização o receberá. Tal grau de receptividade influirá nas conseqüências geradas na organização como um todo, considerando a organização como um organismo social, ou como suspeita o autor, um organismo vivo.

O mesmo autor ainda aborda sobre a forma que diferentes personalidades dos condutores da mudança agem. Segundo ele mudanças conduzidas por tecnocratas seguem, de uma forma distorcida, as teorias de Maquiavel, pois acabam fazendo todo o “mal” de uma vez só. Nas palavras do autor: “Os tecnocratas agem como cirurgiões grosseiros derramando inutilmente sangue demais”. O mesmo ainda afirma que os melhores condutores das mudanças na organização são os políticos, pois estes possuem um ritmo flexível, atribuindo ao processo uma variação entre fases de ritmo rápido e lento. Estes sabem, diferentemente do tecnocrata, respeitar as culturas organizacionais prevalecentes e ainda conseguem utilizá-las como veículos para as mudanças.

Diversos autores consideram que, em geral, o tempo necessário para a implementação de tais mudanças organizacionais é subestimado, pois comumente não são considerados os vínculos dos indivíduos com os elementos culturais da organização. Um estudo desenvolvido por Dutra (1996, apud, FERNANDES e ZANNELI, 2006) constatou que a realização de uma mudança está vinculada a fatores além do que mudar a estrutura da empresa em si, pois a mudança organizacional é fruto de diversos aspetos que interagem entre si. O autor verificou que muitas vezes para a implementação do processo de mudança é necessária a alteração de rituais, símbolos, pressupostos e outros elementos que formam a cultura organizacional.

A influência das mudanças no comportamento humano, e vice versa, assim como suas influências sobre as identidades que compõem a organização e o

desempenho da organização é abordada por Wood (1995) e Chanlat (2001) que nos falam que tal processo de mudança é uma questão de cultura. Tal cultura poderá ser modificada através de ações diretas da organização, inclusive poderão ser planejadas, mesmo não se tratando de uma tarefa fácil.

Para os autores Fernandes e Zanneli (2006), os integrantes de uma organização são suscetíveis constantemente influenciados pelas culturas, valores e realidade da organização onde estão inseridos, assim como as suas mudanças. Tais percursos de com processos de inserção, adaptação, mudança e readaptação fazem com que o indivíduo sofra um processo de construção e reconstrução sua identidade organizacional.

Tal identidade tem a capacidade de sobrepor a identidade individual, fazendo com que ele seja identificado mais facilmente pela sociedade segundo sua identidade organizacional do que pela individual. Ao assumir a nova identidade, o indivíduo assume conjuntamente os valores e práticas da organização, tomando para si como naturais, afetando sua percepção da realidade e influenciando em seu comportamento e escolhas a serem tomadas.

A mudança organizacional aparece nesse contexto como estímulo à perda de identidade pela organização (CHANLAT, 2001). Após o processo de mudança, um sentimento de nostalgia sobre a antiga realidade se instaura nos integrantes da organização sendo motivo de resistência, perda de simbolismo, diminuição do comprometimento ou mesmo de aumento na rotatividade do pessoal. Ao perceber a “nova” organização como inferior, o indivíduo retomará o processo de (re)construção da identidade, buscando se adequar a nova realidade (Chanlat, 2001)(FERNANDES e ZANNELI, 2006).

A percepção da realidade pelo trabalhador é então estudada pelas mais recentes abordagens dos estudos sobre a mudança (BASTOS e SANTOS, 2007). Isto se deve ao pressuposto que a percepção dos atores envolvidos no processo de mudança é essencial para uma melhor ordenação do processo como um todo, já que mesmo partindo de informações igualmente apresentadas podem obter diferentes significados atribuídos. Em complemento, Hernandez e Caldas (2001)

ressaltam que é a realidade percebida daquilo que existe e acontece ao redor de cada indivíduo que orientam suas ações e reações, e não necessariamente na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos.

Percepção, segundo Schiffman e Kanuk (1991, apud HERNANDEZ e CALDAS, 2001), é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes da realidade. Hernandez e Caldas (2001) mencionam os três estágios da percepção individual. O primeiro estágio consistiria na seleção feita pelo indivíduo dos estímulos, pois estes tendem a buscar as informações de forma seletiva, selecionando as que lhe são mais agradáveis e de melhor compreensão. Pela mesma razão, são as informações que são consideradas relevantes e que preenchem necessidades que são absorvidas, e as irrelevantes desconsideradas.

O segundo estágio consiste na organização dos estímulos pelo indivíduo, que divide as informações em categorias que posteriormente serão lembradas como um todo, mesmo que a forma de organização seja individual. O terceiro e último estágio da percepção é a interpretação das informações. Nesta fase, o indivíduo se baseará em experiências anteriores e expectativas para as informações, fase também de natureza individual. Isto implica que, por mais que dois indivíduos possam compartilhar da mesma realidade objetiva, eles jamais possuirão igual bagagem de experiências, desejos, necessidades e expectativas necessárias para produzirem a mesma percepção sobre a realidade, produzindo assim visões distintas da mesma realidade.

A percepção como fator definidor das reações humanas é citado por Grey (2004) ao falar da dependência do compromisso dos sobreviventes de um *downsizing* para com a percepção da justiça utilizada com seus antigos colegas, e da forma com que foram tratados durante o processo. Ele ressalta ainda que o papel da comunicação da organização com os empregados é peça chave para o sucesso dos objetivos na percepção dos funcionários, pois esta será a ferramenta que definirá a maneira de como a “necessidade” de mudança será repassada e compreendida.

“O impasse dos limites e potencialidades de gerenciar um processo de transformação aparece, cedo ou tarde, em situações e momentos específicos da trajetória de cada organização, constituindo, via de regra, uma espécie de “hora da verdade” da capacidade do profissional e da própria solidez do arsenal teórico e técnico das ciências administrativas... O delineamento de propostas de mudanças, muitas vezes, assume a configuração de modelos incompatíveis com o modo de ser da cultura da organização, e as transformações inofensivas, ou aparentemente desejadas pelos agentes organizacionais, são violentamente rechaçadas sem que se identifique o fator incongruente, que originou o conflito e a resistência” (FLEURY et al., 1996: 68).

Neste mesmo sentido, Porras e Robertson (1992, apud NEIVA, 2004) defendem que a efetividade da mudança organizacional possui o pré-requisito de acontecerem na organização uma série de mudanças individuais, pois para que aquelas sejam efetivas e duradouras elas devem ser mediadas por comportamentos individuais favoráveis à mudança. Em adição podemos citar os programas de mudança nas organizações de Bovet e Hede (2001, apud NEIVA e PAZ, 2006) que atribuem os fracassos nos processos de mudanças às resistências individuais. Atitudes de ceticismo, temor e aceitação, segundo Neiva, Roos e Paz (2003, apud NEIVA e PAZ, 2006), são usuais entre membros de organizações que estão vivenciando momentos de transformação interna e/ou externa.

O próprio censo comum de resistência à mudança é questionado por Hernandez e Caldas (2001). Os autores analisam diversos pressupostos relacionados à mudança, considerando-os prejudiciais para o estudo do tema, apresentando, assim, para cada um uma proposta de contracepção. Para cada uma dos pressupostos acima, os autores apresentam um ou mais contra-pressupostos como uma proposta a um novo modelo de gerenciamento e estudo das mudanças organizacionais. Os autores afirmam existir diversos preconceitos embutidos nos modelos dominantes de estudo sobre a resistência, como: Resistência é nociva à organização; como algo natural do ser humano; algo que inexoravelmente vai acontecer durante o processo de transformação; é mais provável ser adotada por empregados do que pela gerência; a resistência é algo massificado.

Sobre a participação dos funcionários no processo, Bouldin (1998) fala que, mesmo que não seja essencial, o envolvimento dos funcionários nas mais diversas etapas do projeto poderá ser bem útil, pois a rede informal dos envolvidos,

quando voltadas para o sucesso nas mudanças, também funciona como um catalisador das mudanças. Davis e Newstrom (1998) ainda apóiam que os líderes da organização devem oferecer um apoio tanto para a operação envolvida na mudança organizacional, como um apoio psicológico para seus funcionários.

Os líderes dedicam-se em oferecer um apoio às operações, retirando ou modificando variáveis dos ambientes externos e internos, mas isso muitas vezes inibe o desempenho do empregado que busca o reconhecimento por seus esforços. Eles ainda afirmam que o processo de apoio ideal é desenvolvido com um equilíbrio entre o operacional e o psicológico. Em adição, Damanpour (1991, apud NEIVA e PAZ, 2006) afirma que as atitudes gerenciais em relação às mudanças determinam o grau de participação dos funcionários e o sucesso da implantação das mudanças. Indicando que a forma na qual os indivíduos recebem as notícias e/ou instruções da alta gerência é determinante no diz que diz respeito à mudança.

No entanto, Robertson (1994, apud NEIVA, 2004), que desenvolveu estudos sobre como o comportamento humano pode ser controlado por meio do gerenciamento, obteve resultados demonstrando que os comportamentos adotados pela gerência não influenciar no estilo de trabalho dos indivíduos. O autor afirma que os resultados podem levar a um pessimismo sobre a habilidade gerencial de produzir mudanças planejadas em induzir mudanças comportamentais. Grey (2004) enfatiza que devido à sua natureza humana e complexa, a característica mais marcante dos gerenciamentos da mudança, são que eles quase sempre falham.

Sobre o assunto, Hernandez e Caldas (2001) afirmam que embora não se veja no gerenciamento de mudanças uma sucessão de completos fracassos, também não é possível se identificar sucessos estrondosos. “A grande maioria situa-se entre esses dois extremos, e as conseqüências são visíveis: perda de tempo, energia e dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, etc.” (HERNANDEZ e CALDAS, 2001:32). Os autores Fernandes e Zanelli afirmam que as mudanças organizacionais mais complexas ocorrem quando envolvem a razão de ser da organização.

Seguindo este pensamento Giroux e Dumas mencionam que fusões e aquisições entre organizações representam uma espécie de modificação da realidade organizacional que impele os indivíduos a abandonarem suas experiências e assim reconstruírem suas práticas e/ou vícios anteriores em certa forma de trabalhar, de se relacionarem socialmente ou mesmo na reconstituição da sua cultura e identidade organizacional. “Esse tipo de mudança exige das pessoas mais do que a aprendizagem de novos modos de fazer (novos métodos e equipamentos) e novas formas de ligação (nova estrutura, nova cultura)” (1997, apud FERNANDES e ZANELLI, 2006, p: 68).

Além disso, segundo Wood (1995) a influência do setor onde a organização está inserida influencia diretamente as decisões e comportamentos dos “stakeholders”. Eles são levados a agir segundo a forma vigente no mercado e no ambiente macrosocial. Mercado e ambiente os quais são particulares da visão de cada organização, como aborda Starbuck; “O mesmo ambiente percebido por uma organização como sem expectativas, imprevisível, complexo e evanescente, pode ser visto por outra organização como estático e facilmente compreensível” (WOOD, 1995, p: 129).

Grey (2004) cita que variáveis de natureza social tornam tão inapropriada uma compreensão mecanicista da mudança, ao mesmo tempo em que esta tornaria possível uma abordagem massificada e generalista. Aspectos recorrentes das mudanças geradas na cultura empresarial agem como variáveis na definição do sucesso ou fracasso que será atribuída à organização. O autor ainda fala que entre alguns cuidados e pontos que as organizações devem ter e conhecer, estão o estudo dos prováveis problemas, assim como o conhecimento prévio dos benefícios que serão alcançados.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos dessa pesquisa qualitativa exploratória descritiva, que conta como meios de investigação a pesquisa de campo e investigação *ex post facto* (VERGARA, 2009). Caracteriza-se a organização a ser estudada, a situação motivadora do estudo e um roteiro semi-estruturado de pesquisa. Por fim, justifica-se a opção pela análise do discurso.

O motivo da escolha por um pesquisa qualitativa se baseia no entendimento de que os estudos qualitativos tem um caráter mais aprofundador ao pesquisador na realidade estudada (DEMO, 2008). A abordagem qualitativa nos estudos organizacionais ganhou força a partir da década de 60, inserida em um movimento metodológico mais amplo das ciências sociais, em oposição às tendências de estudos com enfoques numéricos do positivismo, principalmente os estudos tributários e das áreas tradicionalmente técnicas (ROCHA e CERETTA, 1998, apud GODOI ET AL., 2006). Godoi et al. (2006) ainda acrescenta que a pesquisa qualitativa mostra sua importância ao buscar, não as regularidades da forma, mas uma melhor compreensão dos agentes e dos seus motivadores que os levaram a agir exatamente como agiram.

Isto só é possível se os agentes envolvidos forem ouvidos a partir de sua lógica, ao, segundo suas próprias linhas de raciocínio, expor suas razões. "Ao ocupar-se das formas simbólicas, a visão qualitativa passa a interessar-se não pela sua gramática ou estrutura interna, mas pelo seu caráter comunicativo de mediador e formador das experiências e das necessidades sociais" (GODOI ET AL., 2006: 92).

Segundo Merriam (2002, apud, GODOI ET AL., 2006) ao empregar estratégias de pesquisa de indução para a identificação de grupos temáticos, categorização e conceitos, a pesquisa qualitativa apresenta características peculiares como a coleta dos dados primários diretamente no ambiente onde se dá o fato, a compreensão do fenômeno a partir da percepção dos agentes envolvidos e não dos pesquisadores, o pesquisador como fonte de coleta primária das informações e análise dos dados, contato direto com a situação a ser estudada pelo

pesquisador, percepções e significados, além de ser profundamente descritiva (MERRIAM, 2002, apud, GODOI ET AL., 2006). A análise qualitativa, assim, não despreza a forma, só a põem no seu lugar, como ferramenta de expressão de conteúdos existentes no ambiente natural (DEMO, 2008).

### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Para a classificação da pesquisa, nos baseamos na taxonomia indicada por VERGARA (2009), que a qualifica em dois aspectos: quanto a seus fins e quanto aos meios. Segundo seus fins, a pesquisa será exploratória descritiva. Exploratória, pois não se conhecem estudos sobre as mudanças no discurso organizacional, seja no caso de empresas adquiridas ou em qualquer outro advindo de mudanças no modelo de gestão. Descritiva, pois visa descrever as relações simbólicas existentes no imaginário organizacional pertinente aos funcionários e à organização, suas percepções e seus conceitos acerca do discurso organizacional em gestão de pessoas.

Segundo os meios, a pesquisa será de campo e investigação *ex post facto*. De campo, pois será uma investigação empírica, realizada no local onde ocorreu a aquisição e suas transformações pertinentes, além de se basear em entrevistas semi-estruturadas diretamente com os trabalhadores. Investigação *ex post facto* por estudar um fenômeno do passado, com a impossibilidade de manipulação ou controle de quaisquer variáveis do processo.

### **3.2 Caracterização da organização**

Diante de uma onda de fusões e aquisições, a busca de novos mercados, estruturas eficientes e ganhos em escala incentivam a capitalização, a formação de holdings e das organizações divisionais. As aquisições desta forma se apresentam como uma forma de ganhar competitividade no mercado partindo de uma base pré-

existente, onde a empresa poderá adaptar sua aquisição aos seus processos e vivenciar seus novos dramas e benefícios (MINTZBERG, 1995). O caso estudado neste trabalho trata de uma empresa de grande porte que buscando ampliar sua produção em determinada região do país, adquire uma empresa localizada em uma pequena cidade de interior, com menos de dez mil habitantes. Sua proposta vem acompanhada de um “Projeto Cidade X”, que engloba tanto melhorias na cidade como duplicação das atividades inerentes à empresa. Por motivo de preservar a confidencialidade dos atores, denominamos a empresa adquirida como “Empresa A” e a adquirente como “Empresa B”.

Uma das maiores do setor agroindustrial e da produção de alimentos, a Empresa B foi fundada na primeira metade do século passado e hoje possui dezenas de unidades industriais espalhadas pela América latina e Europa. Suas exportações abrangem mais de noventa países nos cinco continentes, sendo uma das principais exportadoras do país. Ela emprega hoje cerca de sessenta mil funcionários. Através de uma marca forte, a empresa prega a promoção da estabilidade e crescimento do país, de forma socialmente responsável, preocupada com o meio ambiente e com a comunidade.

Fundada por sócios locais, a Empresa A iniciou suas atividades um pouco mais de um ano antes de sua negociação e compra. Sua administração tinha perfil tradicional, sendo descrita pelos entrevistados como antiquada e autoritária. As duas empresas haviam firmado uma promessa de compra e venda da totalidade das quotas representativas do capital social no início do segundo ano de atividade.

A proposta da compra da Empresa A veio junto a uma promessa, um “projeto” que englobaria fatores inerentes à fábrica e à cidade onde a fábrica está localizada. Ela previa um aumento da capacidade da empresa de cem por cento, assim como seu número de funcionários, e um aumento do faturamento em cerca de duzentos por cento em um ano. Ao mesmo tempo em que a Empresa B ganharia com o aumento de volume produtivo na região, a compra da Empresa A propiciou aos governos municipais e estaduais um substancial aumento na retenção de impostos e nas vantagens político-sociais da geração de emprego e renda à população.

### 3.3 Participantes do Estudo

O número de pessoas entrevistadas foi escolhido baseado no entendimento que não há a disposição do pesquisador, à frente de uma pesquisa qualitativa, ferramentas para o cálculo matemático da amostra a ser pesquisada, níveis de erro amostral ou cálculos de variância (VALLES, 1997, apud, GODOI ET AL., 2006).

A diferença marcante na escolha da amostra entre pesquisas qualitativas e quantitativas baseia-se no conceito que as técnicas quantitativas visam principalmente o tamanho amostral da pesquisa, quanto na realidade da pesquisa qualitativa, o pesquisador está impedido de predeterminar o número de pessoas a serem entrevistadas em sua pesquisa, uma vez que os números poderão evoluir após iniciado o trabalho de pesquisa, de acordo com o entendimento, pelo pesquisador qualitativo, do ambiente estudado diretamente (GODOI, 2006)(DEMO, 2008). Além disso, a falta de preocupação de uma representatividade amostral e estatística atribui ao pesquisador a flexibilidade necessária para o entendimento das formas simbólicas e das representações pelos entrevistados do ambiente natural (GODOI ET AL., 2006).

Os entrevistados foram selecionados em uma base de dados cedida pela empresa, por sua participação no processo de transição, seus níveis hierárquicos e setores. Eles foram identificados como pertencentes aos níveis intermediários no organograma da instituição, e de setores chave onde a mudança, treinamentos, e ações foram mais evidentes. A seguir, um quadro-resumo sobre suas principais caracterizações:

	Sexo	Idade	Escolaridade	Nível Hierárquico
Entrevistado A	Masculino	25 a 35 anos	Ensino Médio	Intermediário

Entrevistado B	Feminino	25 a 35 anos	Ensino Superior	Intermediário
Entrevistado C	Masculino	25 a 35 anos	Ensino Médio	Intermediário
Entrevistado D	Feminino	25 a 35 anos	Ensino Médio	Intermediário
Entrevistado E	Feminino	25 a 35 anos	Ensino Superior	Intermediário

Quadro 3 – Quadro de entrevistados e suas características.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Segundo Richardson (1999), a entrevista feita pessoalmente e de forma individual atribui uma maior riqueza no processo de pesquisa, pois a experiência direta do pesquisador levantará aspectos que de outra forma passariam despercebidos. Sabendo disso, entrevistas pessoais e individuais foram conduzidas pelo pesquisador, em pautas semi-estruturadas. "A pratica da entrevista aberta se destina à obtenção de informações de caráter pragmático, de como os sujeitos diversos atuam e reconstroem o sistema de representações sociais e suas praticas individuais" (ALONSO, 1999, apud, GODOI ET AL., 2006:306).

Segundo Vergara (2009), as entrevistas semi-estruturadas buscam extrair do entrevistado informações previamente estabelecidas a serem exploradas em grupos. Esse tipo de entrevista possibilita uma análise mais profunda do objeto estudado. "As entrevistas semi-estruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças"(GODOI ET AL., 2006: 134). Os autores também afirmam que a condução do entrevistado por certos caminhos, principalmente através de roteiros, não impede a imprevisibilidade da conversação e dos dados coletados.

Pela própria imprevisibilidade da conversação das perguntas abertas e da criatividade relativamente indeterminada da fala, grande qualidade da entrevista qualitativa reside em “abrir portas da vida cotidiana ao estranhamento subjetivo e promover o questionamento das manifestações latentes no nível do verbalmente manifesto” (GODOI ET AL., 2006: 136). Segundo os autores a entrevista aberta é um construto comunicativo, uma forma de produção e interpretação da informação através da análise dos discursos, e não um simples registro do que falam os sujeitos (GODOI ET AL., 2006:307). Segundo Demo, (2008) dados qualitativos são representações das expressões humanas. Ao interagir diretamente com os agentes, os pesquisadores findam por receber mais insights na sua compreensão, já que compartilham da experiência ativamente.

Goldenberg (2009) ao abordar a pesquisa qualitativa em pesquisas de natureza social enumera sete vantagens da entrevista qualitativa: O poder de se coletar informações de pessoas que não sabem transmiti-las; A maior motivação inerente à fala do que à escrita; A maior flexibilidade na busca da resposta desejada; A observação do que e como se diz a resposta; Melhor acessibilidade a temas complexos como as emoções; Permite uma maior profundidade; Traz à tona, novos dados através do estabelecimento de uma relação de confiança e amizade entre pesquisador e pesquisado.

"O objetivo mais interessante da entrevista qualitativa é a busca da produção de discursos motivacionais inconscientes" (Sierra, 1998, apud GODOI ET AL.,2006:316). Pelo seu teor pessoal e anônimo a entrevista qualitativa é comparada à situação de confissão religiosa (ALONSO, 1998; VALLES, 1997; apud GODOI ET AL., 2006). Além disso, o cenário, vivenciado pelo pesquisador e pesquisado durante a entrevista, viabiliza a livre manifestação dos interesses, crenças, expectativas, lembranças, desejos e motivações dos sujeitos entrevistados em relação à temática. O roteiro semi-estruturado anexado no Apêndice A pode ser considerado a base de todas as entrevistas realizadas.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foram selecionados no setor administrativo e de produção da empresa pesquisada, um número de 05 funcionários que participaram da transição ocasionada pela compra da empresa. Os registros das entrevistas foram gravados, com autorização dos pesquisados, para posterior transcrição e análise do conteúdo (RICHARDSON, 1999). Ao início das entrevistas, foram explicados aos entrevistados os objetivos da pesquisa e sua importância da sua colaboração. Também foi ratificada a confidencialidade dos dados informados, assim como seus anonimatos e da própria organização que preferiu participar da pesquisa sem se identificar.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, para a aplicação do método de análise do conteúdo, o qual resultou na classificação de nove categorias. As categorias, após o trabalho de identificação, para uma melhor compreensão, são descritas em suas características, são agrupados os principais temas abordados, assim como as principais verbalizações e por fim será feita uma análise desta através do apoio dos autores abordados no referencial teórico.

Para o alcance dos objetivos propostos, utilizamos procedimentos referentes à análise do conteúdo. O método baseia-se em compreender melhor um discurso aprofundando em suas características e extraíndo os momentos mais importantes (RICHARDSON, 1999). O intuito da pesquisa é, após serem desenvolvidas as devidas visões baseadas nos depoimentos dos trabalhadores, realizar uma análise da transição, assim como nas suas conseqüências sobre o trabalho e o imaginário do trabalhador.

Os dados coletados nas entrevistas foram tratados através de uma análise de conteúdo, onde serão identificadas e separadas grandes categorias, que representarão a subjetividade percebida no conteúdo de informações visando alcançar a melhor compreensão das visões e percepções existentes. Segundo o autor, existem linhas de pensamento que consideram a análise do conteúdo como uma ferramenta do tipo quantitativo. Esta linha de pensamento defende que tal análise deve se ater à freqüência das características presentes na mensagem e com extrema rigorosidade científica. Por outro lado, a linha que considera a análise de

conteúdo como uma pesquisa qualitativa, considera como inerente às suas responsabilidades uma análise das “características ausentes da mensagem” (RICHARDSON, 1999:221).

Como definição, consideraremos a análise do conteúdo como “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BERELSON, 1954:18, apud, RICHARDSON, 1999:223). Richardson a define como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos” (RICHARDSON, 1999:223). Com uma definição mais ampla, Bardin a define como:

...um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemático e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BALDIN, 1979:31, apud RICHARDSON, 1999:223)

Segundo Demo (2008), a análise de conteúdo não se refere diretamente ao conteúdo de um discurso, no qual se aplicam mais questões de formalização de que propriamente conteúdo. Assim, não é tão importante a perfeita forma da linguagem, sua correção gramatical, ou se a expressão é confusa, se existem contradições mais ou menos flagrantes em termos de lógica, pois a contradição lógica, mais do que demonstrar um mau uso de regras formais, aponta para problemas reais de conteúdo, cabe ao pesquisador determinar. A análise do conteúdo, então, não fica restrita somente às linhas dos relatórios, das gravações e/ou suas transcrições. Segundo o autor, é preciso ir além disso, de modo hermenêutico, saboreando as entrelinhas, já que muitas vezes o que está nas linhas é precisamente o que não se queria dizer.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo apresentaremos e discutiremos os resultados alcançados, ligando-os às teorias existentes sobre o assunto. Os resultados são, basicamente, a categorização alcançada através da Análise de Conteúdo feita sobre a transcrição das entrevistas feitas. As categorias são uma representação do imaginário existente dos discursos organizacionais, alcançadas através dos próprios trabalhadores, atores e expectadores do evento estudado.

Cada categoria possuirá uma descrição, uma lista dos principais temas abordados, algumas verbalizações que a caracterizam e uma análise destas verbalizações com o apoio de autores trabalhados no referencial teórico. São elas: A santa madre empresa; Compromisso com o resultado; A reguladora da moral; Um espaço de oportunidades; A fonte de conhecimento; O microuniverso familiar da equipe; Vantagens inerentes a estrutura e a segurança; A salvadora e integrante da comunidade.

### **4.1 A Santa Madre Empresa.**

#### **4.1.1 Descrição**

A organização se posiciona na vida do indivíduo como objeto de culto, merecedora de sua devoção e julgadora. Além disso, age através dos líderes como reguladora do indivíduo, a qual ele deverá seguir e ter fé para continuar no “bom caminho” determinado pela organização.

#### **4.1.2 Principais temas abordados**

Devoção; Julgamento de mérito; Instrução de vida; Regulação do comportamento; A busca pelo bom caminho.

### 4.1.3 Análise e principais verbalizações

Aproveitando-se da conjuntura em transformação, onde o indivíduo posiciona a organização em destaque central de sua vida, como modeladora de identidade e proporcionadora de sonhos, a organização desenvolve em torno de si um imaginário com caráter religioso, em busca de uma novo nível de comprometimento e envolvimento do trabalhador. Utilizando-se de um vocabulário religioso, os trabalhadores se referem à organização como uma entidade digna de culto e devoção.

“(Nós temos que seguir) os mandamentos do ambiente” (Entrevistado E).

O simples fato da organização existir na vida do trabalhador é motivo de alegria e gratidão, pois esta além dos benefícios tradicionais do trabalho, fornece uma razão de ser. É através do provimento de satisfações de ordem ideológica, além do simples provimento material, que ela suscita a admiração e adesão maciça do funcionário, submetendo-os profundamente às suas próprias crenças e objetivos (PAGÈS ET AL., 1993).

Freitas (2000), afirma que as organizações se posicionam com um caráter sagrado para o indivíduo devido ao investimento em objetos aos quais estes dão significados especiais, onde o sagrado se tornou banalizado. Para a autora, como atores participantes da organização, os trabalhadores tem seus papéis na encenação guiada pela empresa, onde certas mensagens e práticas organizacionais são sacralizadas, e a profanação do que não pertence a organização é incentivado.

“(Ela chegou na minha vida) E por isso eu agradeço todos os dias.” (Entrevistado E)

A hipótese da organização vista como uma forma de religião foi abordada por Pagès et al. (1996). Ele afirma que a idéia central é de que para fazer parte da organização, acima de tudo, você deve merecer isso. O merecimento deve ser alcançado através da adoção a todo um sistema de valores e à sua ideologia, o que

galvaniza o comprometimento do funcionário fazendo com que ele se dedique de “corpo e alma” à organização.

“[...] você tem fazer jus ao seu trabalho pra fazer merecer a remuneração que você merece”. (Entrevistado D)

Através de uma idealização do que se espera do trabalhador, a organização traça um ideal a ser perseguido pelo funcionário. “... a organização se propõe como modelo de conduta a seus próprios sujeitos, como Deus criou o homem à sua imagem, pois é a seus membros a quem ela se dirige antes de tudo” (PAGÈS ET AL., 1993:85). O “caminho” proposto é considerado ferramenta ideal para o sucesso e trabalho em harmonia, mesmos sendo considerado algo difícil de se cumprir. A perseverança é então citada como algo imprescindível para a manutenção do trabalhador no “caminho” que lhe foi traçado.

“(Para trabalhar na Empresa B é preciso) Ter força de vontade, buscar vencer todas as provações do caminho”. (Entrevistado D)

A adesão é promovida através de um sistema de crenças e valores, muitas vezes reforçados por ferramentas de motivação e reconhecimento. A característica religiosa também vem da relação com o líder no fortalecimento da relação identificação/submissão, relação esta característica chave da devoção religiosa (PAGÈS ET AL., 1993). O líder busca estimular a excelência dos indivíduos com o objetivo de alcançar assim, também, a excelência organizacional. Para isso, orienta o trabalhador a seguir, assim como um pastor religioso, a seguir o “caminho”. A orientação aparece ai como peça importante de controle do comportamento, em uma busca de um isomorfismo nos resultados e comportamentos.

“[...] isso acaba influenciando e motivando também, a você ir procurar ele (o líder) pra ele te dar uma luz ou te colocar de volta no caminho.” (Entrevistado C)

Nesta visão, a contradição se inicia ao se negar valores tradicionais inerentes da religião, como noção de sacrifício, integridade, respeito, e se aplicarem

valores inerentes do capitalismo moderno, como espírito competitivo, eficácia e ambição. A exploração do trabalhador busca a legitimidade necessária no retorno do capital. Similarmente ao simbolismo da culpa como crença motivadora de diversas vertentes do cristianismo, neste modelo o operário estaria em débito com os sócios, pois sem eles não possuiriam o emprego e sua “razão de ser” fornecida com o engajamento na empresa.

Os acionistas esperam o lucro resultantes da aplicação do capital inicial do negócio, o que deixa os funcionários com uma dívida a pagar, uma dívida pela “confiança” que lhes foi atribuída, dívida esta que eles buscarão pagar com resultados crescentes para a organização. É assim que se forma o ciclo vicioso do débito do trabalhador. O trabalhador buscará o resultado como forma de pagar seu debito, resultado este que cumulará, aumentando assim o capital inicial do negócio, que com seu aumento ocasionará o aumento da dívida do trabalhador para com os sócios. Segundo Siqueira (2009:88), é necessário resgatar o homem desse emaranhado de processos confusos em seu inconsciente. O fascínio que leva ao homem ver a organização como uma igreja, fonte de fé e identidade em suas vidas vazias é uma crença frágil e baseadas em fatores superficiais. “Sua dedicação é uma adesão ideológica, a adesão a um conjunto de valores e de crenças que buscam criar um nível profundo de comprometimento com a organização – um verdadeiro devoto”

## 4.2 Compromisso com o Resultado

### 4.2.1 Descrição

O funcionário é incentivado a acreditar ser “dono” da empresa, fazendo assim do sucesso da empresa seu objetivo pessoal, o qual só alcançará “vestindo a camisa da empresa”, com sua dedicação integral, automotivação e inconformismo diante de resultados medíocres.

### 4.2.2 Principais temas abordados

Sentimento de posse; Agir como o dono; Objetivos compartilhados; Busca constante pelo desempenho; Comprometimento; Disposição; Objetivos pessoais indistintos dos profissionais; Realização do sucesso da empresa como objetivo pessoal; Eficiência; Dedicação; Vestir a camisa da empresa; Inconformismo; Visão do todo; Automotivação.

### 4.2.3 Análise e principais verbalizações

Siqueira (2009) define comprometimento organizacional como um engajamento ou envolvimento ou forte adesão a um projeto da organização em que o indivíduo está inserido. A idéia principal do discurso sobre o comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais se baseia na crença de ganho do trabalhador diante do sucesso no alcance dos resultados pela empresa. Esta terá assim um indivíduo cada vez mais envolvido em vários níveis de atitude com ela, enquanto que para o indivíduo, o ganho, ou “pseudoganho”, virá através de promessas de sucesso profissional e realização.

Mais do que um comprometimento através dos vínculos profissionais, a organização busca envolver e mesclar os objetivos pessoais dos trabalhadores com os seus próprios. De acordo com Freitas (2000:11), a organização “propõe a fantasia do ser um, traduzida no eu faço parte da organização e ela faz parte de mim, o sucesso dela é o meu sucesso e vice-versa”.

“[...] a gente sente que a empresa se realiza, a gente também tá se realizando.”  
(Entrevistado D)

“[...] se a empresa vai bem, a gente tá sendo realizada, a gente tá realizando o objetivo da gente.” (Entrevistado D)

Para tal, ela utiliza-se de ferramentas de envolvimento do trabalhador, através da pregação de valores e condutas esperadas que o levarão a acreditar que possui a posse da empresa, como parte do corpo de sócios onde cada resultado positivo o levará diretamente ao aumento de ganhos financeiros, mesmo que isso não aconteça na prática (SIQUEIRA, 2009).

Acreditando trabalhar para si, o funcionário tenderá a ignorar as queixas sobre o trabalho ou sobre o processo, muitas vezes buscando solucioná-las sozinho, já que busca o benefício próprio. Nesse contexto, a correção dos erros e falhas não se limita ao próprio ambiente do trabalhador, este identifica e busca a correção de áreas desconexas com a sua, já que acredita que qualquer falha pode vir a ocasionar uma perda para a empresa, logo uma perda pessoal.

“(A empresa espera) Que você se comporte com o sentimento de dono, como se a empresa fosse sua. Vestir a camisa mesmo da empresa.” (Entrevistado D)

“Os valores hoje, que a empresa trabalha mais é a questão de tu se comportar como dono da empresa. Ela te dá essa liberdade, te dá caminhos, pra tudo o que você vê que está errado, você realmente tomar aquele sentimento de dono, trabalhar e correr atrás de resolver. Não ter aquela visão de “ah, essa não é minha área, então não vou resolver”. (Entrevistado C)

“Ter esse sentimento de dono, sonhar alto e remar em direção de onde você quer atingir. Em muitas empresas você tá ali pra fazer sua função, na Empresa B não, ela quer você aqui, mas você tem que enxergar a empresa como um todo. É o teu processo, é a tua empresa, é vestir a camisa e realmente não concordar com o que está errado. Não é a tua área, mas tá errado, então você tem que ir lá consertar

porque aquilo ali vai te prejudicar, se prejudica a empresa , prejudica você. Eles tem muito isso de mostrar que a empresa não é deles, a empresa acaba sendo sua. Que aquele processo gera resultado, então você tem mais que correr atrás[...]”.(Entrevistado C)

O comprometimento com a organização se baseia no grau de disposição em se dedicar a empresa, auxiliando-a em alcançar seus objetivos organizacionais. Tal fator leva ao indivíduo a tomar responsabilidade sobre a consecução dos objetivos da organização, assim como na implementação de esforços para seu alcance. O fato é mais destacado nas grandes empresas, onde não basta que o trabalhador se comprometa em termos de linguagem ou outras manifestações, mas que seu comprometimento reflita em resultado para a organização. (FREITAS, 2000). O comprometimento passa assim a ser uma parte do caminho, já que este por si só não basta, ele deve vir acompanhado de ganho para a empresa.

“A empresa espera que todo mundo seja comprometido com o processo. Que cada um busque aprender o máximo possível, pra tentar ajudar... a empresa a atingir um processo de nível. E que realmente nosso resultado não seja no papel, que seja no real, seja no físico.” (Entrevistado C)

“(Ela espera) Que me comprometa pelos resultados, que seja aquela pessoa que realmente vista a camisa, que esteja lá para ajudar no que ela precisar.” (Entrevistado C)

O comprometimento toma proporções desmedidas, quando objetivos econômicos são transformados em objetivos psicológicos, em um plano subjetivo, os indivíduos ignoram as razões iniciais do trabalho e colocam a realização da empresa, agora como um objetivo em si, fazendo-a de meta de vida, posicionada em primeiro plano de suas futuras conquistas.

“Assumo (os valores da empresa) como um projeto de vida mesmo. Um ciclo da minha própria vida. Hoje eu, o que eu faço aqui hoje é um dos projetos da minha própria vida. Tanto profissional como pessoal.” (Entrevistado B)

“[...] porque o objetivo final é o bem da empresa.” (Entrevistado A)

Esse deslocamento a um nível psicológico dos objetivos organizacionais através do comprometimento do trabalhador não passa de um artifício de estímulo ao trabalho e à busca dos resultados (PAGÈS ET AL., 1993). O trabalhador incitado pelas promessas da organização de sucesso e realização, se dedicará ao trabalho e aos resultados, doando seu tempo e saúde sem nenhuma prova concreta de ganhos reais. A organização busca tirar ao máximo do trabalhador, que se apresenta como um “ativo” ser explorado, até o momento em que a manutenção do trabalhador na empresa, ou seus resultados alcançados não sejam mais suficientemente bons para ela.

O problema maior aparece quando dedicação e a mescla dos planos e objetivos se tornam um assunto do passado, transformando a esperança de ganhos do trabalhador em frustração. “Como Narciso ele está condenado a um amor impossível. Ele se desdobrará para satisfazer às elevadas expectativas da empresa, que criou um perfil perfeito e impossível de ser atingido” (FREITAS, 2000: 114). O trabalhador, que a essa altura já substituiu sua identidade pessoal pela organizacional, ficará sem norte e diante das conseqüências de quem terá que reconstruir sua identidade e planos na vida pessoal no lugar da certeza anterior (FERNANDES E ZANELLI, 2006).

## 4.3 A Reguladora da Moral

### 4.3.1 Descrição

A organização institui como condição do ingresso e manutenção do indivíduo na organização, um padrão de comportamento dentro e fora da organização. Valores organizacionais são incentivados a serem repassados dentro de casa e na sociedade, transpassando a cobrança do profissional para o plano pessoal.

### 4.3.2 Principais temas abordados

Postura na sociedade; Ética; Integridade; Valores; Regulação pela sociedade; Honestidade; Adoção de valores organizacionais na esfera pessoal; Ser modelo na sociedade.

### 4.3.3 Análise e principais verbalizações

As organizações modernas parecem ter conseguido superar através de seus discursos as barreiras, não só do seu espaço de influência, mas também as barreiras de suas atribuições no nível pessoal dos trabalhadores. Como seu principal “ativo”, o fator humano se torna o foco das ações da empresa que busca um maior controle sobre os trabalhadores, mesmo que o controle se baseie em aspectos pessoais e comportamentais. A previsão dos comportamentos visa o estabelecimento de uma sustentabilidade nos negócios a longo prazo. Se o jogo competitivo tende a influenciar o comportamento humano para a delação, corrupção, sabotagem, etc... cabe à organização o realinhamento de valores morais em busca da longevidade de suas operações, vista que diversas operações são condicionadas pela existência de ordem na casa (FREITAS, 2000).

Segundo Pagès et al. (1993) o indivíduo é entendido como o ser ausente de valores positivos nesse contexto, fazendo com que seja a estrutura, honesta e cheia de valores, que emprestarão duas qualidades ao indivíduo para que este seja digno de sua virtuosidade. Nessa visão, a organização padroniza o comportamento

esperado, se posicionando como guardadora dos mais altos valores sociais e da moralidade pública. Nesta posição, o compartilhamento dos mesmos valores passa a ser exigido dos funcionários como condição da sua participação nela. Segundo Siqueira:

“A capacidade das organizações em determinar como o indivíduo deve se comportar, dentro e fora de seus ambientes, tende a transformá-las em instituições centrais em nossas vidas e na própria construção social da realidade. A realidade do indivíduo passa a ser cada dia mais a realidade vivenciada pela empresa, em sua relação com os autores externos, com clientes e concorrentes”. (SIQUEIRA, 2009: 64)

“[...] o funcionário pra trabalhar na Empresa B tem que ser honesto, íntegro, ético. É um dos valores que exige pro funcionário estar entrando aqui, tem que ser ético, honesto, íntegro.” (Entrevistado D)

A Empresa B, devido ao seu porte diante de uma pequena cidade, transpassa sua influência e cobrança para fora de seus portões. A entidade se mostra presente no dia a dia das pessoas, colhendo informações no ambiente a respeito do comportamento, fama e outros elementos que demonstrem o grau de congruência dos valores dos funcionários em relação aos valores pregados pela empresa. Nessa função, os líderes tomam papel de destaque ao buscar as informações não só diretamente com o funcionário, mas com seus colegas e vizinhos. O objetivo é fazer o trabalhador ser exemplo e refletir na sociedade a política de defesa da moral adotada pela organização.

“(Meu líder) me cobra não só aqui, mas ele me cobra lá fora também.” (Entrevistado A)

“(Ela espera que eu seja) uma pessoa íntegra, responsável, já que nós somos formadores de opinião[...]”(Entrevistado E)

“É procurar ser exemplo, tanto no emprego como na sociedade em que se vive.” (Entrevistado C)

A pregação internamente de valores na organização atinge seu ápice ao invadir o privado. O trabalhador vai aos poucos somando e substituindo seus valores pessoais com os da organização, com essa atitude, ele age como semeador da “moral organizacional” em seu ambiente particular. A família se posiciona assim como um alvo secundário da ação do discurso, que acaba sendo envolvida no comportamento esperado do trabalhador, interiorizando por sua vez os mesmos princípios e se tornando terra fértil para futuras ações da organização na comunidade.

“[...] a nossa vida profissional e pessoal andam lado a lado e, se aqui, eu transmito uma imagem de pessoa íntegra, responsável e quando saio da porta pra fora eu me transformo totalmente em uma coisa oposta... isso não é legal.” (Entrevistado E)

“[...] a gente já tem os valores da gente, só que a gente acaba incorporando o que a empresa exige, a gente acaba levando pra vida pessoal da gente.” (Entrevistado D)

Considerando que para muitas organizações o discurso da moral funciona apenas como ferramenta de marketing institucional e instrumento de gestão, a realidade é que para outras ele é fator encarado com seriedade, pertinente à suas atividades e assunto bem vindo na organização (FREITAS, 2000). Isso se deve ao fato de que a seriedade é condição *sine qua non* para os mais diversos modelos de negócio, assim como para firmar a sua durabilidade em cenários onde movimentações financeiras de grandes volumes são efetuadas. É o pensamento a longo prazo que leva a empresa a buscar esse ideal moral comum em seus funcionários, ao contrário, uma crise de valores e de opinião pública provavelmente se instalaria na comunidade, onde a organização age e tira recursos diretamente.

A previsão do comportamento através da regulação da moral, com exceção dos casos em que a organização lida do assunto de forma séria, funciona como uma ferramenta de segurança do departamento de recursos humanos para a prevenção de conflitos internos e externos à organização, é uma tentativa de blindagem da vulnerabilidade da organização à variação constante do comportamento humano.

## 4.4 Um espaço de Oportunidades

### 4.4.1 Descrição

A organização se apresenta como palco para a realização de sonhos, proporcionando futuro, progresso na carreira, concretização de objetivos e crescimento pessoal ao indivíduo.

### 4.4.2 Principais temas abordados

Oportunidades; Perspectiva de crescimento; Proporcionadora de futuro; Organização como palco para concretização de sonhos; Organização como caminho para o progresso pessoal.

### 4.4.3 Análise e principais verbalizações

Ao se apresentar para a comunidade a organização se posiciona como a salvadora da carreira dos cidadãos, que fora dela precisariam deixar a cidade em busca de oportunidades de empregos que os possibilitassem uma carreira e conseqüentemente uma mudança de vida. Ao contrário das oportunidades encontradas anteriormente, a carreira na Empresa B aparece como algo concreto, de reconhecimento nacional e uma forma de superar as barreiras esperadas para um habitante de uma cidade pequena.

“(A chegada da empresa) Acabou me dando uma perspectiva muito maior do que eu tinha antes. Devido ao tamanho da empresa, você acaba alterando sua visão de crescer ali dentro.” (Entrevistado C)

Ao lhe ser oferecida a possibilidade de uma carreira na organização, o trabalhador passa a encarar a organização como palco para a concretização de seus planos e sonhos. A organização passa a ser de um local onde se ganha a vida, mas sim o espaço onde o trabalhador pode se realizar plenamente. Dentro dessa perspectiva de futuro, ele é induzido a acreditar que somente com o sucesso e progresso dentro da organização é que seus sonhos se tornarão realidade,

justificando assim seus esforços para o alcance dos resultados na empresa e assim um possível reconhecimento em forma de promoção na carreira.

“A Empresa B é uma empresa que você entra, que você vê perspectiva de futuro, de crescimento [...]”(Entrevistado D)

Nesse intuito, a organização buscará proporcionar ao trabalhador as ferramentas necessárias para que ele possa “ser o seu próprio projeto”. Ao buscar o próprio sucesso diante das oportunidades oferecidas, o trabalhador ampliará os esforços na conquista dos resultados almejados pela organização, já que ele na verdade acredita que o benefício com o sucesso da empresa virá para si.

“A gente tem um espaço pra gente conseguir essa vitória, tem sim.” (Entrevistado B)

“[...] se você quiser progredir e ser alguém, ela te dá todo um caminho[...]” (Entrevistado A)

Sua inserção neste ambiente, mesmo que em tese, o proporcionará um campo fértil para a realização de seus sonhos e suprimento de suas carências, o funcionário cede ao discurso da organização e a elege senhora. Segundo Siqueira: “Ele tende a fazer da organização e de tudo que ela pode oferecer, imaginariamente ou de modo concreto, sua razão de viver, isto é, o núcleo central de sua vida” (SIQUEIRA, 2009:43).

A realização pessoal é condicionada pela realização profissional. A organização se torna palco das esperanças, frustrações, alegrias e sofrimentos ocasionados durante a busca da realização dos sonhos do trabalhador. O desempenho ai aparece como uma forma de controle da administração para decidir quem vai conquistar a merecida promoção, ou não. Durante a perseguição em busca de um bem a si, a verdadeira ganhadora é a organização através dos resultados alcançados durante o processo.

“Ter carro, casa, família, incluídos no que eu gostaria de ter... e isso tá ligado, vai depender do meu desempenho aqui dentro. Se eu não tiver um bom desempenho, eu vou ficar na mesma função, e isso não vai e permitir ter a vida que eu sonho em ter.” (Entrevistado C)

O indivíduo projeta seus sonhos na organização, buscando se livrar das angústias da sua vida cotidiana e inerentes à natureza humana. Ele é instigado a realizar os sonhos da empresa mesmo que ele esteja em busca da realização dos seus próprios sonhos (FREITAS, 2000). Outro fator relevante é o sentimento de gratidão existente entre os funcionários diante das oportunidades ofertadas. Esse sentimento dará suporte, além da busca de benefícios próprios, à aplicação cada vez maior do funcionário como forma de demonstrar sua gratidão à organização.

A comunidade em si vai sendo moldada, desde os níveis educacionais iniciais, com a esperança e a “automoldação” aos parâmetros esperados pela empresa. Como referência na realidade dos habitantes, as oportunidades ligadas à empresa são dentre as poucas existentes a única que possibilitaria ao trabalhador uma mudança de vida, mesmo que a essa altura isso não passe de uma promessa.

## 4.5 A Fonte de Conhecimento

### 4.5.1 Descrição

A organização transfere sua technoestrutura para a filial através de um pesado programa de treinamentos e consultorias externas e incentiva aos indivíduos à busca constante pelo conhecimento e capacitação como forma de sucesso e progresso na organização.

### 4.5.2 Principais temas abordados

Treinamento constante; Conhecimento como ferramenta de crescimento; Reciclagem; Difusão de conhecimentos

### 4.5.3 Análise e principais verbalizações

Nos processos de aquisições, parte-se do pressuposto que a empresa adquirente vai impor à adquirida um novo modelo de trabalho, geralmente o já utilizado por ela para a condução das atividades conseqüentes. No caso do estudo em questão não foi diferente, para viabilizar suas operações na nova cidade e preparar os antigos funcionários no novo modelo de gestão e operações, a organização mobilizou de suas outras unidades um pesado esquema de treinamentos, palestras e *work-shops*. O deslocamento da technoestrutura das unidades mais antigas para a nova unidade buscou equalizar o conhecimento dos funcionários com os padrões esperados, visto que essa era condição maior para o cumprimento dos resultados esperados.

“(Com a nova empresa)... a gente adquiriu muito conhecimento, muita experiência com um pessoal que já era experiente na área.” (Entrevistado E)

“Experiência. Adquiri muita experiência, com pessoas bastante qualificadas.” (Entrevistado E)

A tentativa de em um curto período de tempo preparar todo o pessoal trouxe fascínio para a grande maioria e frustração para poucos que, não

conseguindo acompanhar o novo processo, passaram pelo sofrimento da cobrança nos novos padrões poucas semanas após a transição. A organização então se posicionou como a fonte de conhecimento para os trabalhadores, que começaram saírem de uma realidade em que para conseguir uma melhor educação ou seguir para estudos superiores seria necessária a mudança de cidade, para uma em que o conhecimento era visto como fator corrente no dia-a-dia. Os treinamentos passam a ser constantes, assim como as reciclagens e processos medidores do desempenho, a intenção é fazer com que os processos executados atinjam a excelência.

“[...]quando você entra pra fazer uma função você tem treinamento, tem reciclagem, você está sempre treinando pra fazer essa mesma função.” (Entrevistado D)

Ao exortar os lemas de “seja o empreendedor da sua vida”, ou a “ser o seu próprio projeto” a organização incentiva ao trabalhador em uma busca pela excelência, pois como ativo, este deve dar o retorno necessário. O culto da excelência é abordado por Freitas (2000), que afirma que o próprio significado da palavra mudou nos ambientes organizacionais. A excelência a ser atingida passa do plano do “ser” ao “fazer”, de um plano estável do conceito de excelência a um conceito de transitoriedade. O trabalhador ou seu trabalho não é mais excelente, mas sim está sendo naquele momento. A busca pela excelência é condição do sucesso dentro da organização, muitas vezes como objetivo em si.

O trabalhador deve atingir os padrões de desempenho esperados na empresa, e se possível, deve superá-los. Para isso a organização desenvolve um culto ao conhecimento em uma busca constante e não mais *ad hoc* como durante a transição. O conhecimento se posiciona como forma do trabalhador crescer dentro da empresa e atingir seus objetivos.

“Com treinamentos... acho que esse é um jeito de a empresa estar proporcionando você atingir seu objetivo.” (Entrevistado D)

O conhecimento surge então como uma forma do trabalhador mudar de vida, atingir o sucesso profissional e pessoal. A melhoria do nível de vida através do

sucesso e aumento de ganhos financeiros funciona como fator motivador do funcionário, que buscará constantemente pelo poder gerado no conhecimento, assim como seus benefícios prometidos. Nesse sentido o líder aparece como incentivador, facilitador do acesso e fonte dos conhecimentos necessários aos trabalhadores. Em sua maioria provenientes de outras unidades, supervisores e gerentes possuem a experiência e o acúmulo de conhecimento necessário para a disseminação dentre seus subordinados.

“[...] ele (o líder) motiva o funcionário a buscar mais conhecimentos pra estar sempre melhorando, tanto cargo, visivelmente também visão financeira, então todo mundo tá tentando se motivar e melhorar mesmo.” (Entrevistado E)

Mascarado sob as promessas de crescimento pessoal e profissional do trabalhador através do conhecimento, e de proporcionador de uma vida melhor, o resultado então é mais uma vez o objeto de desejo da organização.

“[...] a empresa espera da gente, que a gente sempre esteja motivado a aprender mais, a fazer coisas melhores, pra trazer mais resultados.” (Entrevistado E)

Ao proporcionar poder de escolha e liberdade ao trabalhador, o conhecimento promovido na organização também passa por regulações segundo as vontades da organização. Esta promove o conhecimento desde que este lhe seja proveitoso e desestimula os estudos de caráter crítico que poderiam lhe proporcionar problemas ao levar ao trabalhador informações libertadoras ou incentivadoras de dúvida. A previsibilidade e eficiência do comportamento e dos esforços do trabalhador se mostram como preocupação maior da administração. Até o esforço necessário para a execução de um curso superior, devido ao tempo e deslocamento necessários, já fogem dos interesses organizacionais por desviar a atenção dos trabalhadores do seu foco principal: o resultado.

## **4.6 O Microuniverso Familiar da Equipe**

### **4.6.1 Descrição**

A equipe funciona como um microuniverso dentro da organização, onde os funcionários são motivados, os conflitos solucionados, as decisões são tomadas e onde as ações da empresa tomam palco. O convívio, a amizade, o clima familiar, a integração e a comunicação direta são incentivados, desde o funcionário até ao supervisor. As relações entre liderança e liderado são estreitadas, muitas vezes sem um tratamento diferencial entre um e outro. A equipe funciona como uma célula de desempenho da empresa, que está sujeita à competição e à busca do reconhecimento da unidade.

### **4.6.2 Principais temas abordados**

Trabalho em equipe; Relação estreita com a liderança; Comunicação direta; Clima familiar; Benefícios do trabalho em grupo; Sentimento de união; Competição entre equipes; Química entre os integrantes; Sinergia; Decisões em grupo.

### **4.6.3 Análise e principais verbalizações**

As organizações modernas, em especial as de grande porte, tendem a desenvolver uma cultura interna de comunidade ou de família. As características exigidas para o indivíduo integrar a organização neste caso não tem a ver com suas competências profissionais, as sim com padrões comportamentais e relacionais (Freitas, 2000). A equipe surge então como espaço propício para a ação da empresa que se aplicará em expandir sua influência através desse microuniverso dentro dela mesma.

Ao integrar todos os aspectos, valores, práticas e problemas da organização em uma escala menor, a equipe se equivale a um microuniverso na organização, onde esta atuará pontualmente segundo cada particularidade de cada equipe. A integração entre os funcionários é estimulada a tal ponto que laços de cumplicidade são estabelecidos, tornando o trabalho mais fluido e harmonioso, já

que isso implica também em uma resolução interna dos conflitos. Diante do conflito, as equipes são estimuladas a se manterem unidas, não espalhando o mal estar gerado para outras áreas da empresa e buscando a solução internamente, segundo sua própria dinâmica interna.

“A empresa busca um trabalho em equipe e você trabalhando em equipe com pessoas que você confia de verdade, o trabalho se torna mais fácil.” (Entrevistado E)

“Se um dia você chega e não tá muito legal, a empresa busca trabalhar isso na equipe, onde um respeita o outro.” (Entrevistado C)

Um vocabulário de relacionamento amoroso/afetivo é comumente utilizado, demonstrando os laços que a equipe desenvolve internamente do grupo. Os integrantes comumente descrevem o relacionamento existente dentro da equipe como uma “química” interna ou laços de irmandade. Assim como o vocabulário, outras características inerentes de relacionamentos mais profundos são utilizadas, a exemplo do cuidado e atenção dispensados entre os integrantes do grupo. Ao perceberem que um integrante da equipe se encontra com problemas, mesmo que de ordem sentimental, a equipe se posiciona como um apoio moral, buscando aliviar os problemas e aumentar o sentimento de bem estar interno. Além disso, vale ressaltar que o bem estar do trabalhador é exclusivamente e pontualmente trabalhado em cada equipe, que servem de palco para as ações do departamento de recursos humanos da companhia.

“Não tinha muito esse sentimento de química, de união que tem aqui.” (Entrevistado C)

“[...] geralmente a iniciativa (buscando o bem estar do funcionário) vem da equipe mesmo.” (Entrevistado C)

O líder tem papel importante na fomentação da integração no grupo. Seu posicionamento é de diminuir a distancia entre a liderança e o liderado, facilitando a comunicação e a disseminação das mensagens da organização na equipe. Ele

também age como ouvidor da empresa, já que ele deixa claro sua política de “portas abertas”, embora essas raramente existam, para ouvir críticas, sugestões e elogios dos trabalhadores. Uma humanização do líder é invocada. A nova empresa, com sua nova proposta e com seu novo modelo de líder fascina o trabalhador que perde a imagem do líder autoritário e aceita com gratidão seu líder legítimo, formal e carismático.

“[...] o próprio supervisor, ele deixa aberto pra gente estar dando sugestões, fazendo reclamações e até mesmo críticas.” (Entrevistado D)

“Ela tenta aproximar mesmo o funcionário do seu supervisor, então ela tem esse valor de equipe mesmo, de humano.” (Entrevistado C)

Pertencendo a equipe, o líder não é mais alguém acima dos liderados, é um deles. Isso faz com que ele seja peça central na resolução de problemas fora da equipe, alguém que vai brigar como um deles por seus interesses diante dos detentores do poder, já que ele além de integrante é também seu representante diante da alta administração. Comumente os funcionários relatam esquecer que ele é o líder, já que se sente próximo aos subordinados, conversa os mesmos assuntos e compartilha das mesmas conversas informais. Ele também exerce uma espécie de *coaching* profissional para o trabalhador, indicando ao indivíduo o “caminho” que ele deve seguir profissionalmente, segundo os interesses organizacionais, para conseguir alcançar o sucesso na organização e conseqüentemente na sua vida pessoal.

“[...] ele (o líder) também se preocupa com o seu bem estar, tanto o profissional quanto o pessoal mesmo.” (Entrevistado B)

“Às vezes a gente até confunde, às vezes a gente nem tem a própria visão de quem é liderança e subordinado.” (Entrevistado B)

Freitas (2000) afirma que a imagem que a organização busca com essas ações é a de lugar onde o trabalho, a convivência e os sentimentos “fraternos” se

complementam de forma prazerosa para os trabalhadores. Buscando esse sentimento de integração onde é necessária a aplicação de energias físicas, mentais e afetivas para a visão atraente da empresa, não existe espaço para pessoas indiferentes, por melhores profissionais que elas sejam. Os rituais estão estabelecidos e devem ser cumpridos, devem ser vividos no espaço da empresa-sociabilidade.

Na equipe são pregados lemas de união, sinergia, trabalho em equipe, benefícios do trabalho em grupo e a exaltação de valores familiares. A democratização das decisões relativas ao grupo é outra ferramenta utilizada. Tomando decisões e influenciando ativamente no resultado alcançado por sua equipe, o funcionário reforça o discurso de “agir como dono” da organização, sendo estimulado a dar o seu máximo e a sair da sua zona de conforto para resolver problemas muitas vezes não relativos à sua área.

Em busca do reconhecimento, a equipe assume identidade própria e compete com outras equipes por destaque e poder na organização. A competição mesmo velada, é assumida após algumas perguntas geralmente acompanhada por expressões de vergonha e confissões de busca do poder pelos resultados alcançados. A organização estimula a competição através do líder, mesmo que também veladamente, como forma de união da equipe e do alcance das metas estipuladas.

“A gente vê o escritório aqui como se fosse uma família, a gente trabalha junto, somos unidos, trabalho em equipe.” (Entrevistado D)

“[...]ninguém resolve as coisas sozinho aqui.” (Entrevistado B)

O sentimento de integração, de rompimento de barreiras e bem estar através do clima organizacional é culminado com a pregação da organização como uma família. Em família, como relatado por dois entrevistados, o trabalhador não sente o impacto negativo de acordar pela manhã, mas se sente como saindo de uma casa para entrar em outra. O fator motivador e conseqüências psicológicas são

benéficas ao trabalhador, mas mais ainda à organização que vê seu clima organizacional em ótimos padrões e conseqüentemente uma diminuição do mal estar e do absenteísmo.

“[...] (trabalhar aqui é como) viver em família mesmo. De ter abertura, de chegar, de falar, o que ta sentindo, o que não ta sentindo, o que ta de ruim, o que não ta, o que ta te magoando no seu trabalho, o que não ta. Sobre o que eu tive de vitória no meu trabalho, quanto pra ruim, de alegrias e tristezas, daí vem a abertura. E não só dentro da minha área, se eu quiser chegar em um líder de outra área, de estar conversando com ele, de coisas ruins, coisas boas, dentro do próprio trabalho, nisso ai então é total liberdade.” (Entrevistado B)

“[...] é igual como se eu tivesse na minha casa, eu to aqui com amigos, com familiares, eu tenho familiares aqui, então é tudo gente boa, tudo tranqüilo, é a mesma coisa como se eu tivesse m casa.” (Entrevistado A)

“Eu me considero como irmão de cada um que ta aqui.” (Entrevistado A)

Ao incentivar o estreitamento das relações sociais, focando-as internamente na equipe, a organização contradiz seu discurso do comprometimento, onde prega ao trabalhador que este deve agir como dono da empresa e ter uma visão global dela. Com seu convívio restrito à equipe com quem trabalha, o indivíduo é privado da interação com os outros departamentos, requisito necessário à visão global do negócio, fazendo com que ele tenha uma visão parcial e tendenciosa do processo. A longo prazo, o mais provável é que ele deixe de “reoxigenar” suas relações pessoais, tornando-as estagnadas, prejudicando assim não só o indivíduo, mas a organização que terá seu “ativo” danificado ou ao menos “podado” de todo seu potencial por um excesso de exclusividade em suas relações. “É saudável para as pessoas, assim como para as organizações, que elas mantenham contatos múltiplos e diversos, trocando impressões com outras que não aquelas que lidam diretamente no trabalho” (FREITAS, 2000:70). A diversidade, a flexibilidade, a mobilidade interna são características necessárias para empresas que serão inibidas

diante da política de incentivo ao foco exclusivo na equipe, principalmente em ambientes instáveis.

## 4.7 Vantagens Inerentes a Estrutura e a Segurança

### 4.7.1 Descrição

A organização proporciona vantagens aos trabalhadores devido ao seu porte, seja devido à segurança gerada pela longevidade em sua operacionalidade, ao conforto ocasionado pela sua estrutura física ou ao apoio intelectual e tecnológico possível pela sua estrutura nas mais diversas localidades e ramos de atuação.

### 4.7.2 Principais temas abordados

Segurança de futuro; Estabilidade; Suporte entre as unidades; Estrutura para o bem estar; Regras rígidas; Padronização de processos.

### 4.7.3 Análise e principais verbalizações

O contraste demonstrado durante o processo de entrada de uma empresa multinacional em uma cidade pequena fica evidente diante da estrutura trazida e implementada unilateralmente pela empresa na cidade alvo. Sua estrutura burocrática e tecnológica, além da física, são trazidas pela organização com seus pequenos ajustes à realidade local para padronizar o trabalho da nova unidade com os padrões esperados pela matriz. Sistemas de controle, regras de comportamento, de processos, de vestimenta, de segurança, etc..., são apresentados aos trabalhadores como a nova lei, que estes devem rapidamente se adaptar e seguir.

“[...] ela (a Empresa B) é uma empresa mais comercial, tem todo um sistema de controle, toda uma estrutura pra você entrar dentro da empresa.” (Entrevistado E)

“[...] a empresa tem toda uma regra pra se cumprir.” (Entrevistado B)

Saindo de uma empresa local com estrutura familiar, a formalização inerente ao porte da empresa seduz e fascina o funcionário. Com cada processo formalizado, com manuais para cada ação duvidosa que apareça em seu caminho, o trabalhador é incentivado a acreditar na solidez da organização, o que lhe proporcionará segurança e perspectiva tanto profissional, ao garantir um campo para

concretização de seus sonhos a longo prazo devido a estabilidade da empresa, como pessoal, ao lhe dar a segurança que a organização é tradicional no mercado e não entrará em processo de falência.

“Como eu te disse, a estrutura na Empresa B é diferente, antes você trabalhava em uma empresa de estrutura familiar, você tinha um cargo, era auxiliar administrativo, hoje somos analistas, você tinha uma visão, e tal... mas na Empresa B nossa visão aumentou bastante.” (Entrevistado E)

“A gente não sabe nem se a Empresa A ia ta caminhando ainda hoje, a gente não tinha perspectiva na época. Tinha muita dificuldade no começo e a gente tinha um pouco de medo.” (Entrevistado D)

Outro fator motivador ao sentimento de segurança ao indivíduo consiste no suporte e nos conhecimentos técnicos gerados devido à rede de unidades e negócios da empresa. Uma rede de especialistas cuidam da manutenção e assistência de caráter técnico de cada aspecto do negócio. A existência desse “conhecimento compartilhado” na rede de unidades e negócios regidos pela empresa cria um ambiente controlado onde a excelência é meta constante. Falhas no processo ou redução dos resultados alcançados são fatores motivadores para a mobilização para a unidade afetada da equipe de especialistas da tecnoestrutura organizacional. A comunicação é incentivada e a tecnologia é ferramenta útil na disseminação do conhecimento acumulado.

“Tem muitas pessoas experientes que vieram de fora, da Empresa B, pra dar um suporte pra gente.” (Entrevistado E)

“A Empresa B me dá todas as condições, se eu não souber, tem o suporte que me auxilia, tem tudo. Então são várias unidades pelo país que podem te auxiliar.”

“Olha, a gente tem uma equipe muito bem formada, assessorando na questão de serviços. Em todos os processos a gente tem uma base, são especialistas no que fazem, então pra cada processo que se assume, existe uma pessoa que é a dona

daquele processo. Agente tem acesso, por e-mail, MSN, tem contato com as outras (unidades) da empresa.” (Entrevistado C)

O bem estar gerado pelo conforto das instalações é outro benefício gerado pelo porte da organização. Com suas instalações padronizadas, com sua origem em cidades maiores e mais exigentes, a unidade estudada foi beneficiada pelo conforto gerado pelos equipamentos, ambientes decorados, práticas de limpeza e outras práticas adotadas como padrão pela organização em todas as suas unidades.

“Com relação à equipe, à motivação, ao equipamento, tem melhorado, a empresa acabou investindo um pouco nessa área, tanto pro nosso conforto, como pras condições de trabalho dos funcionários.” (Entrevistado C)

“[...] na Empresa B, são condições boas. Equipamentos, objetos, tudo... Parte de alimentação. Tudo que visa, pra mim, o bem estar do funcionário...” (Entrevistado B)

O conforto provoca o bem estar do funcionário que, com a diferença da realidade vivida fora da fábrica, se fascina e exerce esforços para garantir que seja merecedor de continuar vivendo naquele ambiente “superior”. Nesse sentido, a estrutura física se mostra importante como manifestação dos interesses da empresa, que o escolhe cuidadosamente de acordo com os objetivos traçados de cada setor. Vemos o assunto sendo abordado por Mintzberg (1995) que afirma que o próprio design das instalações dos setores administrativos tendem a ser desenhado para incentivar a interação da equipe, e facilitar a comunicação direta dos funcionários, já a estrutura fabril é desenvolvida para evitar que o trabalhador perca o foco com conversas informais.

## 4.8 A Salvadora e Integrante da Comunidade

### 4.8.1 Descrição

Diante de uma economia modesta, a organização se posiciona como salvadora, apresentando um “projeto” para a cidade, fomentando a economia e se tornando uma parceira de peso para o governo local e para a comunidade.

### 4.8.2 Principais temas abordados

Parceria com a comunidade; Fomentadora da economia local; Patrocinadora de eventos comunitários; Incentivadora da integração dos indivíduos fora da organização.

### 4.8.3 Análise e principais verbalizações

Ao chegar na cidade, a empresa se apresenta como transformadora da realidade local através dos investimentos que pretende fazer não só na fábrica adquirida, mas na comunidade como um todo. As oportunidades de emprego geradas, o aumento da arrecadação fiscal, assim como o de fluxo de pessoas na cidade e outras conseqüências econômico-sociais surgem como forma da organização mudar o ambiente em que está se inserindo, atraindo a simpatia não só dos trabalhadores, mas do governo e da comunidade. Seu porte atrai a atenção da cidade, fomenta a economia e a apresenta como sonho e oportunidade de futuro para os habitantes.

“Digamos que Cidade X era uma cidade pequena, é uma cidade pequena, e assim, a gente não tinha muitas oportunidades, e hoje, com a Empresa B em Cidade X, mesmo se tivesse continuado com a Empresa A, não teríamos as oportunidades que nós estamos tendo hoje.” (Entrevistado E)

“Quando a Empresa B veio e adquiriu a Empresa A, isso te deu uma visão muito maior, assim, tem mais caminhos pra seguir, principalmente aqui em Cidade X, porque é uma empresa muito maior do que as que a gente tinha.” (Entrevistado C)

O processo de transição é feito junto à sociedade, com as garantias de que os trabalhadores não vão ser demitidos, mas, ao contrário, terão maiores chances de crescimento. A mudança inicialmente temida pelos funcionários, por temerem “perder o espaço conquistado”, é posteriormente assumida e vista como ponto motivador, incentivador da carreira e do sucesso pessoal.

“[...] a Empresa B foi companheira nesse ponto, todos os funcionários que eram da Empresa A continuaram trabalhando normalmente, não teve demissões, não teve demissões em massa, nada disso. Acho que foi um dos motivos que o pessoal se sentiu mais motivado ainda a trabalhar.” (Entrevistado E)

Buscando uma maior aproximação com a comunidade e consciente do seu papel diante dela, a organização se apresenta como portadora de uma proposta que engloba os mais diversos setores da comunidade: O Projeto Cidade X. Além da proposta de dobrar o tamanho de sua estrutura física, assim como o número de funcionários e triplicar os rendimentos, e conseqüentemente os tributos pagos, o projeto envolvia também a inclusão da cidade no mapa, literalmente, melhoria das estradas de acesso à remota cidade e incentivos de apoio cultural. O projeto acima de tudo prometia o progresso da cidade, junto ao da organização, oportunidades de emprego, cerca vinte por cento da cidade é empregada na indústria e melhoria das condições de acesso.

“Então eu acho que o projeto dela aqui na cidade é bem grande, é bem amplo.” (Entrevistado A)

“[...] se o projeto pra cidade for realizado, eu acredito que eu tenha boas chances (de ser bem sucedido).” (Entrevistado A)

A influência da organização supera a esfera econômica. Ela se justifica em sua importância para a cidade para surgir como bem feita nos planos religiosos e culturais da comunidade. Festas, feiras, doações, patrocínios e qualquer palco onde ela possa atuar e mostrar presença lhe parecem um alvo atrativo. Os trabalhadores são envolvidos na cultura organizacional durante as horas de trabalho

e de lazer, já que ao saírem do trabalho, convivem com a grande maioria de seus colegas em sua vida cotidiana. Devido ao grande número de funcionários da cidade empregados na organização, cada vizinho age como um reforçador da realidade vivenciada no trabalho.

“Hoje nós somos mais de mil funcionários, a cidade tem nove mil habitantes, então assim, todo mundo conhece todo mundo. Se você sai na festa da igreja, a Empresa B está lá estampada, se você vai numa festa da pecuária, você vê todo mundo da empresa, então sim nós vivemos em comunidade.” (Entrevistado E)

O trabalhador então sem saída é envolvido no “viver organizacional” durante todo o seu dia, inclusive em suas folgas, domingos e feriados. A integração do profissional e do pessoal através do encontro das duas “vidas” é abordado por Freitas (2000), que explicita a intenção da organização de envolver o trabalhador em sua cultura e controle de forma integral, fazendo da comunidade e da família inspetores e alvos da regularidade do trabalhador junto a adoção dos valores organizacionais. “Assim, vai-se construindo um “inconsciente coletivo” particular, e as organizações vão invadindo a esfera do privado, da vida extraprofissional de seus membros, sendo a família de cada um o segundo elemento cooptado” (FREITAS, 2000:69).

## **4.9 Humanização, Valorização e Reconhecimento do Funcionário**

### **4.9.1 Descrição**

A humanização do trabalho, o reconhecimento dos esforços do indivíduo e a valorização da sua saúde e do seu bem estar se mostram como práticas da organização para o envolvimento e a sedução do funcionário.

### **4.9.2 Principais temas abordados**

Processos humanizados; Valorização dos funcionários; Reconhecimento do trabalho.

### **4.9.3 Análise e principais verbalizações**

O comprometimento do indivíduo pela organização é induzido a partir do desenvolvimento de sentimentos relativos à humanização das relações de trabalho. O trabalhador é levado a acreditar que ao vivenciar processos que o respeitam e o reconhecem como ser humano, estará sendo guiado por “boas mãos” dentro da organização. Baixando as defesas que sempre se acostumou a ter diante dos empregadores, o trabalhador será seduzido a um estágio de autoabandono, sendo guiado pelas vontades e desejos da organização sedutora (SIQUEIRA, 2009)

“Aqui, é como eu te disse, eles tratam todos os funcionários como seres humanos.”  
(Entrevistado B)

“(A Empresa B é) Uma empresa que valoriza muito o funcionário, na medida do possível, ta sempre valorizando e reconhecendo o trabalho dele. E buscando mostrar pra ele que ele é realmente importante para a empresa.” (Entrevistado C)

Os trabalhadores que tinham como realidade uma empresa de estilo autoritária e centralizadora, sentiram o impacto do novo modelo de política de humanização, valorização e reconhecimento do funcionário da nova empresa. A sensação de distância é tamanha que é comumente comentada pelos trabalhadores.

Existe então o processo de fascinação e enamoramento pelo novo, ou pelo menos seja revestido de uma “roupagem nova” em cima do velho conservadorismo (SIQUEIRA, 2009). É a comparação entre as duas políticas que as tornam tão distintas, ao sair de uma realidade onde políticas “hard” de gestão de pessoas eram aplicadas para o ingresso em uma nova proposta “soft”, o trabalhador se viu não só disposto a atender as necessidades e desejos da nova empresa, mas de se autoabandonar na organização já que essa conquistou sua confiança.

“(Na empresa anterior eles) Tinham os processos pra se fazer, mas não tinha isso de valorizar o funcionário. Então isso eu adquiri com a Empresa B mesmo.” (Entrevistado C)

A política interna da empresa, ao reconhecer o funcionário, lhe concede poder diante do grupo principalmente ao utilizar-se dele como exemplo do comportamento esperado para os demais. Buscando ser exemplo e em busca do poder no grupo, o trabalhador irá se dedicar em se aproximar cada vez mais do ideal traçado pela empresa, assim como das suas expectativas de retorno, acreditando que se assim o fizer irá ter cada vez mais benefícios junto à organização. “A empresa seduz aquele que se deixa seduzir e tenta fazer com que o indivíduo esteja sempre em um processo de melhoria contínua, inovando e fazendo com que a organização esteja sempre satisfeita com ele” (SIQUEIRA, 2009: 86).

“A empresa te reconheceu pelo teu trabalho, te tem como exemplo e vai te valorizar por isso.” (Entrevistado C)

“É aquilo de você ser reconhecido, e o que você quiser fazer, você saber que a empresa ta ali te apoiando, seja o certo. É essa questão de valorizar o funcionário, podendo ceder, dar sugestões, assim... e até algumas críticas. Eu acho bem interessante.” (Entrevistado C)

O líder tem papel fundamental nesse cenário. Ele tem como uma das suas principais atribuições inspirar o indivíduo a dar continuidade aos objetivos organizacionais, comprometendo-se com eles e a encaixar o imaginário pessoal com

o organizacional (SIQUEIRA, 2009). O líder age nas entrelinhas do discurso ao exercer o papel de controle por trás das políticas de valorização e reconhecimento. O bem estar gerado em si se torna inútil se não vier acompanhado dos resultados esperados pela organização. Ser valorizado e reconhecido mas não dar resultados é uma prática sem espaço na organização.

“[...]ela (a organização) te reconhece, mas te cobra ao mesmo tempo[...]”  
(Entrevistado C)

Segundo Pagès et al. (1993: 71), o indivíduo “se imagina construindo o mundo, enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até no seu interior”. A humanização do processo então se mostra mais uma prática com objetivos subliminares ao discurso. O resultado deve ser alcançado ou os esforços e investimentos despendidos pela organização se mostrariam inúteis e as políticas não vingariam. O trabalhador cada vez mais toma consciência dos objetivos reais da empresa, mas não se importa, já que acredita estar ganhando também com o processo, mesmo que a balança justa penda substancialmente mais para a organização.

## 5 CONCLUSÃO

Para cumprir com o objetivo desta pesquisa, de caráter crítico, e analisar os efeitos das mudanças no discurso organizacional devido às transformações do modelo de gestão, segundo a visão dos trabalhadores de empresas adquiridas, foram tomados os seguintes passos: Verificação dos efeitos na organização das mudanças no discurso organizacional segundo os trabalhadores; Identificação das principais alterações no imaginário dos trabalhadores advindos da mudança; A identificação e análise dos níveis de vida dos trabalhadores afetados pelos discursos organizacionais e os respectivos objetivos almejados pela empresa; E a busca do entendimento da maneira que o discurso auxilia no aprisionamento e manipulação da subjetividade do trabalhador.

Para o atingir o objetivo principal e os secundários foram realizadas a avaliação dos discursos percebidos pelos trabalhadores da empresa que passaram diretamente pelo processo transitório, através de entrevistas abertas e semi-estruturadas e da análise do conteúdo. Foram identificadas nove categorias que se sobrepõem e, em certos casos, se complementam. São elas: a santa mãe empresa, o compromisso com o resultado, a reguladora da moral, um espaço de oportunidades, a fonte de conhecimento, o microuniverso familiar da equipe, vantagens inerentes a segurança e a estrutura, a salvadora e integrante da comunidade e, por fim, humanização, valorização e reconhecimento do funcionário.

Na primeira categoria do discurso organizacional, destacou-se a posição ocupada pela organização na vida dos indivíduos. Diante de um sistema ideológico-religioso falido, o indivíduo passa a colocar a organização em posição de culto e devoção. Esta ocupa seu espaço de significações, atribuindo-lhe identidade e razão de viver. A organização no entanto não pode, ou não deve, ocupar esse espaço na vida do trabalhador, já que seus objetivos subliminares presentes no discurso são escusos e diferentes daqueles esperados para uma entidade posicionada neste campo da vida do indivíduo. No pior cenário, a organização vira alvo de veneração para este e como efeito surgirá uma crescente alienação, prejudicando assim tanto o

indivíduo, que atribuirá sua devoção a uma entidade oca de significados, e à organização, que sentirá os efeitos negativos da relação de amor e ódio da sociedade com as entidades de cunho religioso.

No discurso do “Comprometimento com o Resultado”, o trabalhador é incentivado a acreditar ser “dono” da empresa, fazendo assim do sucesso da empresa seu objetivo pessoal, o qual só alcançará “vestindo a camisa da empresa”, com sua dedicação integral, automotivação e inconformismo diante de resultados medíocres. O deslocamento para o plano psicológico dos objetivos organizacionais através do comprometimento funciona como artifício de estímulo ao trabalho e à busca dos resultados. O trabalhador, incitado pelas promessas da organização de sucesso e realização, dedicar-se-á ao trabalho e aos resultados, doando seu tempo e saúde sem nenhuma prova concreta de ganhos reais. A organização busca tirar ao máximo do trabalhador, que se apresenta como um “ativo” ser explorado, até o momento em que a manutenção do trabalhador na empresa, ou seus resultados alcançados não sejam mais suficientemente bons para ela. Demitido, ele ficará sem norte e diante das conseqüências de quem terá que reconstruir sua identidade e planos na vida pessoal no lugar da certeza anterior (FERNANDES e ZANELLI, 2006).

No terceiro discurso organizacional identificado como “A Reguladora da Moral”, a organização institui como condição do ingresso e manutenção do indivíduo na organização, um padrão de comportamento dentro e fora da organização. Valores organizacionais são incentivados a serem repassados dentro de casa e na sociedade, transpassando a cobrança do profissional para o plano pessoal. Transpassando sua influência para fora de seus portões, a Empresa B utiliza-se de seu porte diante da pequena comunidade para se mostrar presente no dia a dia das pessoas. Ela faz isso através de ações como colher informações no ambiente a respeito do comportamento, fama e outros elementos que demonstrem o grau de congruência dos valores dos funcionários em relação aos valores pregados pela empresa.

Por empregar cerca de um em cinco habitantes, fica inviável ao trabalhador se esconder do controle da empresa já que convive com seus colegas, em um sistema de co-espionagem, inclusive nos seus dias de folga. A previsão do comportamento através da regulação da moral, com exceção dos casos em que a organização lida do assunto de forma séria, funciona como uma ferramenta de segurança do departamento de recursos humanos para a prevenção de conflitos internos e externos à organização, é uma tentativa de blindagem da vulnerabilidade da organização à variação constante do comportamento humano.

No discurso da organização como “Um Espaço de Oportunidades”, a organização se apresenta como palco para a realização de sonhos, proporcionando futuro, progresso na carreira, concretização de objetivos e crescimento pessoal ao indivíduo. Sua inserção neste ambiente, mesmo que em tese, o proporcionará um campo fértil para a realização de seus sonhos e suprimento de suas carências, o funcionário cede ao discurso da organização e a elege senhora, sua razão de viver. A realização pessoal é condicionada pela realização profissional. A organização se torna palco das esperanças, frustrações, alegrias e sofrimentos ocasionados durante a busca da realização dos sonhos do trabalhador. O desempenho aparece como forma de controle da administração, e durante a busca pelo resultado quem ganha concretamente é a empresa. O indivíduo projeta seus sonhos na organização, buscando se livrar das angústias da sua vida cotidiana e inerentes à natureza humana. Ele é instigado a realizar os sonhos da empresa mesmo que ele esteja em busca da realização dos seus próprios sonhos (FREITAS, 2000).

No quinto discurso organizacional, a organização como “Fonte de Conhecimento”, a organização transfere sua technoestrutura para a filial através de um pesado programa de treinamentos e consultorias externas e incentiva aos indivíduos à busca constante pelo conhecimento e capacitação como forma de sucesso e progresso na organização. O trabalhador deve atingir os padrões de desempenho esperados na empresa, e se possível, deve superá-los. O conhecimento e seu culto se posicionam como forma do trabalhador crescer dentro da empresa e atingir seus objetivos.

Mascarado sob as promessas de crescimento pessoal e profissional do trabalhador através do conhecimento, e de proporcionador de uma vida melhor, o resultado então é mais uma vez o objeto de desejo da organização. Proporcionando poder de escolha e liberdade ao trabalhador, o conhecimento promovido na organização é controlado segundo as vontades da organização. Esta promove o conhecimento desde que este lhe seja proveitoso e desestimula os estudos de caráter crítico que poderiam lhe proporcionar problemas ao levar ao trabalhador informações libertadoras ou incentivadoras de dúvida.

No discurso organizacional do “Microuniverso Familiar da Equipe”, esta funciona como um microuniverso dentro da organização, onde os funcionários são motivados, os conflitos solucionados, as decisões são tomadas e onde as ações da empresa tomam palco. O convívio, a amizade, o clima familiar, a integração e a comunicação direta são incentivados, desde o funcionário até ao supervisor. As relações entre liderança e liderado são estreitadas, muitas vezes sem um tratamento diferencial entre um e outro. A equipe funciona como uma célula de desempenho da empresa, que está sujeita à competição e à busca do reconhecimento da unidade. No entanto, com o convívio restrito à equipe com quem trabalha, o indivíduo é privado da interação com os outros departamentos, requisito necessário à visão global do negócio, fazendo com que ele tenha uma visão parcial e tendenciosa do processo. A longo prazo, o mais provável é que ele deixe de “reoxigenar” suas relações pessoais, tornando-as estagnadas, prejudicando assim não só o indivíduo, mas a organização que terá seu “ativo” danificado ou ao menos “podado” de todo seu potencial por um excesso de exclusividade em suas relações.

O sétimo discurso organizacional trata das “Vantagens Inerentes a Estrutura e a Segurança” onde, devido ao seu porte, a organização proporciona vantagens aos trabalhadores, seja devido à segurança gerada pela longevidade em sua operacionalidade, ao conforto ocasionado pela sua estrutura física ou ao apoio intelectual e tecnológico possível pela sua estrutura nas mais diversas localidades e ramos de atuação. O sentimento de segurança ao indivíduo consiste, além da solidez da empresa, no suporte e nos conhecimentos técnicos gerados devido à

rede de unidades e negócios da empresa, já que uma rede de especialistas cuidam da manutenção e assistência de caráter técnico de cada aspecto do negócio.

O fascínio gerado por instalações modernas em meio a um ambiente rústico de uma cidade tradicionalmente ligada a atividades agropecuárias cria, ao menos momentaneamente, um bem estar no funcionário que acredita estar mudando sua realidade e vivendo em um ambiente ideal. Essa sensação induz ao funcionário a ignorar o tempo despendido na empresa e a valorizá-lo, fazendo-o passar mais tempo na organização e por vontade própria, sem os inconvenientes gerados na solicitação de horas extras pela empresa.

A organização como “Salvadora e Integrante da Comunidade” trata do posicionamento da empresa como bem feitora diante de uma economia modesta. Ela se posiciona como salvadora, apresentando um “projeto” para a cidade, fomentando a economia e se tornando uma parceira de peso para o governo local e para a comunidade. O processo de transição é feito junto à sociedade, com as garantias de que os trabalhadores não vão ser demitidos, mas, ao contrário sim terão maiores chances de crescimento. A organização se apresenta como portadora de uma proposta que engloba os mais diversos setores da comunidade: O Projeto Cidade X. O projeto acima de tudo prometia o progresso da cidade, junto ao da organização, oportunidades de emprego, cerca vinte por cento da cidade é empregada na indústria e melhoria das condições de acesso. A influência da organização supera a esfera econômica.

Ela se justifica em sua importância para a cidade para surgir como bem feitora nos planos religiosos e culturais da comunidade. Os trabalhadores são envolvidos na cultura organizacional durante as horas de trabalho e de lazer, sem saída, é envolvido no “viver organizacional” durante todo o seu dia, inclusive em suas folgas, domingos e feriados. “Assim, vai-se construindo um “inconsciente coletivo” particular, e as organizações vão invadindo a esfera do privado, da vida extraprofissional de seus membros, sendo a família de cada um o segundo elemento cooptado” (FREITAS, 2000:69).

O último discurso identificado na visão dos trabalhadores trata das políticas de “Humanização, Valorização e Reconhecimento do Funcionário”, onde a humanização do trabalho, o reconhecimento dos esforços do indivíduo e a valorização da sua saúde e do seu bem estar se mostram como práticas da organização para o envolvimento e a sedução do funcionário. O trabalhador é levado a acreditar que ao vivenciar processos que o respeitam e o reconhecem como ser humano, estará sendo guiado por “boas mãos” dentro da organização. Baixando as defesas que sempre se acostumou a ter diante dos empregadores, o trabalhador será seduzido a um estágio de autoabandono, sendo guiado pelas vontades e desejos da organização sedutora. É a comparação entre as duas políticas que as tornam tão distintas, o trabalhador se viu não só disposto a atender as necessidades e desejos da nova empresa, mas de se autoabandonar na organização já que essa conquistou sua confiança.

A política interna da empresa, ao reconhecer o funcionário, lhe concede poder diante do grupo principalmente ao utilizar-se dele como exemplo do comportamento esperado para os demais. Buscando ser exemplo e em busca do poder no grupo, o trabalhador irá se dedicar em se aproximar cada vez mais do ideal traçado pela empresa, assim como das suas expectativas de retorno, acreditando que se assim o fizer irá ter cada vez mais benefícios junto à organização. Ao se imaginar produtor, o trabalhador se engana, pois diante da organização é ele o produzido. A humanização do processo então se mostra mais uma prática com objetivos subliminares ao discurso. O resultado deve ser alcançado ou os esforços e investimentos despendidos pela organização se mostrariam inúteis e as políticas não vingariam.

Concluí-se então que segundo o apurado nas categorias descritas que a organização age nas mais diferentes esferas do indivíduo, seja na psicológica, na pessoal, familiar, nos sonhos, social, profissional, econômica e política. A influência da organização é tamanha que a identidade do trabalhador é suplantada por sua identidade organizacional, seus sonhos e planos são guiados segundo as vontades regidas pelo capital. Ao entrar, o trabalhador é um, ao sair é o produto do que a empresa o fez. Não só a ele, mas sua família e sociedade são diretamente

influenciados pela organização que busca poder diante dos indivíduos e à sociedade com seu objetivo maior: o resultado.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: Um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2002.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as Mudanças**: O poder da confiança e respeito mútuos. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

BASTOS, Antonio V. B.; SANTOS, Mariana V. **Redes Sociais Informais e Compartilhamento de Significados Sobre Mudança Organizacional**. RAE, vol. 47, nº 03, jul\set 2007.

BOULDIN, Bárbara M. **Agentes de Mudança**: gerenciando novas ferramentas para automatização do processo de desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1998.

CASAROTTO, Nelson filho; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: Estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANLAT, Jean-François, Cord. **O Indivíduo na Organização, v. I**: Dimensões Esquecidas, v. I. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **O Indivíduo na Organização, v. II**: Dimensões Esquecidas, v. II. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: Da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paul: Atlas, 2007.

CUNHA, Julieta Costa. **Inteligência Competitiva Desenvolvida por Meio de Redes Sociais**. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, PPGA-Unb, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1998.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**: Estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Editora Cortez-Oboré, 1988.

DEMO, Pedro. **Avaliação Qualitativa**. Campinas: Autores Associados, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o Futuro: Os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira/Thompson Learning, 2003.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. **O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações**. RAC, Curitiba: ANPAD, vol. 10, nº 01, jan/mar 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria; PETTIGREW, Andrew. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FONTENELLE, Isleide A. **Construção e Desconstrução de Fronteiras e Identidades Organizacionais: História e Desafios do Mcdonalds**. RAE, vol. 47, nº 01, p. 60-70, jan/mar 2007.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

GREY, Christopher. **O Fetiche da Mudança**. RAE, vol. 44, nº 1, jan/mar 2004.

GRIMAL, Pierre. **A Mitologia Grega**. São Paulo: Editora Difel, 1965.

HERNANDEZ, José Mauro da C.; CALDAS, Miguel P. **Resistência à Mudança: Uma revisão crítica**. RAE, São Paulo, volume 41, nº 2, abr\jun 2001.

LIMA, Antônio Ferreira. **Cultura Organizacional: Definição e Elementos básicos**. 1997. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 1997.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças T. **Percepção de Mudança Organizacional: Um Estudo em uma Organização Pública Brasileira**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 11, n. 1, p. 31-52, jan./mar. 2007.

NEIVA, Elaine Rabelo. **Percepção de Mudança Individual e Organizacional: O papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. Tese (doutorado), Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2004.

PABST, Frederico R. **Discurso Organizacional Como Manifestação de Poder: Um estudo com executivos de empresas modernas**. 2008. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, PPGA-Unb, 2008.

PAGÈS, M. et al. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

DA SILVA, J. R.; VERGARA, S. C. **Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional**. RAE, Volume 43, Nº 3, jul/set. 2003.

SILVEIRA JR, Alderi. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**. 1995. Brasília: Dissertação (Mestrado em Administração), PPGA-Unb, Brasília, 1995.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

TOFFLER, Alvin. **A Empresa Flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

WATERMAN, Robert H. Jr.. **O Fator Renovação**: Como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo: Harbra, 1989.

WOOD, Thomaz Jr. (Organizador). **Mudança Organizacional**: Aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Guia Semi-Estruturado de Entrevista

#### Entrevista Empresa B

1. Você poderia por gentileza se apresentar e falar um pouco de sua trajetória profissional? Fale-me sobre sua história na Empresa A e agora na Empresa B.
2. Suponhamos que há algum tempo um amigo seu estivesse interessado em uma vaga na Empresa A, e quisesse saber mais sobre ela, como você a apresentaria ao seu amigo? E se o mesmo amigo estivesse agora interessado em uma vaga na Empresa B, como seria a apresentação?
3. Quais são os valores que você percebe mais importantes na empresa? Você vê alguma diferença entre os valores das duas empresas? Como você os assume na sua vida? Você conhece, ou conheceu, as missões das empresas? Como os valores são decididos e qual sua influência sobre seu trabalho? Qual o seu conceito de liderança e como se deve definir o líder? Qual a importância de um bom líder? Como a liderança influencia no seu dia-a-dia? Você percebe alguma diferença entre as lideranças da Empresa A e da Empresa B?
4. Em uma conversa informal com um amigo, como você descreveria suas condições de trabalho? Quais seriam as suas principais queixas? Essas queixas poderiam ser discutidas na organização? Como?
5. Na mesma conversa com seu amigo, como você descreveria o que a empresa espera dos seus trabalhadores? Quem é responsável pela excelência no seu dia-a-dia? Você já se sentiu, ou se sente, como se tivesse que “matar um leão por dia”? Algo mudou com a compra da empresa?

6. Você conhece, ou conheceu, os objetivos e metas da empresa para os próximos anos? Como você participa do resultado? E quando você consegue atingir suas metas, ou realizar algo esperado na empresa, qual o sabor da vitória? Você tem algum objetivo para alcançar que só será possível sendo “vitorioso” na empresa? A compra da Empresa A influencia em algo nos seus planos ou objetivos? O que se pretende conquistar com essas vitórias? É possível se vencer com ideal e ética?
7. Qual o seu ideal de sucesso? Você acredita que a empresa possui o mesmo ideal de sucesso? Como a empresa proporciona aos trabalhadores a possibilidade de sucesso? Houve alguma mudança de postura entre as empresas quanto a isso? Qual a sua opinião sobre as empresas sendo um espaço para cada trabalhador perseguir seus sonhos e objetivos? Qual o limite de interferência da empresa na sua vida pessoal?
8. Você acredita, ou acreditou, participar de uma “comunidade” dentro da empresa? Acredita que possa fazer amigos e aprofundar relacionamentos no ambiente de trabalho? Como você percebe a visão de cada empresa sobre isso?
9. Voltando a aquela conversa com seu amigo, como você o descreveria qual a postura que a empresa espera de você no seu ambiente de trabalho? E fora dele? Como a organização trata da saúde dos funcionários? E com seu bem estar? Houve alguma mudança com a compra? Como você se sentiria se sua empresa fosse eleita a melhor empresa para se trabalhar?
10. Você conhece o grito de guerra das empresas?